



**Compte-rendu de la conférence du Club ESSEC RH
du jeudi 11 octobre 2007 au campus du CNIT Paris-la Défense
sur le thème :**

« RISQUES SOCIAUX, COUTS CACHES »

Cette conférence était présidée par **Jean-Marie PERETTI** qui a présenté les deux intervenants de cette soirée :

Hubert LANDIER et Bernard MERCK, sont fondateurs, avec Pierre-Eric Sutter, de M@rs (« Mesure et anticipation du risque social »). Ils présenteront leur approche, basée sur des missions réalisées à partir d'un outil hautement innovant par rapport aux enquêtes d'opinion traditionnelles, et exposeront le concept de reluctance qu'ils ont été amenés à forger.

- **Hubert Landier** est expert en relation sociale, consultant en audit de climat social, il est aussi l'auteur de nombreux ouvrages de ressources humaines.
- **Bernard Merck,** est l'ancien VP DRH de France Télécom. Il s'intéresse depuis toujours à l'informatique comme outil de GRH et a publié de nombreux articles et ouvrages.

Hubert Landier présente leur approche :

Il explique que le risque social ne concerne pas seulement le risque de conflit ; il ne s'agit que de la partie émergée de l'iceberg. La partie immergée, c'est l'absentéisme abusif, les retards, les erreurs, les malfaçons, le laisser-aller ou encore, l'absence d'attention à l'égard du client. Or, ces coûts cachés représentent des sommes considérables qui peuvent atteindre plusieurs dizaines de points de rentabilité pour l'entreprise.

Car, aujourd'hui les entreprises subissent moins de grèves, mais ont de plus en plus de malades, ce n'est pas avec les leaders d'un collectif de salariés qu'elle doit « négocier », mais avec des malaises individuels.

L'entreprise doit donc rechercher l'origine de son climat social et mettre en œuvre des actions de progrès qui représentent un investissement hautement rentable et une contribution majeure à la création de valeur.

Pourquoi ont-ils créé M@rs ?

Au cours de ses nombreuses missions d'audit du climat social, Hubert Landier a pu constater que les malaises avaient toujours les mêmes causes. Dans son livre « *Le management du risque social* », il répertorie donc une trentaine d'« irritants » : des situations qui grattent et qui vous obsèdent finalement, car laissées sans solution.

Il cite un exemple : un néon qui flashe sur une chaîne de production... Il faudra deux jours de grève pour que les ouvriers obtiennent qu'il soit changé. Un manager, lui a expliqué que le contrôleur de gestion avait, pour rationaliser les coûts et éviter les abus, décidé d'externaliser la maintenance avec un contrat prévoyant deux interventions dans l'année... Celui-ci n'avait sans doute pas conscience des coûts cachés d'une telle décision.

Bernard Meck, rejoint ses préoccupations. Dans une entreprise de douze mille collaborateurs, filiale d'un groupe américain, avec une gestion exemplaire à l'américaine, un manager a fondu en larme devant lui, avouant que son équipe ne travaillait qu'à 50% de son potentiel. Dans un autre service, il s'aperçoit qu'un manager adapte ses effectifs à sa charge de travail via l'absentéisme : comment ensuite s'étonner que le taux d'absentéisme grimpe chaque année ? Enfin, il cite un autre manager qui créait sans s'en rendre compte une prime à l'inefficacité en permettant aux incompetents



de rester chez eux. Résultat : une baisse dramatique de la rentabilité de cette entreprise, sans que le contrôle de gestion soit capable d'en comprendre les causes.

Hubert Landier précise que s'il y a un problème ponctuel dans un magasin, on peut faire du coaching, mais si toute une chaîne est touchée, M@rs s'avère être un outil efficace. C'est une démarche quantitative et qualitative.

Bernard Merck, précise que c'est le résultat de deux ans de travail à plein temps, validé par des laboratoires.

M@rs est une démarche clé en main qui comprend :

- a. Une **analyse amont** de la problématique à étudier par un consultant SRM dédié.
- b. Une **enquête** par questionnaire en ligne (80 ou 120 questions) sur des périmètres de salariés *ad hoc*.
- c. Une **restitution** des résultats présentée sous forme de graphes, indicateurs, et clignotants.
- d. Une **synthèse** 'quali' de l'analyse des résultats et des recommandations d'actions.

a. La phase d'analyse amont de la problématique à étudier consiste en :

- Une interview téléphonique des managers et de leur DRH sur leur ressenti, et les problématiques identifiées
- Une collecte d'information (données RH et économiques du site : effectifs, présence syndicale, conflictualité..., CA, marge brute, concurrence, ...)
- Une délimitation des périmètres d'enquête (zoom par pôle) et sélection des options pertinentes en fonction des objectifs poursuivis
- Une validation de ce qui précède par la direction pour être sur que le DG a la même vision que le DRH
- Un paramétrage du logiciel avec les données récoltées

b. La phase d'enquête par questionnaire (entre 20 et 45 minutes) consiste en :

- Une accréditation des salariés questionnés par clé codée (le vocabulaire du questionnaire s'adapte au métier)
- La passation en ligne du questionnaire par les salariés depuis n'importe quel ordinateur connecté à internet (rien à installer sur le réseau de l'entreprise ou l'ordinateur du client)
- Une restitution « à chaud » des résultats individuels à l'issue du questionnaire qui retrace leur perception de la direction générale, de l'encadrement de proximité, des méthodes managériales, de l'avenir de leur environnement et enfin de la cohésion du corps social.
- Une mesure de ce « feed back à chaud » (tout à fait d'accord, (...), pas du tout d'accord). Généralement un quart des personnes interrogées sont en désaccord avec ce miroir de leurs réponses, ce qui va générer environ dix pages de verbatim pour deux cent cinquante personnes.
- La possibilité pour chaque salarié de s'exprimer librement dans une fenêtre à cet effet (verbatim)

c. La synthèse 'quali' et les recommandations comprennent :

- Un rapport commentant les 32 irritants (sous la forme : « ce qui va bien » vs « ce qui ne va pas ») pour l'ensemble du site, puis par pôle.
- Une explication développée des indicateurs (note de climat social, taux d'efficacité, indices de risques sociaux, analyses complémentaires demandées)
- Une analyse des « restitutions à chaud » et des verbatim
- Des préconisations sous formes de pistes d'actions
- Un échange téléphonique avec les managers et RRH pour vérifier leur compréhension de la synthèse
- Différents supports facilitant les réunions de restitution en interne

Hubert Landier précise que les indicateurs sont mis en perspective dans ce modèle. Par exemple, une bonne cohésion sociale peut être un avantage ou un inconvénient. En effet, elle peut-



être la conséquence d'une grande méfiance vis-à-vis de la direction, ou d'un représentant du personnel charismatique, et finalement devenir un puissant frein au changement.

Bernard Merck insiste sur l'importance de partager le « diagnostic » en interne, avec le codir, les managers, les salariés et les IRP. Une estimation du coût des dysfonctionnements constatés d'une part, et d'autre part, des gains des actions correctives doit en découler. Finalement, il faut se mettre d'accord sur un « contrat de progrès » : des résultats attendus en terme de rentabilité. La démarche doit être pensée comme un investissement collectif.

d. La restitution des résultats comprend :

- Des graphes de synthèse par famille d'irritants (en étoile) et une ventilation par irritants (en zigzag) pour l'ensemble du site et par pôle
- Des indicateurs : note de climat social, taux de reluctance, indice de risque social, chiffrages économiques
- Un tableau de bord de clignotants d'alerte (vert – orange – rouge) par famille et par pôle synthétisant les principales composantes du risque social

M@rs intègre sept niveaux de mesure :

1. Le premier niveau consiste à situer une zone à risque globale au regard de cinq « familles d'irritants » : la direction, l'encadrement, le corps social, les méthodes managériales, l'avenir de l'environnement.
2. Ensuite, les trente-deux irritants sont répertoriés au niveau global : ceux qui posent problème sont notés en rouge.
3. Le troisième niveau de mesure met en perspective les « familles d'irritants » en fonction des services, des métiers, ou encore de l'âge ou l'ancienneté des salariés... On en déduit des pôles à risques.
4. Puis, les trente-deux irritants sont analysés pour chaque pôle.
5. Le cinquième niveau de mesure consiste en une estimation des gisements de création de valeur. On y indique le taux de reluctance (marge de manœuvre), et l'indice de risque social (impact financier).
6. Au sixième niveau de mesure on peut réaliser une évaluation chiffrée des gisements de création de valeur. L'entreprise pourra choisir ses priorités entre la gestion de petits risques sur des sommes importantes ou de gros risques sur des sommes plus modestes. Bernard Merck souligne qu'il ne donne pas de chiffres à virgule mais plutôt des tendances (caractériser par des feux rouges ou verts) comme les agences de notation.
7. Enfin, le septième niveau de mesure analyse certains processus clefs de l'entreprise. Quels services sont concernés par ce processus ? Quels risques au regard de ce qui a été vu avant ?

Ainsi, M@rs fournit des arguments au DRH, des chiffres aux financiers, des moyens de management à l'encadrement, et la direction générale pourra vérifier les résultats un ou deux ans plus tard.

« Une réussite durable est une réussite partagée ! »

Hubert Landier et Bernard Merck partagent donc une conviction à travers ce modèle:

Remobiliser les RH, c'est agir sur les leviers de l'implication des salariés, mieux les mobiliser et ainsi :

- Augmenter la satisfaction des clients
- Accroître le chiffre d'affaire et le résultat d'exploitation
- Satisfaire les actionnaires
- ...et mieux concilier le social et l'économique.



Débat avec le public :

Rassurez-vous, ou affolez-vous, les directions en les situant par rapport à d'autres entreprises ?

Bernard Merck répond qu'ils travaillent à générer un référentiel externe par profession. Mais ce n'est pas encore prêt. Il faut d'abord engranger assez de réponses M@rs.

Un consultant explique qu'il vient d'exécuter une opération de médiation suite un préavis de grève. Il a réussi à dégonfler la crise en quarante-huit heures. Le modèle M@rs lui semble très lourd, et très long par rapport à des entretiens d'audit classiques ?

Hubert Landier précise que M@rs ne vise pas à éteindre le feu, mais à prévenir l'incendie. Un conflit est une explosion qui survient quand on a laissé s'accumuler du gaz explosif et il s'agit d'en détecter la présence.

Il ajoute que l'axe de travail majeur du dispositif est surtout de lutter contre la démobilisation des salariés et de l'encadrement. Il cite l'économiste Thomas Filippon qui a estimé que la démobilisation RH coûterait 1,5% de croissance à la France par an.

Combien de temps en moyenne pour une mission M@rs ?

Bernard Merck répond que cela se fait en quinze jours au plus rapide : une semaine de préparation puis une semaine d'analyses. Si le feu ne menace pas, ils prennent plus de temps, notamment pour mieux communiquer. Si le feu menace, ils traitent d'abord le conflit puis reviennent avec M@rs pour éviter que cela se reproduise.

Jean-Marie Peretti conclut la conférence qui se poursuit par un cocktail.

.../...

Des questions, des réactions ?

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC :

<http://www.essec-blog.fr>