

Paris, le 28 juin 2007

La Lettre d'Hubert Landier

N°3 nouvelle série

L'ANALYSE DE L'ACTUALITÉ SOCIALE À L'INTENTION DES DIRIGEANTS

LE TITANIC ET L'ICEBERG SOCIAL

Bonjour,

Voici que le Musée des Lettres et Manuscrits consacre une exposition au manuscrit d'une survivante du naufrage du Titanic. On connaît l'histoire. Le plus beau paquebot du monde. Un navire réputé insubmersible. Un capitaine sûr de lui, au point de négliger les messages radio lui recommandant la prudence. Un iceberg. Une erreur de manœuvre. La déchirure fatale. Des centaines de victimes, notamment parmi les passagers de la troisième classe.

Je ne peux m'empêcher de penser que, pour l'entreprise dont les dirigeants sont trop sûrs d'eux-mêmes, l'iceberg, ce sont les risques sociaux. Précisons. Il y a la partie émergée de l'iceberg, la seule visible, et il y a la partie immergée, beaucoup plus dangereuse et potentiellement coûteuse.

La partie émergée prend la forme d'une expression collective des mécontentements existant dans l'entreprise : revendications, tensions, pressions, conflits, éventuellement, débrayages. Pourtant, le nombre des journées de grève tend à diminuer en France depuis plusieurs années. Faut-il s'en réjouir ? Oui et non. Parce que si la partie émergée de l'iceberg a fondu, la partie immergée, en revanche, tend à prendre du volume.

En quoi consiste-t-elle ? En une masse informe de manifestations individuelles de mécontentement et de mal-être : absentéisme abusif, départs des meilleurs, multiplication des erreurs et des retards, des gaspillages et des malfaçons, absence d'initiatives, laisser aller, désinvolture à l'égard des clients. Cette liste n'est pas limitative. Tout ceci a un coût, et ce coût peut être infiniment plus élevé pour l'entreprise que le débrayage de deux heures. Le problème c'est que ces coûts n'apparaissent pas directement dans les comptes ; il s'agit de coûts cachés. Mais ces coûts cachés se mesurent en points de rentabilité.

Prenons un exemple. Supposons une entreprise dans laquelle les frais de salaires pèsent à hauteur de 50% du chiffre d'affaires. Supposons qu'un salarié, pour toutes sortes de raisons, réduit son efficacité au travail de 20%. Cela représente l'équivalent de 40 journées payées dans l'année à ne rien faire. Et si tous suivent son exemple, cela représente une baisse de 10% de la marge d'exploitation.

C'est énorme. Comment se fait-il qu'on ne s'en soit pas encore aperçu ? Pour deux raisons simples : d'abord, nous identifions trop exclusivement le risque social à la grève. Ensuite, les éléments du calcul ne figurent pas dans les comptes. Et cela conduit à une question simple : quelles sont les raisons pour lesquelles les salariés vont se désengager de l'entreprise, pratiquer l'absentéisme moral et plomber ainsi les comptes de l'entreprise ? ►

- Nous en avons identifié 32, que nous avons appelé des « irritants ». Il s'agit par exemple d'une pratique des augmentations individuelles de salaires dont la logique n'apparaît pas et qui semble inéquitable aux intéressés. Ou d'une absence d'informations claires sur les événements importants de l'entreprise. A partir de ce référentiel, que nous avons testé afin d'être sûrs de sa valeur prédictive, nous avons mis au point, Bernard Merck, Pierre-Eric Sutter et moi-même, un modèle qui nous permet de les identifier. Nous l'avons appelé m@rs (« Modèle d'anticipation du risque social »). Ce modèle permet de mieux cibler ensuite les actions correctives qui permettront de réduire l'impact des irritants, de rétablir un climat social optimum et de diminuer le coût des dysfonctionnements sociaux qui plombaient les comptes de l'entreprise.

Bref, il s'agit d'un radar qui permettra à l'entreprise d'éviter de se fracasser sur un iceberg social. Bien entendu, nous serons très heureux de pouvoir vous en dire plus, notamment à l'occasion du mini-colloque que nous organisons le 6 juillet en partenariat avec L'AEF et dont vous trouverez une présentation ci-après. A bientôt peut-être. ■

Hubert Landier

Manifestations

Syneo et l'AEF organisent un Colloque du vendredi 6 juillet 2007

De 9h à 12h30 sur le thème :

“Anticipation des risques sociaux et mesure du coût des dysfonctionnement sociaux”

Le risque social, pour l'entreprise, ne se limite pas à l'éventualité de mouvements de grève. Les expressions collectives d'insatisfaction laissent place en effet à des manifestations beaucoup plus individuelles : absentéisme abusif, somatisation (stress, dépression), perte collective d'efficacité (se traduisant par une augmentation des délais, des pannes, des erreurs, etc.), désengagement, détérioration des relations avec les clients (absence d'empressement, incivilité) et donc de l'image de l'entreprise.

Ces nouvelles formes de risque social, telles qu'elles se développent, peuvent représenter un coût important pour l'entreprise. Même s'il est peu apparent, celui-ci est susceptible dans certains cas de représenter jusqu'à 10 ou 15 points de rentabilité. Il en va donc de la performance, à la fois durable et globale, de l'entreprise, ce qui représente une « nouvelle frontière » pour la fonction RH.

De là également des questions nouvelles : comment évaluer les différentes formes de risque social ? Comment évaluer leur impact sur les résultats de l'entreprise ? Comment cibler les mesures correctives et en évaluer la rentabilité ? Des questions auxquelles, d'une façon pragmatique, s'efforceront de répondre chercheurs, experts et praticiens.

Venez faire le point avec :

- Jean-Yves Le Louarn (Professeur à HEC Montréal)
- Hubert Landier (Président de MCS)
- Max Matta (DRH France Rhodia)
- Bernard Merck (Directeur associé de SRM Consulting-m@rs)
- Lionel Tourtier (Délégué Général de Fondact)



Pour tout renseignement, contactez : Fouzia NAIM

Tel. : 01 44 52 89 89/ 88

Fax : 01 44 52 89 80

E-mail : contact@syneo.org