1. Que faire dans le cas d'un conflit larvé avec un autre collègue, un supérieur ou un collaborateur ?

MANAGER UNE PERSONNALITÉ DIFFICILE

Le rôle du manager face à une personnalité difficile nécessite une attitude globale à la fois affirmée, respectueuse d'autrui et objective. Face à un conflit direct ou larvé avec un collaborateur difficile, il convient de respecter quelques conseils de base :

- . Décrire clairement les données du problème en étant très précis
- . Se fonder uniquement sur des faits concrets et non sur des opinions
- . Faire référence à un événement particulier et ne pas dériver sur d'autres sujets
- . Expliquer les conséquences induites et les effets possibles
- . Rester à l'écoute de manière sincère, spontanée et sans langue de bois
- . Ne pas couper la parole en regardant son interlocuteur dans les yeux
- . Lui laisser extérioriser ses émotions et ses rancœurs afin d'éviter qu'il ne les refoule plus tard
- . Ne pas se sentir personnellement visé en considérant que le problème ne vient pas de soi mais de lui
- . Ne pas répondre à la violence par la violence en s'obligeant à rester calme face à quelqu'un de survolté en vue de le désarçonner, jusqu'à l'amener peu à peu à s'apaiser de lui-même
- . Rester constamment positif et constructif en évitant de faire des leçons de morale, culpabiliser ou infantiliser
- . Reformuler régulièrement afin de s'assurer que son interlocuteur valide ce qui a été dit
- . Résumer en fin d'entretien, afin de parvenir à une redéfinition commune du problème
- . Eventuellement prendre du recul en proposant d'interrompre la discussion si les émotions l'emportent encore sur la raison, en revenant à la charge ultérieurement
- . Elaborer un plan d'action précis et daté
- . Terminer l'entretien par une note positive en se montrant confiant
- . Rester vigilant en permanence

2. Il existe 5 règles de bons sens pour désamorcer un conflit de personnes, lesquelles selon vous ?

RÉSUMÉ GÉNÉRAL EN MATIÈRE DE GESTION DE CONFLIT

Le désamorçage et la gestion d'un conflit de personnes supposent que soient respectées 5 règles de bon sens :

- 1. Ne pas porter de jugement sur l'autre**, car juger c'est déjà condamner ou relaxer. Il est nécessaire de rester ouvert et tolérant tant que le sujet n'est pas objectivement clos et justement sanctionné, en laissant à chacun une parité de chance pour se défendre, comme vous souhaitez qu'il en soit ainsi pour vous.
- 2. Objectiver rapidement le conflit à partir de faits réels** et précis et non à partir d'opinions ou de sentiments personnels. 50% des différends peuvent se résoudre simplement par la référence aux faits.
- 3. Exprimer sa gêne voire son mécontentement** devant des affirmations, des propos blessants ou injustes, ou encore devant la méthode utilisée. Le fait de se taire et de ne rien dire, loin d'améliorer les choses enterre en soi certaines données du conflit et contribue à maintenir les braises d'un malaise en profondeur.
- 4. Eviter d'ébruiter le différend** dans la mesure du possible, afin de ne pas attiser inutilement la rumeur ou «l'effet cafétéria». Garder le secret ne signifie pas étouffer la résolution du conflit en lui-même, mais au contraire en sous-dimensionner l'effet d'annonce vis à vis des autres. Dans le cas d'un écho déjà existant, il vaut alors mieux effectuer une clarification «publique».
- 5. Officialiser l'accord et/ou rédiger un document noir sur blanc.** Cette procédure supplémentaire est surtout valable dans le cas d'une solution pratique et/ou d'un accord engageant contractuellement chacune des parties, de manière à rendre transparent et incontestable ce qui a été convenu.

3. Mener un bon entretien portant sur un contrat d'objectif nécessite de respecter un certain nombre de règles, quelles sont-elles ?

POUR MENER UN BON ENTRETIEN IL FAUT....

- . Enoncer précisément l'objectif ;
- . Le pondérer en pourcentage par rapport aux autres en cours (le considérer comme le plus important du moment) ;
- . Evoquer les principaux attendus de la situation ;
- . Définir clairement les moyens disponibles ;
- . Rester le plus possible concret en prenant des exemples réels ;
- . Rappeler l'exigence pour l'entreprise en terme d'enjeu ;
- . Valoriser le collaborateur et le soutenir dans sa démarche ;
- . Souligner le bénéfice pour le service, le client, le collaborateur ;
- . Ouvrir l'échange en favorisant le dialogue, l'écoute et les questions ;
- . Terminer chaque point clé par des questions de vérification ou d'approfondissement
- . Donner des réponses claires et encourageantes ;
- . Conclure en relevant les points essentiels de l'objectif ;
- . Poser la question de confiance pour obtenir un «oui» ;
- . Terminer l'entretien par des mots d'encouragement et de confiance.

4. Quelles sont les premières recommandations à suivre pour bien choisir son entreprise ?

10 CONSEILS POUR CHOISIR SON ENTREPRISE

- . Envoyer des CV hyper ciblés plutôt que de pratiquer un arrosage en aveugle ;
- . Repérer les bons créneaux grâce aux fiches disponibles (*CCI, APEC, magazines...*) ;
- . Visiter les salons et contacter les associations professionnelles ;
- . Dresser des listes comparatives d'entreprises avec leurs avantages et leurs inconvénients ;
- . Utiliser à fond ses relations personnelles en misant sur la cooptation (parrainage par un salarié) ;
- . S'imprégner de la culture maison en s'informant sur le climat et le non-dit de l'entreprise ;
- . Vérifier la santé de l'entreprise auprès des banques de données Minitel et Internet. S'intéresser de près aux rapports annuels et aux projets à moyen terme ;
- . Se renseigner sur les salaires en les comparant aux moyennes publiées dans la presse ;
- . Envisager son avenir notamment en terme de mobilité ;
- . Choisir de préférence une société qui possède un savoir-faire original, qui détient un minimum d'antériorité de 2 ans après avoir vérifié la liste de ses clients et de ses références.

5. Pouvez-vous citer dans l'ordre les 4 principales raisons entraînant habituellement une procédure devant les prud'hommes ?

L'AVIS DES DRH

Les principales raisons entraînant des procédures devant les prud'hommes concernent dans l'ordre, selon les directions des ressources humaines interrogées :

1. Les motifs de licenciement (83% des cas) ;
2. Les motifs liés au contrat de travail : objectifs non tenus, clause de non-concurrence, requalification en CDI, paiement des heures supplémentaires, post-fusion... (40% des cas) ;
3. Les motifs personnels : harcèlement moral ou sexuel, discrimination, intrusion dans le courrier électronique... (17% des cas) ;
4. Les motifs pour mesures collectives (accords...) dans 15% des cas.

6. En matière de mobilité quel est le pourcentage de cadres ayant changé ou essayé de changer d'entreprise et combien travaillent depuis moins de 5 ans dans la même entreprise ?

LE GOÛT DU CHANGEMENT

Extraits du dernier sondage *Enjeux/Sofres* concernant la position des cadres sur la mobilité en entreprise. D'une manière générale, 65% d'entre eux font passer l'intérêt intellectuel du poste avant la rémunération (35%) ou l'impact sur la carrière à long terme (35%) :

- 80% ont changé ou essayé de changer d'entreprise
- 79% des jeunes cadres se disent prêts à changer de région (66% de pays)
- 70% considèrent la mobilité comme une démarche volontariste
- 61% défendent leur autonomie en cas de changement
- 59% recherchent avant tout l'amélioration de la qualité de vie
- 65% pensent d'abord à l'intérêt du travail
- 52% estiment que réussir suppose de changer régulièrement d'entreprise
- 32% travaillent depuis moins de 5 ans dans la même entreprise
- 32% envisagent concrètement de changer d'entreprise
- 23% des femmes privilégient dans le changement de job une meilleure qualité de vie, contre 76% qui recherchent d'abord l'aspect intellectuel

7. Qu'est-ce-qu'un «faiseur de pluie» en entreprise ?

«RAIN MAKERS» ET MIDDLE MANAGER

Alors qu'il y a encore peu, beaucoup d'entreprises pratiquaient sans état d'âme «les primes au départ», elles sont dorénavant de plus en plus nombreuses à utiliser «les primes de bienvenue». Ce traitement de faveur est surtout réservé aux élites du business, notamment aux polycompétents et aux «rain makers». Une appellation qui signifie Outre-Atlantique «faiseurs de pluie» et qui s'applique aux virtuoses des affaires (finance, direction générale, commercial, informaticien, juriste de haut vol, DRH multiculturel, ingénieurs en électronique, télécoms...), dont la capacité à prendre les bonnes décisions et à la possession d'un carnet d'adresses bien fourni font «pleuvoir» les résultats sur l'entreprise. Grâce à la forte reprise des embauches, le middle management est également concerné. Une notion qui recouvre les cadres intermédiaires responsables de petites équipes d'une dizaine de personnes, dont le rôle clé de transmission permet la montée en puissance des petites sociétés. Face à une pénurie de middle managers, les jeunes entreprises sont actuellement assez bien disposées pour recruter ces derniers dans le vivier interne.

8. Dans le cadre d'une démission, pouvez-vous énumérer les principales actions à mener avant de quitter son entreprise?

QUITTER SON ENTREPRISE

Check-list des actions à mener :

. **Prévenir son patron**

Eviter de mettre sa hiérarchie devant le fait accompli sans l'avertir préalablement, à l'occasion d'un entretien préalable, des raisons de sa démission. En général, le supérieur hiérarchique est sensible à cette attention.

. **Valoriser son départ**

Le plus simple est d'indiquer que l'on veut entamer une nouvelle étape dans sa carrière, que l'on ne peut pas le faire en restant et que son choix est mûrement réfléchi. Si les relations sont cordiales, la franchise est bonne conseillère en mentionnant le nom de la nouvelle entreprise, ce que la loi n'oblige nullement.

. **Respecter la procédure**

Confirmer le contenu de l'entretien en remettant en main propre à son supérieur, une lettre de démission. La loi oblige celui-ci à fournir un reçu daté et signé. Il est également possible d'adresser un courrier recommandé avec accusé de réception à la direction du personnel. C'est la réception de ce courrier qui détermine la durée effective du préavis.

. **Eviter la provocation**

Il est vérifiable que les cadres chassent volontiers en bande comme les loups, qu'ils se reconnaissent entre eux et peuvent se retrouver un jour. Aussi le principe en or est de ne pas céder au règlement de compte, ni d'user d'aucune provocation ou de métaphores douteuses au moment du départ. Le monde est petit !

. **Etre oecuménique**

Au moment de quitter l'entreprise, le plus important est de se faire regretter un peu en étant sympa avec tout le monde. Le pot est incontournable qu'il soit à l'initiative de l'entreprise ou du salarié. Afin de n'oublier et de ne blesser personne, le mieux est de rédiger une liste d'invités en la soumettant à l'avis d'un collègue.

9. Quelles sont les principales caractéristiques professionnelles du cadre intérimaire ?

LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU CADRE INTÉRIMAIRE

- . C'est un opérationnel de terrain qui aime le changement et ressent un fort besoin de liberté ;
- . Il dispose d'un esprit de synthèse et d'une forte capacité de travail ;
- . Il manifeste une rapidité de décision et un esprit de leadership ;
- . Il sait résister au stress en étant rapide et efficace dans son travail ;
- . Il a la capacité à mener les choses au bout dans une démarche organisée et planifiée ;
- . Il est directement jugé sur ses résultats et aime cela ;
- . Il n'est pas obligé de flatter sa hiérarchie ;
- . Il n'a pas à relayer la culture d'entreprise ;
- . Il sait rester franc et neutre, tout en acceptant d'être remercié à tout moment ;
- . Il peut prendre des congés à rallonge entre deux missions.

10. Il existe 3 raisons majeures pouvant justifier l'embauche d'un cadre intérimaire, lesquelles selon vous?

LES 3 PRINCIPALES RAISONS DE LA DEMANDE D'INTÉRIM DES CADRES

De la part des entreprises, il existe 3 raisons majeures pour embaucher un cadre intérimaire :

- . La recherche optimale ou ponctuelle de flexibilité.
- . La concentration sur le *core business* en externalisant un maximum de tâches périphériques et le traitement de certains problèmes factuels.
- . Le manque de cadres et de managers expérimentés en interne.

LES CONDITIONS LÉGALES DE L'INTÉRIM

Malgré l'existence de compétences internes, la loi reconnaît 3 situations dans lesquelles l'entreprise peut avoir recours à l'intérim :

- . Le remplacement d'un salarié ;
- . L'accroissement exceptionnel d'activité ;
- . Les travaux temporaires par nature.

11. Quelles sont les 4 motivations qui poussent habituellement le cadre comme le salarié à faire de l'intérim ?

POURQUOI FAIRE DE L'INTÉRIM ?

- . Pour retrouver rapidement un travail après une démission ou un licenciement grâce à l'aide d'intermédiaires spécialisés ;
- . Dans le cadre de l'outplacement en vue de préparer sa reconversion et/ou une création d'activité ;
- . Par envie d'indépendance et d'être son propre « patron », sans les inconvénients d'une structure personnelle à gérer ;
- . Profiter des avantages des contrats de mission du portage salarial.

Dans les faits, le recours à l'intérim des cadres correspond le plus souvent à un contexte mouvementé dans lequel est refilée la « patate chaude » à un intervenant extérieur : fusion-acquisition, gestion de crise, projet spécial, mise en œuvre d'actions innovantes, lancement d'activité, de produit ou de filiale à l'étranger, amélioration de la rentabilité d'une unité... Il est néanmoins vérifié que si le recours à l'intérim évite à l'entreprise de mettre en place une ou plusieurs structures durables en interne, les actions de transition ne sont plus seulement défensives mais de plus en plus offensives.

12. A quels critères précis doit correspondre le candidat cadre intérimaire du point de vue de l'entreprise ?

UNE EMBAUCHE RÉALISÉE SOUVENT DANS L'URGENCE

C'est le principe même de l'intérim que devoir intervenir très rapidement. Aussi pour le cadre intérimaire, il s'agit à la fois de comprendre rapidement la situation et d'établir un diagnostic capable d'identifier d'éventuels points de dysfonctionnement.

C'est la raison pour laquelle l'entreprise demande le plus souvent que le candidat réponde à 3 critères précis :

- . Une compétence supérieure aux exigences du poste à pourvoir afin de dominer immédiatement le sujet.
- . Un profil qui correspond point par point au profil défini en termes de fonction, d'expertise, d'expérience et de connaissance du secteur d'activité.
- . Une forte résistance au stress du candidat qui doit être capable de démarrer sur les chapeaux de roues dans un environnement inconnu, voire hostile.

Il est également nécessaire que le candidat dispose d'une vision globale de l'entreprise et/ou du métier, d'une expertise réelle et surtout d'un bon sens opérationnel. Sachant que le cadre intérimaire ne dispose d'aucune légitimité dans l'entreprise d'accueil, il ne peut être jugé que sur les résultats, d'où la nécessité pour lui d'en obtenir rapidement.

13. Comment les chômeurs retrouvent-ils un emploi dans plus de 90% des cas en dehors des services de l'Etat ?

LES MOYENS UTILISÉS PAR LES CHÔMEURS POUR RETROUVER UN EMPLOI

Une enquête de l'Insee indique que 91,5% des chômeurs ont retrouvé un emploi en dehors des services de l'ANPE (base 2002) de la manière suivante :

63,8%	Démarches personnelles
10%	Contact d'un employeur
8,5%	Services de l'ANPE
8,1%	Création d'entreprise
5,7%	Annonces et offres d'emploi
3,9%	Concours fonction publique

Source : Insee

14. Quels sont les 3 premiers critères mis en avant par les jeunes diplômés dans le choix d'une entreprise ?

CRITÈRES POUR CHOISIR UNE ENTREPRISE

Critères mis en avant par les jeunes diplômés dans la sélection d'une entreprise par rang d'importance (base 2003) :

1. Environnement de travail
2. Evolution à l'international
3. Style de management
4. Participation/intéressement
5. Couverture santé/prévoyance
6. RTT/équilibre vie privée-vie professionnelle
7. PEE
8. Programme d'intégration
9. Ordinateur portable/PDA/Téléphonie mobile
10. Stock-options

Source : *L'Expansion*

15. En quoi consiste le principe de l'approche directe ?

LE PRINCIPE DE L'APPROCHE DIRECTE

Tous les cabinets fonctionnent plus ou moins de manière identique. Du premier contact à la présentation du candidat, le recrutement par approche directe dure environ 6 semaines, voire même de 3 à 6 mois pour une mission complexe.

. Principales étapes de l'approche directe :

Etape 1 : Rencontre avec la société mandataire en vue d'établir un «brief». Le briefing nécessite l'implication totale de l'entreprise cliente.

Etape 2 : Le consultant, en binôme avec un chargé de recherche (souvent un junior), établit une «plateforme de recherche» permettant de déterminer une liste d'entreprises évoluant dans le même secteur d'activité que la société cliente. C'est dans ce vivier que le chasseur de têtes va essayer de contacter (débaucher) les meilleurs candidats en activité.

Etape 3 : Le chargé de recherche tente de rentrer en contact direct avec les candidats «cibles» en vue de proposer un rendez-vous téléphonique ou un entretien directement avec le consultant.

Etape 4 : Le consultant intervient physiquement en utilisant au maximum la séduction et la persuasion dans toutes les phases classiques du recrutement : présélection, entretien, présentation d'une sélection de candidats au client...

16. Hors approche directe, les recruteurs utilisent régulièrement 4 techniques pour attirer les talents, lesquels ?

4 TECHNIQUES POUR ATTIRER LES TALENTS

. Le blog RH

A côté du site institutionnel de l'entreprise, l'objectif est d'utiliser un weblog dédié spécifiquement au recrutement dans le but de donner des conseils désintéressés aux candidats et créé du lien. Il s'agit également de communiquer avec eux en parlant librement des exigences du métier de l'entreprise, des domaines de recrutement comme en répondant clairement à toutes leurs questions.

. Le «chat»

Animer un forum de discussion en direct sur le web est également pertinent lorsque celui-ci accompagne un événementiel ou une campagne de recrutement. Le principe est de mobiliser en continu, durant une journée (ou plus), des cadres de l'entreprise dont la mission est de répondre du tac au tac aux interrogations des internautes. Pour faciliter leur travail, un argumentaire et des réponses types ont déjà été préparés à l'avance en fonction des questions les plus fréquemment posées. L'objectif du «chat» est de favoriser la découverte «à distance» de l'entreprise dans le cadre d'un contact détendu, puis d'inciter les intéressés à postuler directement en ligne créant ainsi un flux de candidatures.

. Le «speed dating pro»

Calqué sur le principe du «speed dating» amoureux, l'objectif de ce type d'entrevue est de rencontrer une dizaine de candidats en une heure. Naturellement les rencontres sont organisées à l'avance par affinités professionnelles. Dans un réseau tel que celui animé par *Tebopro*, le service est gratuit pour les recruteurs et payant pour les candidats en poste ou en recherche d'emploi. D'après Alain Delesques, Président d'*Albri Conseils*, «Six minutes, cela semble court pour un entretien. Mais avec l'expérience, on arrive à cerner des profils très rapidement. Surtout si les participants sont bien préparés». L'autre avantage consiste dans le fait que «Les rencontres se prolongent après coup de façon informelle entre tous les intervenants, ce qui permet d'approfondir certaines discussions et d'en ouvrir de nouvelles.»

. Le concours de cooptation

Pour certains recruteurs, la meilleure embauche sans se tromper est celle qui mobilise les collaborateurs mêmes de l'entreprise ou du service concerné. Ceux sont, en effet, les mieux placés pour connaître les besoins de l'entreprise et identifier les profils qui s'y intégreront facilement. L'un des principaux moyens pour motiver et mobiliser les collaborateurs est d'organiser un intéressement au résultat. Cela consiste à encourager durant plusieurs mois les salariés à recommander des candidats en contrepartie de quoi, chaque «touche» est récompensée par des chèques-cadeaux avec en prime, la possibilité de bénéficier d'un super lot par tirage au sort.

17. Quels sont les 4 types de candidats qui font fuir habituellement les recruteurs ?

LES CANDIDATS QUI FONT FUIR LES RECRUTEURS

. **Le falsificateur de CV**

Un candidat doit rassurer. Le fait de passer sous silence une période de chômage, mentir sur sa formation ou enjoliver son parcours professionnel hypothèque sa crédibilité à faire face loyalement à ses responsabilités ultérieures.

. **Le «Séraphin Lampion»**

Un candidat qui envoie son CV plusieurs fois par an au même établissement, alors que sa situation n'a pas changé, fait supposer qu'il rencontre d'importantes difficultés à son poste sans parvenir à trouver une solution.

. **Le chasseur de prime**

Dans ce cas, l'objectif du candidat n'est pas vraiment de changer de poste mais uniquement d'étalonner sa valeur marchande sur le marché en faisant monter les enchères vis-à-vis de son employeur actuel.

. **Le candidat présomptueux**

C'est celui qui se comporte de manière immodeste en se montrant «jargoneux» et prétentieux dans l'évocation de son parcours professionnel. Alors que le mieux est de jouer la carte du professionnalisme et de la sobriété en évoquant, sans détour, ses lacunes professionnelles ou les difficultés rencontrées dans le poste précédent, le présomptueux souhaite apparaître comme un winner qu'il n'est pas.

18. Savez-vous ce que signifie «Oser parler de soi sous forme de pitch» ?

OSER PARLER DE SOI

Pour Eric Albert, psychiatre et consultant, il faut apprendre dans le cadre du recrutement «A se mettre en valeur et à parler de soi» de manière affirmée et non vaniteuse. Il ajoute que si «Les principes moraux reçus de notre enfance nous interdisent de nous vanter, il est pourtant essentiel, quel que soit son métier, de savoir valoriser son activité et plus encore sa manière de faire». Son conseil est donc simple, il faut «Travaillez votre «pitch», c'est-à-dire comment en trois phrases provoquer l'intérêt de votre interlocuteur sur ce que vous êtes et faites».

19. Sachant que chacun dispose en moyenne de 15 à 22 cercles de relations, quelles sont les 3 catégories de personnes qui peuvent le mieux apporter une aide concrète ?

BIEN UTILISER SON RÉSEAU DE RELATIONS

Sans s'en rendre vraiment compte, chacun dispose de 15 à 22 cercles relationnels. Des cercles de relations personnelles qui vont de la famille à l'école primaire, du lycée au club de tennis, de la sphère des amis à la sphère professionnelle, sans compter l'association des parents d'élèves... De l'avis de Marion Suffert directrice du cabinet d'outplacement MOA, *«Le réseau le plus riche est celui qui recouvre le cercle «adolescent», celui qui recouvre en fait le plus de complicité avec ses anciens camarades de classe.»*

Selon elle, les personnes susceptibles d'apporter une aide concrète se répartissent en 3 grandes catégories :

- . Les «personnes intersections» qui se positionnent à cheval sur plusieurs cercles.
- . Les «hommes ponts» qui permettent de passer d'un cercle professionnel à un autre.
- . Les «personnes clés» qui sont déterminantes dans le milieu professionnel visé, parce qu'elles ont la capacité de renforcer votre crédibilité sur les autres.

Dès lors, en utilisant bien son réseau et en pratiquant dans les règles de l'art, il devient tout à fait possible d'obtenir une douzaine d'entretiens utiles en une semaine, avec ses différentes relations.

20. Quels sont les 3 principaux buts habituellement poursuivis à l'occasion d'un bilan de compétences ?

OBJECTIFS POURSUIVIS À L'OCCASION D'UN BILAN DE COMPÉTENCES

- 45,6% Elaboration d'un projet professionnel
- 26,1% Recherche d'un emploi
- 18,3% Recherche de formation complémentaire
- 3,4% Démarche personnelle d'évolution externe
- 3,3% Anticipation d'une mobilité non volontaire
- 2,1% Démarche personnelle d'évolution interne
- 1,2% Préparation à une validation des acquis

Source : Mes - Dares

21. Le salarié dispose aujourd'hui de plusieurs formules pour entreprendre une formation, quelles sont-elles ?

QUEL TYPE DE FORMATION CHOISIR ?

Il existe 4 grandes méthodes de formation pouvant éventuellement se combiner entre elles :

- . **Formation intra entreprise** : Elle regroupe les salariés d'une même entreprise dans le cadre d'une même formation dont le contenu est obligatoirement adapté aux besoins de l'entreprise. En principe, à partir de 5 salariés ce type de formation est moins coûteux que l'interentreprise.
- . **Formation interentreprises** : Elle réunit des participants provenant d'univers et d'entreprises différents réunis pour s'approprier un contenu standardisé par rapport à la fonction recherchée mais pas toujours forcément adapté aux besoins spécifiques de l'entreprise.
- . **Formation en résidentiel** : Appelé également séminaire, ce type de formation prisé par les cadres se déroule dans des locaux agréables et bien équipés à l'extérieur de l'entreprise (en général dans un espace hôtelier), dans le but de créer une rupture avec le lieu habituel de travail, tout en apportant davantage de motivation et de concentration sur le contenu de la formation. Les participants déjeunent voire couchent sur place.
- . **Formation alternée** : Elle se déroule généralement sur le lieu de travail en permettant aux participants de faire appel à un formateur via le téléphone, Internet ou en e-learning à certains moments de la journée, sur la base d'une documentation, d'un programme ou de cours précis.

L'EMBARRAS DU CHOIX

Le «retour à l'école» s'impose de plus en plus comme une obligation professionnelle en permettant de rester dans la course grâce à une offre de formation favorisant tous les compromis possibles entre travail et motivation.

- . Cours du soir ;
- . Formation courte ;
- . Formation longue à plein-temps ;
- . Formation longue en alternance ;
- . Formation à distance ;
- . Formation mixte mêlant e-learning et cours classiques.

En tout état de cause, l'objectif premier doit-il être de choisir entre une formation diplômante ou une formation qualifiante. La validation par un diplôme officiel est recommandée pour ceux qui cherchent une mobilité externe ou transversale. La qualification reste quant à elle plus limitative, car toujours définie dans le cadre d'une convention collective limitant le plus souvent sa reconnaissance à la branche professionnelle concernée.

22. Quelles sont les 3 formules les plus courantes utilisées pour le financement du congé de formation ?

LES CONGÉS DE FORMATION

Les 3 formules de financement les plus couramment utilisées pour une formation individuelle dans le cadre de la loi sur la formation professionnelle de 1971 sont :

. **CIF** : La durée du congé individuel de formation est en principe d'un an au maximum pour un stage à temps plein ou de 1.200 heures pour un stage à temps partiel tout en recevant l'équivalent de son dernier salaire grâce au Fongecif.

. **Congé pour bilan de compétences** : Le salarié doit justifier d'une ancienneté d'au moins 5 années consécutives ou non, dont 12 mois au minimum dans l'entreprise actuelle. La durée du congé est de 24 heures de temps de travail, consécutives ou non.

. **Capital de temps formation** : Il est réservé aux entreprises appartenant à une branche professionnelle couverte par un accord. Ce dispositif financé par l'employeur et un Opcv (organisme paritaire collecteur agréé) permet au salarié de suivre des sessions inscrites au plan de formation. Le temps de formation est assimilé à un temps de travail effectif avec le droit au maintien habituel de sa rémunération.

23. Selon l'accord d'entreprise en vigueur, comment se réalise une épargne-temps ?

COMMENT SE CRÉER UNE ÉPARGNE-TEMPS ?

Selon les accords d'entreprises, il s'agit pour le salarié d'utiliser au mieux 6 possibilités :

- . Le report des congés annuels dans la limite de 10 jours par an ;
- . La 5^e semaine de congé annuel ;
- . Les primes et indemnités conventionnelles converties en jours de congé ;
- . Tout ou partie des primes d'intéressement converties en jours de congé ;
- . Le repos compensateur en remplacement de la rémunération des heures supplémentaires ;
- . Une partie des jours de repos dans le cadre de la RTT.

24. Il existe 6 questions clés à se poser avant de s'embarquer dans un changement de métier, quelles sont-elles ?

S'INFORMER SUR SON NOUVEAU MÉTIER

Avant de s'embarquer dans un changement de métier (ou de vie), le bon sens impose de se renseigner préalablement auprès des professionnels du secteur choisi. Le cabinet Daniel Provot préconise d'utiliser une série de 6 questions clés à poser à ses interlocuteurs, impérativement dans l'ordre, afin de découvrir le métier, les compétences requises, les éventuels obstacles et les contacts nécessaires :

1. Comment êtes-vous parvenu au métier que vous exercer ?
2. Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre métier ?
3. Qu'est-ce qui vous plaît le moins ?
4. Quelles sont les tâches caractéristiques de votre fonction ?
5. Quelles compétences, connaissances ou talents mettez-vous en œuvre ?
6. Pouvez-vous m'indiquer le nom de 2 ou 3 personnes qui font le même métier que vous, qui l'aiment et qui accepteraient de m'en parler ?

25. Quels sont actuellement les 3 principaux modes d'accès ainsi que les 4 principales formules existantes pour se reconverter en douceur lorsque l'on est salarié(e) ?

3 MODES D'ACCÈS A LA FORMATION DES SALARIÉS

Selon l'article L.930-1 du nouveau Code du travail, le salarié dispose dorénavant de 3 possibilités pour se former tout au long de sa vie professionnelle :

A son entière initiative	: (CIF) Congé individuel de formation
Avec l'accord de son employeur	: (DIF) Droit individuel à la formation
A l'initiative de l'employeur	: Plan de Formation de l'entreprise

LES FORMULES POSSIBLES POUR SE RECONVERTIR EN DOUCEUR

- . **Le temps partiel** (demande obligatoire par écrit 6 mois avant la date souhaitée)
- . **Le congé sabbatique** (durée 6 à 11 mois avec un devoir de non concurrence)
- . **Le congé sans solde** (à négocier avec l'employeur, statut idem à celui du congé sabbatique)
- . **Le congé pour création d'entreprise** (durée 12 mois renouvelable une fois)

26. Dans le cas de «bonnes performances supérieures à la moyenne», quel est le pourcentage moyen de hausse de salaire envisageable : 3%, 5%, 10% ?

LE BAROMÈTRE DES HAUSSES DE SALAIRE

1 à 3%	Signal d'encouragement
3 à 5%	Bonnes performances supérieures à la moyenne
5 à 10%	Performances exceptionnelles dans le poste
10 à 15%	Changement de poste, promotion
15 à 20%	Collaborateur à haut potentiel

Source : *L'Entreprise*

27. Il existe 3 types d'entreprises qui proposent couramment des augmentations de salaire, lesquels ?

QUELLES SONT LES ENTREPRISES QUI PROPOSENT LE PLUS D'AUGMENTATIONS ?

- . **L'entreprise aux faibles coûts de main d'œuvre** : Moins les salaires pèsent dans les charges d'exploitation, plus la société peut se montrer souple dans sa politique salariale.
- . **L'entreprise prospère** : Elle a les moyens financiers et elle ne veut surtout pas prendre le risque qu'un bon collaborateur mécontent de sa rémunération ne décide de partir.
- . **L'entreprise conquérante** : Tant que le manager est jugé sur ses capacités à conquérir des parts de marché, la maîtrise de la masse salariale passe au second plan.

28. Quelles différences existent-ils entre voiture de statut, de fonction et de service ?

LES 3 TYPES D'AVANTAGE VOITURE

En regard des règles fiscales et sociales, l'avantage voiture se distingue de 3 manières :

- . **VOITURE DE STATUT** : Elle concerne une voiture de tourisme moyen ou haut de gamme, nommément allouée à un cadre dirigeant en raison de sa fonction et laissée en permanence à sa disposition.
- . **VOITURE DE FONCTION** : Elle concerne également une voiture de 4 portes de moyen de gamme ou d'entrée de gamme allouée à un salarié, dont le poste (fonction commerciale en général) exige qu'il se déplace beaucoup. Le véhicule est également laissé à sa disposition.
- . **VOITURE DE SERVICE** : Elle concerne un véhicule de 2 places et de 2 portes alloué à un service et non nommément à un salarié, sachant que ces derniers peuvent toutefois l'utiliser pour se rendre de leur domicile à leur lieu de travail.

29. Savez-vous que le salaire annuel net d'un ouvrier français a progressé de +656% en 175 ans, alors que la durée annuelle du travail a régressé dans le même temps de - 49%. Dans les 60 dernières années de combien les cotisations sociales cumulées (sociales et patronales), ont-elles augmenté ?

LE PRIX DE LA CROISSANCE LENTE (Avant 2000)

En francs constants 1995, le salaire net annuel d'un ouvrier français a progressé de 656% en 175 ans. Alors que la durée annuelle du travail a baissé de près de 49%, les cotisations sociales cumulées (salariales et patronales) ont subi une envolée en 60 ans, passant de 0% à 60,5% du salaire brut. Résultat des courses, le coût annuel du travail ouvrier a progressé de 1.230% en francs constants, passant de 11.750 F. à 156.910 F., alors que le volume annuel total d'heures de travail est passé de 55.5 milliards à 36,5 milliards en 1996 (-34%). Comme quoi pendant un peu moins de 2 siècles d'industrialisation, plus le temps de travail s'est réduit (facteur 1) sous l'effet d'une plus grande productivité, plus le salaire annuel net a augmenté (facteur 2) et plus l'Etat s'est enrichi (ou endetté) en favorisant l'augmentation «forcenée» du coût annuel du travail (facteur 3).

La logique de cette équation linéaire trouve son point d'aberration entre 1976 et 1995 (et même jusqu'en 97/98) période économique à croissance lente, durant laquelle les cotisations salariales ont augmenté de 115% en seulement 20 ans et le coût du travail de 25% ! Longtemps considérée comme une évolution de société, cette situation à la française est devenue aujourd'hui une pure aberration économique qui oblige à revoir très rapidement et de manière drastique le fonctionnement du facteur 3. L'avenir n'est plus hélas dans la logique simpliste de ces courbes, a bon entendeur syndicaliste et politique, salut !

. Evolutions favorables de 1820 à 1995

	Salaire net annuel (en francs 1995)	Durée annuelle du travail (en heures)*
1820	11.750	3.232
1856	11.010	3.177
1906	22.410	2.733
1931	24.350	2.016
1938	25.890	1.759
1946	24.930	1.978
1976	82.400	1.793
1995	88.890	1.645

* Pour un salarié à temps complet dans l'industrie ou le bâtiment

. Evolutions défavorables de 1820 à 1995

	Cotisations sociales (en % du salaire brut)		Coût annuel du travail (en francs 1995)
	Salariales	Patronales	
1820	0	0	11.750
1856	0	0	11.010
1906	0	0	22.410
1931	4	4,6	26.540
1938	4	13,6	30.640
1946	6	19,8	31.780
1976	9,7	37	124.970
1995	20,9	39,6	156.910

Source : «Le Travail en France» Olivier Marchand et Claude Thélot

49 HEURES DE TRAVAIL EN MOINS, EN 150 ANS (Avant 2000)

Des 84 heures par semaine obtenues en 1848 aux 35 heures décrétées autoritairement en 1998 par le ministre socialiste Martine Aubry, le chemin de la réduction du temps de travail a connu sa plus forte pente durant la première moitié de ce siècle.

. Evolution de l'horaire hebdomadaire sur 150 ans :

1848 84h

1919 48h

1936 40h

1982 39h

1998 35h

Source : *Ministère de l'Emploi et de la Solidarité*

30. C'est en 1898 que la première loi sur les accidents du travail a été votée. Qu'a-t-elle changé au niveau de la responsabilité de l'employeur ?

IL Y A 100 ANS, LA PREMIÈRE LOI SUR LES ACCIDENTS DU TRAVAIL (Avant 2000)

Le 9 avril 1898 est votée la première loi sur les accidents du travail, annonçant alors la naissance d'un droit du travail et celle de l'Etat social. Proposée dès 1880 par Martin Nadaud un ancien maçon, le projet de loi s'étirera sur 18 années de débats avant d'être définitivement voté. Il est vrai que cette loi est inspirée en partie par le modèle allemand de Bismark, qui dès le début de 1880 organise dans son pays un système d'assurances sociales obligatoires pour la maladie (1883), de couverture des accidents du travail (1884) et de la vieillesse-invalidité (1889). Forts de cet exemple germanique, les députés de la III^e République s'accordent enfin après un grand retard et une forte opposition libérale sur «la question sociale» laquelle est issue des idéaux de fraternité et de solidarité sociale de 1789. Il est vrai que jusqu'alors, les accidents du travail relevaient essentiellement de l'article 1382 du Code civil napoléonien de 1804, lequel indique précisément que : *«tout fait quelconque de l'homme qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer»*, laissant ainsi au salarié accidenté le soin de prouver devant les tribunaux la faute du patron pour espérer toucher une indemnité.

Avec le projet de Martin Nadaud déposé dès le 29 mai 1880, le dépôt de la preuve est inversé en stipulant que *«Lorsqu'un homme louant son travail à un autre homme s'est blessé ou tué à son service, l'employeur sera de plein droit responsable, à moins qu'il ne prouve que l'accident a été le résultat d'une faute commise par la victime»*. En fait, la loi définitive votée en avril 1898 est différente du projet initial en n'étant plus fondée sur la notion de faute, mais sur celle du risque professionnel. Elle rend dès lors et encore de nos jours, le patron juridiquement mais non moralement responsable de l'accident, tout en donnant au salarié la certitude d'une indemnisation forfaitaire selon le degré d'incapacité, en fixant les procédures d'expertise et en laissant aux entreprises le soin de s'assurer ou non comme bon leur semble.

31. Pourquoi les petits boulots sont-ils considérés comme une voie sans issue ?

PETITS BOULOTS, UNE VOIE SANS ISSUE (Avant 2000)

Les conclusions des travaux préliminaires du réseau *Lower* regroupant des économistes européens, indiquent que les «petits boulots» développés notamment dans les services (garde-malade, livreurs de pizza, aide-jardinier...) semblent plus «*sûrement mener à l'exclusion qu'à la réinsertion durable dans la vie active*». Depuis 1996, ce réseau étudie les données socio-économiques de 14 pays de l'Union Européenne, en comparant les méthodes et en analysant les expériences ponctuelles des uns et des autres. Il est vrai que ce constat est loin d'être aussi idyllique que ce que veulent faire croire les gouvernements, en présentant le développement des emplois de proximité comme une solution au chômage. Selon le coordinateur Wiemer Salverda, «*il faudrait professionnaliser, revaloriser auprès du public mais aussi réévaluer les salaires pour donner un avenir aux petits boulots*».

32. Pourquoi 1 salarié sur 5 raisonne-t-il en «parasite» dès lors qu'il s'agit de conserver pour lui tout seul le savoir acquis ?

UNE TENDANCE À LA RÉTENSION DES CONNAISSANCES (2000)

Dans un contexte de précarité, il semble que les salariés réagissent à la fois en enrichissant leurs connaissances et leur savoir-faire mais aussi en les gardant jalousement pour eux. C'est du moins la conclusion d'une étude menée par des chercheurs en psychologie et présentée en début d'année, à l'occasion de la *British Psychological Society* à Brighton. Selon eux, les salariés ont pris conscience de la nécessité de préserver leur «employabilité» face à la montée en puissance de «l'économie du savoir» et de la fin de l'emploi à vie. Ils sont donc nombreux à éviter de mettre l'ensemble de leurs compétences au service de leurs employeurs, ou à cacher certaines ficelles de leur métier. Dans certains secteurs, c'est même une personne sur 5 qui peut être assimilée à un «parasite professionnel» en accumulant les connaissances, tout en refusant de les partager.

Les salariés cachent d'autant plus leur science qu'à leurs yeux, leur entreprise ne les traite pas bien ou ne leur fait pas confiance. Dans le cas inverse, lorsqu'ils ont l'espoir de voir s'améliorer leur situation au sein de l'entreprise, ils partagent alors volontiers les informations afin d'être bien vus. Selon l'un des psychologues ayant participé à l'étude, *«la situation est aujourd'hui tendue entre, d'un côté, les employeurs qui disent : vous devez partager vos connaissances et votre expertise et de l'autre, les salariés qui répondent : mais je n'ai pas un emploi à vie ; ce sont mes connaissances, mes compétences, mes bonnes idées qui déterminent ce que je vaudrai sur le marché du travail et, si je les partage avec vous, je risque de perdre de la valeur»*. Selon l'avis de ce praticien, les entreprises *«ont tout fait pour défendre uniquement leurs propres intérêts et cela se retourne aujourd'hui contre elles. Maintenant, leurs salariés raisonnent comme des parasites !»*.

33. De quoi s'agit-il lorsque l'on évoque le «syndrome de l'urgence» ?

LE SYNDROME DE L'URGENCE (2000)

Pour les psychologues, «*plus la contrainte se fait forte, plus l'émotion envahit l'individu et plus celui-ci a tendance à se réfugier dans des comportements stéréotypés*». A terme, l'individu risque l'immobilisme et la pétrification. Ce schéma comportemental induit une répercussion majeure sur le travail, en rendant le changement qualitatif plus difficile. C'est le cas notamment chez un grand nombre de cadres, dont 80% avouent être fortement stressés par la réduction du temps de travail. Ils admettent que soumis au challenge de l'urgence qui les obligent à en faire autant, sinon plus, en moins de temps, ils sont désormais entraînés dans une répétition de leurs actes favorisant le recours à des comportements certes éprouvés, mais sans créativité ni hauteur de vue. En d'autres termes, l'urgence qui leur est imposée au quotidien devient un antidote au changement. Elle favorise un moteur d'habitudes et de routines concentré uniquement sur la production et non plus sur la créativité. Selon eux pour s'en sortir et favoriser le changement, il faut impérativement avoir la capacité de s'extraire régulièrement de l'urgence, en se donnant le temps de penser autrement. A l'ère des 35 heures, c'est tout le rôle de leurs managers que de leur imposer !

34. Est-il vrai que les conditions de travail sont devenues le principal facteur de troubles de santé pour les salariés et pourquoi ?

TOUJOURS AUTANT DE RISQUES PHYSIQUES ET PSYCHOLOGIQUES (2001)

La 3^e enquête européenne menée sur les conditions de travail, au sein des 15 pays de la communauté, révèle que celles-ci ne se sont pas vraiment améliorées depuis 1995. Si le temps de travail s'est effectivement réduit, il s'est également intensifié en devenant le principal facteur de troubles de santé pour les salariés. Il contribue directement à amplifier les phénomènes de stress face aux cadences élevées, aux délais imposés, aux bruits intenses et aux différentes formes de harcèlement moral et/ou sexuel. Un autre aspect notable relevé dans cette enquête concerne l'accroissement des TMS (troubles musculo-squelettiques) sous forme de tendinites, de positions douloureuses et de conséquences liées à la manutention de charges lourdes.

. % de travailleurs exposés à des risques physiques :

47% Exposition à des postures douloureuses et pénibles
37% Manutention de charges lourdes
29% Exposition à un bruit intense

. % de travailleurs soumis à des cadences élevées et à des délais rigoureux :

60% Délais rigoureux
56% Cadences très élevées

Source : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail à Dublin

UNE DÉGRADATION DEPUIS 20 ANS (2002)

Depuis 20 ans, selon l'*Insee*, les conditions de travail se seraient dégradées de manière continue. Le progrès technique et la baisse de la durée du travail se sont accompagnés de «compensations» mal vécues par les salariés.

Alors que ceux-ci reconnaissent se sentir plus responsables et plus autonomes (86% ne reçoivent de consignes que sur leurs objectifs du travail), ils se plaignent néanmoins collectivement :

- . D'une pénibilité accrue ;
- . De rythmes plus intenses (délais à respecter en moins d'une journée) ;
- . D'horaires moins réguliers (effet 35 heures, moindre grande visibilité dans les horaires, hausse du travail le week-end et de nuit) ;
- . D'efforts physiques plus importants (rester longtemps debout, porter des charges lourdes) ;
- . Subir des risques (respirer des poussières, risquer des blessures avec des outils ou des matériaux) ;
- . Avoir une charge mentale stressante : ne pas quitter son travail des yeux, vivre des tensions avec les clients ou les usagers, devoir se dépêcher (1 personne sur 5 estime qu'elle doit toujours se dépêcher).

35. Comment se passe la vie «ordinaire» au bureau en France ?

LA VIE AU BUREAU (2001)

D'après plusieurs milliers de tests passés par *Manpower* :

- . 10% seulement des Français seraient capables de travailler en anglais. Contrairement aux idées reçues, les Allemands ne feraient pas mieux. Les meilleurs sont les Norvégiens (45%), les Finlandais (43%) et les Danois (37%).
- . 25% des utilisateurs de PC et de Mac ont déjà passé leurs nerfs sur leur machine en cognant sauvagement dessus au moins une fois.
- . 80% des salariés de moins de 30 ans s'estiment «*libres de se comporter comme ils l'entendent sans respecter les règlements de l'entreprise*».
- . Les managers français se plient au rite moyen de 3 réunions par semaine, alors que les Allemands et les Portugais en pratiquent le double.
- . 64 minutes, c'est le temps de trajet quotidien moyen d'un cadre et 49 minutes, la durée moyenne de sa pause déjeuner. Le déjeuner d'affaire est dorénavant expédié en 80 minutes contre 130 minutes en 1975.
- . 48 minutes, c'est la durée quotidienne que passe un manager à lire ses mails, à les envoyer et à consulter l'Internet sur son lieu de travail. Il s'accorde également 26 minutes de pause dans la journée (café, cigarette, discussion...).
- . 25% des Français ne sont jamais en retard à leurs rendez-vous, contre 29% des Américains et seulement 8% des Japonais.
- . 51% des cadres commencent leur journée de travail avant 8H30 et 38% la terminent après 19H30. 25% d'entre eux emportent souvent du travail chez eux en semaine et 20% en font autant le week-end.
- . Selon le syndrome du «nez dans le guidon», seulement 17% des cadres trouvent du temps pour réfléchir durant la journée. Ils passent en outre, 2 heures devant le petit écran et consacrent 64 minutes à la lecture.

36. Quelles sont les grandes causes de l'absentéisme sur le lieu de travail en France ?

UN ABSENTÉISME GALOPANT (2004)

«Les entreprises sont confrontées à une population de salariés vieillissante. Or les absences longues explosent à partir de 45 ans (57 jours en moyenne), mais les arrêts de courte durée se multiplient aussi» explique le Dr Laurent Goldstein, responsable de projet chez *Mondial Assistance*. De fait, les chiffres sont éloquents avec 6,7 millions d'arrêts de travail en 2003 en France, une progression de +46% sur les 5 dernières années entraînant un coût de 5,1 milliards d'euros pour la Sécurité sociale sous forme d'indemnités journalières. A lui seul, l'absentéisme sur le lieu de travail en France (7,2%) est quasiment 2 fois supérieur à celui de la Grande-Bretagne ou de la Belgique.

Les 3 grandes causes d'absentéismes référencées par *Mondial Assistance*, qui propose par ailleurs un service d'aide aux entreprises dans la maîtrise de leur absentéisme (3 à 6 euros/an par salarié), concernent :

- . Les raisons professionnelles (stress, accident de voiture...);
- . Les risques individuels (alcoolisme, hypertension, cholestérol...);
- . Les contraintes liées à l'environnement (grèves dans les secteurs publics, conditions météo défavorables...)

ABSENTÉISME, UNE NOUVELLE FORME DE RÉPRESSION (2004)

Face à l'accroissement de la flambée des indemnités versées par le régime général de la Sécurité Sociale suite aux arrêts maladie (+46% entre 1997 et 2002), l'Etat préconise une fois de plus la répression contre les arrêts de travail abusifs. Il est vrai qu'en 2002, les indemnités journalières ont représenté 5,1 milliards d'euros de versement (soit 5,7% des 90 milliards d'euros de dépenses d'assurance-maladie) pour 200 millions de journées indemnisées. Au-delà des 6,7 millions d'arrêts de travail prescrits par le corps médical, l'absentéisme en entreprise a surtout des coûts indirects, dès lors qu'il dépasse un taux jugé incompressible de 3 à 3,5% : désorganisation des services, remplacement, formation des intérimaires, chute de motivation et baisse de productivité.

Pour l'*Igas* (Inspection générale des affaires sociales), les maladies imaginaires du vendredi et du lundi n'expliquent pas, à elles seules, la hausse des arrêts de travail. Des pathologies bien réelles se développent depuis plusieurs années en étant directement liées au vieillissement de la population salariée. Par exemple, les plus de 50 ans ont consommé à eux seuls 34% des indemnités journalières courant 2003 avec un arrêt de travail moyen de 67 jours (28 jours pour les moins de 40 ans). Toutefois, en dehors des accidents et des maladies virales les plus courantes, le problème de l'absentéisme doit également tenir compte des conditions de travail des salariés et de la «charge mentale» qui pèse sur certains d'entre eux, principales sources de maux psychosomatiques et des effets du stress.

37. De quoi s'agit lorsque l'on parle de «ouïte», «lifophilie», «tempsdinite», «chronophagie» ?

LES 4 MALADIES DU TEMPS (2004)

La capacité à gérer la pression est devenue un nouveau critère dans le recrutement des cadres. D'après Pierre Crozier, consultant associé chez *Mercer Delta*, «*Les tensions qui s'exercent sur les postes à responsabilités sont devenues si fortes que l'aptitude à les supporter constitue un élément déterminant d'un recrutement ou pour une promotion*».

De son côté, le consultant canadien François Gammonet a catalogué 4 maladies de la gestion du temps :

- . **L'ouïte** : peur de déplaire ou de perdre son travail en disant toujours OUI à toute tâche supplémentaire.
- . **La lifophilie** : Il s'agit de vivre dans l'urgence perpétuelle et attendre la dernière minute pour s'atteler aux dossiers importants.
- . **La tempsdinite** : avoir l'impression de manquer de temps pour faire face aux échéances tout en accumulant les heures supplémentaires et les week-ends de travail.
- . **La chronophagie** : dévorer le temps des autres en les empêchant de mener à bien leur tâche, ou en ayant la fâcheuse habitude de passer à tout moment pour parler avec eux de sujets dévoreurs de temps.

38. Combien d'années, en moyenne, un Français reste dans son entreprise ?

FIDÉLITÉ DES SALARIÉS (Avant 2000)

Alors que les américains bougent beaucoup et que les japonais sont mariés avec leur société, les français passent en moyenne 10 ans dans la même entreprise.

Nombre d'années durant lesquelles un salarié moyen reste chez le même employeur (base 1993) :

Etats-Unis	6,7
Pays-Bas	7,0
Grande-Bretagne	7,9
Suisse	8,8
France	10,1
Allemagne	10,4
Japon	10,9

Source : *Courrier International*

39. Sur le CV ou durant l'entretien d'embauche, quels sont les loisirs qui «tuent» et ceux qui impressionnent ?

ENTRETIEN D'EMBAUCHE, LES LOISIRS QUI FONT LA DIFFÉRENCE (Avant 2000)

En France, la conduite de l'entretien d'embauche est l'une des plus guidées des pays occidentaux. Il est placé sous le double signe de l'apparence et de la bonne impression. Aussi se montrer intéressant, faire la différence et sortir du lot face à un recruteur professionnel ou à un chef d'entreprise, est une épreuve assez difficile pour un jeune prétendant, d'autant que souvent le rapport de force ne joue pas en sa faveur. La référence aux loisirs pratiqués est quelquefois un moyen pour le recruteur de se faire une idée plus précise de la personnalité. Il convient dès lors de se méfier des mentions se rapportant à des loisirs qui «tuent», en préférant parler des hobbies qui peuvent impressionner favorablement.

1° Mention de loisirs qui «tuent» :

- . Séjours exotiques dans un ashram, séminaires zen....
- . Ikebana (art floral japonais), canevas, tableau en fil ou macramé
- . Pratique de la poésie
- . Voyages touristiques communs
- . Philatélie
- . Ski, natation, surf...

2° Les loisirs qui impressionnent :

- . Aikido
- . Karting
- . Rugby
- . Théâtre, Opéra
- . Jeu de go
- . Mission humanitaire

et naturellement tous ceux qui indiquent du courage, de l'endurance, de la persévérance.

40. Parmi les cadres, il existe 6 profils susceptibles de mettre en danger leur vie privée et familiale. En feriez-vous partie ?

LES PROFILS A RISQUE (2000)

«Gagner sa vie à la perdre» est devenu le dilemme d'un grand nombre de cadres qui n'arrivent plus à concilier carrière et vie de famille. Sur 350.000 cadres supérieurs recensés dans la base de données du leader mondial du recrutement *Michael Page*, 66% d'entre eux seraient divorcés ou séparés. Face à cette situation, les psychiatres et les sociologues de l'entreprise avertissent que des milliers d'enfants nourrissent un ressentiment sérieux vis à vis de la carrière de leurs parents. Même si les statistiques sont absentes et les médias silencieux sur les cas de suicides, drogue, délinquance, grossesses prématurées, échecs scolaires ou perturbations psychiques, il n'en demeure pas moins qu'un nombre de plus en plus important d'enfants de cadres supérieurs souffrent de l'inconsistance de leurs relations avec des parents absents et/ou hyperactifs.

Il existe 6 profils à risques qui ont plus de mal que les autres à sauvegarder leur équilibre familial et sont prêts à sacrifier «égoïstement» la qualité de leur vie privée, pour la seule rançon fantasque du statut social et pour la vanité d'une relative idée de réussite dans leur carrière professionnelle :

- . **Les workaholics** ou les drogués (aliénés) du boulot 15 heures par jour, week-end compris, dont la seule grande motivation n'est plus que d'ordre professionnel ;
- . **Les turbocouples** qui font carrière chacun de leur côté, en pratiquant régulièrement le grand écart entre le bureau et la maison ;
- . **Les expatriés** qui obligent leur conjoint à les suivre et qui ne s'adapte pas ;
- . **Les femmes dirigeantes** trop peu présentes et/ou dont les époux prennent ombrage de leur réussite ;
- . **Les créateurs d'entreprise** soumis à des horaires fous, un maximum de stress et de responsabilités, faisant supporter l'huissier et les ennuis financiers à leur conjoint ;
- . **Les grands patrons** soucieux d'ascension sociale et prédateurs de signes flagrants de réussite (pouvoir d'influence, train de vie, maîtresse, nième femme toujours plus jeune et belle...).

41. 5 secteurs professionnels sont considérés comme particulièrement «chronophages» au point de mettre en péril l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Quels sont-ils ?

LES SECTEURS «CHRONOPHAGES» (2000)

Les fonctions et les domaines les plus dangereux pour la stabilité de la vie de famille sont ceux qui offrent, en général, un retour élevé de rémunération, un statut social élitiste et une rapidité d'ascension dans la carrière. Si la plupart des activités peuvent mettre en danger l'équilibre vie professionnelle-vie privée, cela dépend toujours du tempérament du salarié, de son organisation dans le travail, de ses motivations dominantes et de son ambition finale.

5 secteurs professionnels sont considérés comme étant les plus dangereux et/ou «hostiles» à l'harmonie familiale :

- . **L'AUDIT** avec ses missions en province et à l'étranger assorti de l'obligation d'une disponibilité absolue (notamment pour les jeunes recrues) en restant en permanence aux ordres.
- . **La VENTE** avec ses déplacements constants, la pression de la performance dans un milieu dur et hyperconcurrentiel, la variabilité de la rémunération au résultat, les périodes d'échec et de baisse de rendement.
- . **Le CONSEIL EN STRATEGIE** avec ses longues heures de réunions soumises aux exigences et au bon vouloir des clients. Le principe du «up or out» (grimper ou partir) assorti de déplacements constants en Europe et ailleurs.
- . **Le CADRE DE BANQUE D'AFFAIRES** qui doit se plier à des horaires décalés en permanence, être toujours prêt pour des voyages multiples et subir constamment un stress élevé sur la bonne fin des dossiers, d'autant plus que le bonus est indexé sur la performance.
- . **Le COLLABORATEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION** qui s'engage régulièrement dans des négociations difficiles et doit faire face à l'agressivité de l'environnement dans des horaires contraignants.

42. Pourquoi le 1^{er} du mois ainsi que les lundis sont-ils considérés comme des moments privilégiés pour l'embauche des cadres et de la main d'œuvre qualifiée ?

VIVEMENT LE PREMIER JOUR DU MOIS, SURTOUT SI C'EST UN LUNDI ! (2001)

Tous les ans, de 4 à 5 millions d'embauches sont réalisés dans les secteurs privé et semi-public. Selon une étude de l'*Insee*, le 1^{er} jour du mois et le lundi sont les moments privilégiés pour l'embauche des cadres et de la main-d'œuvre qualifiée. On compte en moyenne, 18 fois plus d'embauches le premier jour du mois et 3 fois plus le lundi, que les autres jours de la semaine. Les recrutés semblent être mieux lotis avec un salaire horaire plus élevé, en emploi à temps complet plus fréquent et une durée de l'emploi supérieure aux autres. A l'inverse, ce sont les postes d'employés et les recrutements effectués dans les entreprises de services aux particuliers qui privilégient l'embauche au jour le jour. Une autre particularité notable est celle du mois de Juillet qui surpasse en volume d'embauches tous les autres mois de l'année, grâce aux petits boulots d'été.

43. Quels sont les 7 métiers qui n'intéressent résolument pas les jeunes diplômés ?

JEUNES DIPLOMÉS, LES MÉTIERS QU'ILS NE VEULENT PAS FAIRE (2002)

Les DRH le savent bien, les jeunes diplômés ont aujourd'hui les dents longues et sont particulièrement bien aguerris aux entretiens d'embauche. Ils veulent par-dessus tout entretenir une relation « gagnant-gagnant » avec leur entreprise, même s'ils sont davantage attachés à l'équipe avec laquelle ils travaillent et à la place qu'ils occupent, qu'à l'entreprise elle-même. Leur demande est claire et directe, ils veulent tout de suite un boulot qui les passionne, peu importe le nom de l'employeur, revendiquent des responsabilités très vite dans un job bien payé où ils ne resteront sans doute pas plus de 5 ans, mais qui leur permettra de travailler à fond et avec plaisir, sans pour autant sacrifier les week-ends ni la vie privée. D'après une enquête réalisée, l'année dernière, par la Direction de l'animation de la recherche et des études statistiques pour l'Ile de France, les jeunes diplômés ne veulent surtout pas s'engager dans 7 types de métiers réputés difficiles, mal payés ou offrant peu de reconnaissance, bien que tous largement porteurs en matière d'emploi.

- . **BTP** : Pénibilité des tâches et faible niveau de rémunération
- . **TRANSPORTS** : Image de marque peu valorisante et horaires à rallonge
- . **METIERS DE BOUCHE** : Déficit d'image, horaires difficiles et formation insuffisante
- . **VENTE** : Insuffisance de formation malgré le fait que les métiers de la vente restent très attractifs
- . **RESTAURATION** : Pénibilité du travail, faible niveau de salaire, horaires flexibles
- . **SECURITE** : Absence d'évolution de carrière, déficit d'image, manque de formation des candidats
- . **NTIC** : Manque de compétences des candidats pour des métiers toutefois très attractifs en termes de salaires et de perspectives de carrière

44. Dans le match compétence-diplôme que privilégient une majorité de chefs d'entreprise pour réussir professionnellement ?

LA COMPÉTENCE DEVANT LE DIPLÔME (2003)

Malgré une vieille tradition française qui accorde une place prépondérante au diplôme pour permettre d'accéder aux hautes responsabilités, le pragmatisme à l'américaine l'emporte néanmoins chez les chefs d'entreprise qui sont 75% à valoriser la compétence, comme sésame indispensable pour accéder à la réussite professionnelle.

. Classement des critères les plus importants pour accéder à de hautes responsabilités dans l'entreprise, en % des réponses obtenues :

Compétence	69%
Diplômes	57%
Relations	45%
Travail	39%
Chance	26%
Argent	24%
Naissance ou milieu social	23%

Source : CSA-L'Expansion

45. Les bouleversements démographiques (départs à la retraite, besoins en main-d'œuvre qualifiée) vont totalement changer la donne dans les prochaines années en matière de recrutement notamment dans une vingtaine de secteurs, lesquels selon vous ?

LE PALMARÈS DES EMPLOIS DE DEMAIN (2003)

Selon le Commissariat général au Plan, les bouleversements démographiques vont profondément bouleverser le marché du travail dans les 10 prochaines années. D'après ses estimations, la tendance lourde est à l'inversion de la situation actuelle dans laquelle la demande d'emploi actuellement prédominante (excès de demande sur l'offre, sélectivité des candidats par les entreprises) devrait s'inverser pour favoriser une concurrence accrue entre les entreprises, les branches, les professions et les territoires pour embaucher. Dans un récent rapport intitulé «Avenirs des métiers», le Plan prévoit de fortes tensions sur le marché de la main-d'œuvre et du recrutement au fur et à mesure des prochaines années. 2 tendances fortes sont envisagées : l'explosion des départs à la retraite à partir de 2005 et le besoin d'une main d'œuvre de plus en plus qualifiée. Dans ce contexte de concurrence, les entreprises vont devoir se distinguer par leur capacité à embaucher des jeunes, notamment diplômés, et à proposer des conditions de travail et des rémunérations plus intéressantes. Pour le CGP, l'accès des femmes à certaines professions encore relativement fermées devrait être une réponse possible aux tensions à venir. Sur un total de 8,5 millions de nouveaux emplois concernés sur la période 2000-2010, 2.855.000 millions seront des créations nettes et 5.651.000 millions des emplois en remplacement des départs en retraite.

. Perspectives d'emplois liées aux créations nettes d'emplois sur 2000-2010 et aux besoins de remplacement liés aux départs en retraite sur la même période, par ordre d'importance en milliers d'emplois :

	Créations Nettes d'emploi	Remplacements départs en retraite
Services aux particuliers	792	707,5
Gestion	480,8	580
Commerce	306,5	435
Transport	302,8	396
Santé	239,7	362,5
Enseignement	166,7	419,5
Administration	16,9	494,5
Industrie de process	176,1	252
Construction	19,3	421,5
Mécanique	70,4	321
HCR	150,1	170,5
Informaticiens	204,4	56
Maintenance	84,1	168
Agriculture	-198,5	240,5
Chercheurs	170,2	63
Communication	105,3	55
Industries légères	-66,5	144,5
Electricité	15,3	72,5
Ingénieurs et cadres tech. indt.	13,8	41

Sources : Dares

46. Connaissez-vous les 7 destinations officielles du CDD ?

LES 7 DESTINATIONS OFFICIEUSES DU CDD (2004)

En matière de contrat à durée déterminée, de quel CDD s'agit-il ? Il existe en fait 7 destinations officielles du CDD :

- . **Le CDD de remplacement** : Avec ce type de contrat, il s'agit clairement de remplacer une personne absente ou malade faisant que le maintien en poste reste fortement aléatoire.
- . **Le CDD fermeture** : Il correspond au comblement provisoire d'un poste, qu'un salarié a quitté par anticipation. Il se voit donc destiné à être supprimé.
- . **Le CDD jointure** : L'employeur a déjà trouvé un remplaçant en CDI qui est encore indisponible.
- . **Le CDD ponctuel** : L'entreprise doit faire face à une commande exceptionnelle ou à une forte croissance de son activité. Le mieux est de tout donner pour espérer rester ensuite dans l'entreprise.
- . **Le CDD lié à une tâche occasionnelle** : L'objectif est clair et la mission à remplir précise, le tout encadré par une date de départ déjà programmée.
- . **Le CDD période d'essai prolongée** : L'employeur veut se donner plus de temps qu'une simple période d'essai pour tester les capacités d'intégration du postulant.
- . **Le CDD saisonnier** : Plus simple que cela tu meurs ! A la fin de la saison, le CDD se termine par la force des choses.

47. A titre anecdotique, quelle est la ville au monde qui offre le salaire brut horaire moyen le plus important (elle se trouve en Europe) et dans le même esprit, quelle est la ville la plus travailleuse du monde (localisée en Amérique du Sud) ?

SALAIRES, LES DIFFÉRENCES ENTRE CAPITALES (2005)

Quelle est la ville au monde qui offre le salaire brut horaire moyen le plus important ? D'après une enquête menée par *UBS*, il s'agit de Genève avec un niveau de 23,4 dollars plaçant la rémunération horaire dans cette ville Suisse au-dessus de celle de New York ou de Tokyo et très loin devant Paris avec un écart de 10 dollars.

. Salaire brut horaire moyen dans quelques grandes villes, en dollars :

Genève	23,4
New York	21,7
Tokyo	17,6
Berlin	16,4
Paris	13,7
Rome	9,5
Madrid	9,1
Séoul	7,9
Johannesburg	4,9
Mexico	2,3
Bangkok	1,8
Bucarest	1,8

Source : *UBS*

LES VILLES LES PLUS TRAVAILLEUSES ET LES MOINS BOSSEUSES (2001)

En moyenne annuelle, un Chilien de Santiago travaille 657 heures de plus qu'un Parisien, avec des semaines à «rallonge» de 48 heures contre 35 heures en France. Les Américains du Nord «bossent» en moyenne plus de 1.900 heures par an avec seulement 13 jours de congés par an à New York, alors que les Européens de l'Ouest ne passent que 1.740 heures sur leur lieu de travail avec le double de congés payés. Alors que l'actuel débat au Chili porte sur l'allongement de la durée mensuelle du travail de 186 à 206 heures, qu'en Asie, la semaine de 6 jours est souvent la règle avec des conditions de travail contraignantes (zéro minute de pause à HongKong) et qu'aux Etats-Unis, la semaine moyenne s'est allongée de 43 heures à 47 heures durant ces 20 dernières années, la France se plaint continuellement en se plaçant au dernier rang des pays les moins travailleurs du monde (56^e place), que ce soit en heures de travail hebdomadaires (35H.) ou annuelles (1587H.), comme en nombre de jours de congés payés annuels (28,3 jours).

C'est le résultat d'une enquête menée dans 56 grandes villes mondiales par le réseau de correspondants de la banque Suisse *UBS*. L'analyse a porté sur le rythme de travail de 12 professions différentes, pondéré en fonction de la population active allant de l'ouvrier qualifié à l'ingénieur, en passant par le banquier, le chauffeur de bus ou la vendeuse. Si en France, la réduction du temps de travail est vécue comme une évolution sociale légitime, elle est perçue à l'étranger comme un phénomène atypique traduisant parfaitement le fossé sociologique, culturel et législatif entre les pays du Tiers-monde et les pays industrialisés. Il est clair qu'à l'échelle de la mondialisation, les différences de conditions de travail constituent un facteur de discrimination presque aussi fort que l'écart de salaire séparant un Allemand d'un Coréen. Il semble même que, en terme de modèle économique appliqué aux pays industrialisés, moins un pays est travailleur, plus le niveau médian de salaire stagne et plus les taux de taxations sont importants.

. Classement des capitales économiques les plus travailleuses du monde en fonction de la durée hebdomadaire de travail, des congés payés et des jours fériés légaux de 12 professions (base 2000) :

HTA : heures de travail annuelles ; CPA : jours de congés payés annuels

	Capitales économiques	HTA	CPA
1	Santiago	2244	17
2	Kuala Lumpur	2217	18,3
3	Abu Dhabi	2192	29
4	Bogota	2182	16,9
5	Hongkong	2181	13,8

6	Taipei	2176	11,9
7	Manille	2164	19,3
7	Nairobi	2164	28
9	Mexico	2150	14,2
10	Panama	2121	27,3
29	New York	1882	13,3
33	Tokyo	1864	20,5
36	Londres	1833	22,2
45	Milan	1732	22,8
52	Francfort	1688	31
56	Paris	1587	28,3

Source : UBS

48. Sachant que «si la croissance crée des emplois, à l'inverse, les emplois créent de la croissance», pourquoi la France est-elle foncièrement pénalisée ?

PAS DE CROISSANCE SANS EMPLOIS ET INVERSEMENT (2004)

D'après François Goulard, vice-président de la commission des Finances de l'Assemblée nationale, la situation de l'emploi en France est inquiétante car «*La comparaison avec le Royaume-Uni est frappante. A population égale, on compte 24 millions d'emplois dans le secteur marchand outre-Manche, contre 17 millions chez nous. Il est manifeste que la France n'a pas su créer d'emplois au cours des deux dernières décennies*». Il poursuit en indiquant que «*Le taux d'activité, c'est-à-dire la part de la population employée dans le secteur marchand par rapport à la population en âge de travailler, est plus faible qu'ailleurs : 65% contre 75% pour la moyenne des pays du G7. C'est inquiétant, car cela pénalise la richesse nationale. En effet, si la croissance crée des emplois, à l'inverse, les emplois créent de la croissance.*»

UNE POPULATION D'ACTIFS SOUS-UTILISÉE (2005)

Sachant que le taux d'emploi d'actifs âgés de 15 à 64 ans trouve ses racines dans le fonctionnement même de chaque société et qu'une différence d'un point équivaut à 385.000 emplois, en plus ou en moins, il existe actuellement un écart de 3 points entre la France et l'Allemagne ou la moyenne OCDE. La différence atteint même 11 points avec le Royaume-Uni, voire même 25 points d'écart entre deux pays comme la Belgique et l'Islande.

. Taux d'emploi des actifs âgés de 15 à 64 ans (base 2003) :

83%	Islande
76%	Norvège
73%	Royaume-Uni
71%	Etats-Unis
69%	Japon
65%	Allemagne
65%	Moyenne OCDE
62%	France
60%	Espagne
59%	Belgique

Source : OCDE

49. Pouvez-vous indiquer les modes de recrutement préférés des entreprises en direction des jeunes diplômés, ainsi que les principales manières pour ceux-ci de trouver un emploi ?

EFFICACITÉ DES MODES DE RECRUTEMENT POUR L'ENTREPRISE (2003)

En ce qui concerne précisément le recrutement de jeunes diplômés (base 2003) :

- 71% Forums, école
- 71% Offres sur le site web de l'entreprise
- 49% Candidatures spontanées
- 46% Sites de recrutement
- 37% Parrainage, cooptation
- 24% Annonces dans la presse
- 22% Cabinets de recrutement
- 10% Cabinets par approche directe
- 27% Autres

Source : *L'Expansion*

LES PRINCIPALES MANIÈRES DE TROUVER UN EMPLOI

- 47% Relations personnelles
- 17% Relations professionnelles
- 14% Petite annonce presse
- 11% Cabinet de recrutement
- 9% Internet
- 2% Candidature spontanée

Source : *Apec 2002*

50. Que signifie un «travail décent» au sens du BIT et quelles places, au sein de l'OCDE, prennent la France, les Etats-Unis ou la Suisse en ce domaine ?

TRAVAIL DÉCENT, LA 4^E PLACE MONDIALE POUR LA FRANCE (2005)

Le *BIT* (Bureau International du Travail) a défini plusieurs indicateurs destinés à juger si les pratiques de travail au sein de chaque pays peuvent être considérées comme décentes.

Il s'agit en l'occurrence :

- . Pour les enfants : ne pas travailler du tout
- . Pour les adultes actifs : obtenir une rémunération suffisante et ne pas faire d'horaires excessifs
- . Pour les chômeurs : trouver un emploi rapidement
- . Pour les personnes âgées : percevoir une pension suffisante
- . Pour les jeunes et les femmes : accéder à l'emploi comme le reste de la population

. Ordre de classement des principaux pays de l'OCDE selon l'indicateur du travail décent :

1.	Suède	2.	Danemark
3.	Finlande	4.	France
5.	Norvège	6.	Allemagne
7.	Belgique	8.	Luxembourg
9.	Pays-Bas	10.	Canada
17	Japon	18.	Australie
19.	Israël	22.	Etats-Unis
25.	Suisse		

Source : *BIT*

51. En matière de taux d'accès annuel à la formation professionnelle il existe de très gros écarts selon la taille des entreprises (moins de 10 sal. à plus de 1000) comme entre catégories socioprofessionnelles (cadre, employé, ouvrier...). En ce domaine, qui sont continuellement les plus privilégiés et les moins bien nantis ?

LES TPE DÉFAVORISÉES (Avant 2000)

Les TPE recouvrent 92% des entreprises françaises et rassemblent 1/4 des salariés du privé. A titre de comparaison, le taux d'accès à la formation passe de 7,7% pour les TPE de 1 à 2 salariés à près de 53% pour les entreprises de plus de 2000 salariés. Il est par conséquent évident que les chances d'accès à la formation professionnelle augmentent régulièrement avec la taille de l'entreprise et inversement.

. Taux d'accès annuel à la formation selon la taille de l'entreprise en %, hors alternance :

1 à 2 sal.	7,7
3 à 9 sal.	8,5
10 à 19 sal.	8,7
20 à 49 sal.	12,9
50 à 499 sal.	29,9
500 à 1999 sal.	47,3
+ 2000 sal.	52,8
Ensemble	35,0

Sources : Mps (données actualisées), Insee, FQP

. Taux d'accès annuel à la formation par catégorie socioprofessionnelle selon la taille de l'entreprise, en % (hors alternance) avec :

1 = 10 à 19 sal. ; 2 = 20 à 49 sal. ; 3 = 50 à 499 sal. ; 4 = 500 à 1999 sal. ; 5 = +2000 sal.

	1	2	3	4	5
Ouvriers non qualifiés	2,5	5,7	14,3	22,7	26,0
Ouvriers qualifiés	5,1	9,5	24,6	36,1	44,7
Employés	8,6	11,8	27,8	44,6	46,1
Techniciens, agents de maîtrise	17,1	22,3	42,8	62,3	71,3
Ingénieurs, cadres	15,4	21,8	44,5	66,4	68,2

Sources : Mps, Cereq, DGEFP, Dares

TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION CONTINUE (2003)

D'après un sondage BVA-Enjeux Les Echos réalisé courant 2002, la formation continue suscite des attentes chez 55% des professions intermédiaires, 54% chez les indépendants, 52% chez les cadres, 40% pour les titulaires d'un CAP ou BEP et 38% chez les sans diplômes et les employés.

Sur 36% des salariés bénéficiant réellement de la formation continue, proportion réelle de bénéficiaires par catégories socioprofessionnelles :

55%	Cadres
50%	Professions intermédiaires
32%	Employés
21%	Ouvriers

Sources : Cereq, Apec

52. Où naissent habituellement les conflits affectant le fonctionnement de l'entreprise et quelles en sont les principales conséquences ?

LA MAUVAISE GESTION DES CONFLITS INTERNES (2004)

Pour Francis Lardot, médiateur chez *Canel Consultants*, «*Les chefs d'entreprise n'ont pas conscience que la perte de leur capital humain et l'érosion de leur clientèle sont liées à des conflits internes*». Si les litiges et problèmes avec les clients, les frictions avec la hiérarchie et les rivalités entre services font partie de la vie de l'entreprise, un simple désaccord peut rapidement dégénérer en conflit s'il n'est pas traité correctement et provoquer des dégâts considérables : stress, absentéisme, baisse de motivation, dysfonctionnement, perte de productivité, départs de salariés voire de clients. Selon ce consultant, la plupart des chefs d'entreprise préfèrent généralement attribuer l'érosion de la clientèle à la conjoncture économique et à l'intensification de la concurrence, c'est-à-dire à des causes externes à l'entreprise, plutôt qu'à leur propre organisation du travail et management interne des hommes. Cet avis est partagé par Dominique Deloche, coach et formateur chez *Core Consulteam*, qui affirme que «*Quand une entreprise est incapable de mettre en cause son organisation, elle a tendance à incriminer les individus.*»

. Où germent les conflits selon les salariés :

69%	avec les clients
64%	entre services
36%	entre la direction et le salarié
21%	entre des collègues et le salarié
12%	entre la direction et les services

. Quelles sont les principales conséquences :

86%	des perturbations dans le travail
32%	des départs ou des licenciements
31%	une perte de clients
29%	des changements d'organisation
25%	des améliorations
3%	aucune conséquence

Source : *Evaluation Francis Lardot*

53. Compte tenu du fait que 2 Français sur 3 ont le sentiment d'être débordé dans la gestion du temps, combien d'actifs emportent du travail le soir, en week-end et en vacances ?

LE TEMPS EN FLUX TENDU (2002)

Le dernier sondage réalisé par *L'Entreprise-Epsy* indique que 20,1% des cadres et 25,5% des agents de maîtrise considèrent que leur charge de travail s'est accrue du fait des 35 heures. Un autre sondage *Ipsos-Chronopost* montre que 34% des actifs français se plaignent de manquer de temps et 42% se disent «pressés». Le sentiment d'être débordé concerne 67% des Français parmi lesquels 25% avouent emporter du travail chez eux le soir et 19% le week-end, dans le but de compenser des journées de plus en plus chargées. Autre effet du flux tendu horaire permanent, 86% des sondés acceptent aujourd'hui l'idée d'un retard moyen «acceptable» pour un rendez-vous, lorsque celui-ci ne dépasse pas..... 17 minutes ! La «réunionniste aiguë» dévoreuse de temps est également jugée «non efficace» par 79% des managers lorsqu'elle dépasse 2 réunions internes et externes dans la semaine. Il s'avère même que plus le nombre de réunions est important dans la semaine, plus le taux d'efficacité est jugé faible pour atteindre seulement 13% dans le cas de 5 réunions hebdomadaires.

. Taux d'actifs travaillant chez eux :

25%	Le soir
19%	Le week-end
4%	En vacances

. Taux d'efficacité du temps passé en réunion selon leur nombre programmé en semaine :

21%	moins de 2 réunions
19%	2 à 3 réunions
14%	4 à 5 réunions
13%	plus de 5 réunions

Source : *Ipsos-Chronopost*

54. Alors que tous les pays anglo-saxons ont une législation sociale relativement souple (indice de rigueur égal ou inférieur à 1 sur une échelle de 5), quel est le niveau de l'indice en France et en Italie ?

FRANCE, UN CODE PARMIS LES PLUS RIGIDES AU MONDE (2004)

Pour Denis Gautier-Savagnac, du Medef, «*Les règles censées protéger les salariés se retournent contre eux, car elles dissuadent les entreprises d'embaucher*». La plupart des patrons sont unanimes pour que l'on revoie de fond en comble certains chapitres du Code du Travail français, l'un des plus rigides au monde après l'Italie. L'avis est identique pour Olivier Blanchard, économiste et co-auteur du rapport «la protection de l'emploi» remis à J.P Raffarin, qui résume parfaitement la situation en indiquant que «*La France crée moins d'emplois que ses concurrents et ses chômeurs mettent plus de temps pour retrouver un job*». Organisation du travail trop complexe, procédures de licenciement trop longues, casse-tête du temps de travail, lois sociales désuètes ou trop éloignées de la réalité, représentations syndicales anachroniques..., la législation sociale française est aujourd'hui loin d'être un atout pour combattre le chômage et limiter la précarité du travail, tout en lissant mécaniquement vers le bas les performances économiques d'un grand nombre d'entreprises.

. Indice de la rigueur de la législation sociale établi par l'OCDE (embauche, licenciement, temps de travail...) ou 0 tend vers la souplesse idéale :

Italie	3,4
France	2,8
Allemagne	2,6
Japon	2,3
Canada	1,1
Royaume-Uni	0,9
Etats-Unis	0,7

Source : OCDE

55. Que cachent les chiffres de la productivité horaire et annuelle par salarié en France ?

UNE FORTE PRODUCTIVITÉ HORAIRE (2004)

Côté productivité horaire, il est clair qu'avec la compression du temps de travail, celle-ci a objectivement augmenté en classant la France dans le haut du peloton de l'OCDE par une intensification mécanique des rythmes individuels de travail. Toutefois, cette contrepartie productiviste n'est pas sans effets secondaires. Si les cadres sont devenus de plus en plus stressés, il en est de même pour les ouvriers dont la qualité des conditions de travail s'est détériorée. L'avis de l'un d'eux résume ainsi la situation : *«Je n'ai jamais vu ça. C'est devenu infernal. Les cadences augmentent sans arrêt. On n'a même plus le temps de se parler»*. Pour le docteur Bernard Salengro, président du Syndicat général des médecins du travail et de l'Observatoire du stress, les 35 heures n'ont pas apporté un bol d'air, bien au contraire : *«Il y a une chasse sans merci aux temps morts et beaucoup de pauses ont été supprimées sans autre forme de procès»*. *«De toujours plus on est passé à toujours plus vite»* confirme de son côté Nicole Aubert, auteur du *«Culte de l'urgence»* chez Flammarion. Pourtant, paradoxalement, les études montrent que tout en étant plus stressés au boulot les cadres refusent pour une large majorité de revenir sur les 35 heures, alors qu'un bon nombre d'ouvriers se disent prêts, au contraire, à travailler plus en gagnant plus !

. Comparatif de la productivité horaire et annuelle par employé, en % du niveau des Etats-Unis (base = 100 en 2003) :

	Productivité horaire	Productivité annuelle
Norvège	117,3	91,5
France	107,8	72,8
Allemagne	101,5	75
Etats-Unis	100	100
Italie	97,2	73,4
Moyenne UE	91,6	71,7
Royaume-Uni	81,7	72,7
Japon	73,1	73,7

Source : Banque de France

56. L'embauche d'un jeune cadre suppose 5 conseils à respecter de la part de l'employeur, lesquels ?

POUR BIEN RECRUTER LES MANAGER «JUNIOR»

5 conseils à mettre en pratique lors du recrutement d'un jeune cadre :

- . Exposer clairement la stratégie sociale au sein de l'entreprise ;
- . Ne rien enjoliver de l'image de la société en jouant principalement la franchise ;
- . Se méfier des jeunes blasés en testant, durant l'entretien, leur capacité à prendre des risques ;
- . Préférer un profil atypique sans chercher le mouton à 5 pattes *a priori* doué de toutes les qualités.
- . C'est davantage à l'employeur à faire ses preuves durant la période d'essai qu'au jeune manager.

57. Est-il vrai qu'un bon rapport sexuel est profitable avant un entretien d'embauche ?

RIEN NE VAUT UN BON RAPPORT SEXUEL AVANT UN ENTRETIEN D'EMBAUCHE

Le psychologue américain Stuart Brody a démontré que les rapports péniens-vaginaux sont particulièrement efficaces pour réduire le stress avant, pendant et après un discours public ou un entretien d'embauche devant un inconnu. L'explication scientifique est que les vrais rapports sexuels péniens-vaginaux font baisser la pression artérielle en réduisant simultanément le niveau général de stress. D'après lui, ce constat n'est pas valable avec les autres pratiques sexuelles (anal, oral, solitaire, plusieurs pratiques combinées) en rendant, à l'inverse, l'individu encore plus sensible au stress.

58. Sous l'angle national, pourquoi est-il conseillé de continuer à travailler après 60 ans ?

REMETTRE LES SENIORS AU TRAVAIL

Avec seulement 14% des seniors (60-64 ans) en activité, la France détient l'un des taux les plus bas du monde. Sachant que les salariés Français travaillent beaucoup moins que les étrangers à cause des 35 heures, il s'avère également que ceux-ci sortent plus tôt du marché du travail avec un taux d'actifs parmi les seniors 2 fois inférieur à celui de l'Allemagne et 4 fois plus bas que celui de la Suède. Ainsi 54% seulement des Français de 55 à 59 ans (60% des hommes) travaillent contre 65% dans l'ensemble des pays du G7 et seulement 14% des 60-64 ans contre 39%. Ce phénomène est inquiétant, car entre 2000 et 2040, le nombre de français de plus de 60 ans passera de 12 à 21,6 millions, soit l'équivalent de 10 actifs pour 7 retraités (10 contre 4 en 2000) si rien ne change. D'après Antoine d'Autume et Jean-Olivier Hairault, professeurs d'économie à l'université Paris-I et coauteurs du rapport sur l'emploi des seniors remis dernièrement au Premier ministre, cela va devenir grave si rien ne change car *«Le pouvoir d'achat des Français va baisser»* ce qui a d'ailleurs déjà commencé et que *«La collectivité va devoir payer davantage de pensions, pendant plus longtemps»* et surtout plus basses. Bien qu'il soit question chez la plupart de nos voisins européens de fixer à 67 ans l'âge de la retraite, la moyenne des départs en préretraite en France plafonne actuellement à... 57,5 ans !

AGIR VITE

D'après ces 2 économistes, il est important d'*«Imaginer toute sorte de dispositifs pour inciter les salariés qui le souhaitent à travailler après 60 ans»* car *«L'immobilisme ne fera que retarder l'échéance et rendre plus douloureux les changements à venir»*. Ils affirment également que l'idée simpliste qui consiste à dire que *«le départ des vieux laisse la place aux jeunes»* est fausse, car *«Si les Français de moins de 30 ans ont du mal à trouver un job stable, ce n'est pas parce que les places sont prises. Très peu d'emplois libérés par les salariés âgés peuvent être occupés par des jeunes, car ce sont avant tout les secteurs en réduction d'effectifs qui se séparent de seniors.»*

Alors que les gouvernements successifs, les entreprises et les syndicats *«font semblant d'ignorer le problème»*, les deux coauteurs du rapport insistent sur le fait que *«Ce n'est pas en partageant le gâteau de l'emploi que l'on peut s'adapter à la mondialisation, mais en le faisant grossir»*. De sorte que *«Les dispositifs généreux prévus pour les chômeurs de plus de 55 ans et qui mobilisent d'énormes ressources financières pourraient être consacrés à la formation et à l'insertion des nouvelles générations»*. Selon eux, l'une des bonnes méthodes pourrait consister à *«Encourager le cumul emploi-retraite. Les retraités occupant un emploi tout en recevant une pension mais sans accumuler de droits nouveaux, ce qui profiterait à la collectivité.»*

. Taux d'emploi des seniors :

	55-59 ans	60-64 ans
Japon	89%	65%
Suède	80%	60%
Etats-Unis	74%	55%
Royaume-Uni	74%	53%
Espagne	71%	45%
Allemagne	68%	30%
France	60%	14%

Source : Rapport A. d'Autume et J.O.Hairault

59. En évoquant les cercles durs et collatéraux du chômage, quel serait en vérité le vrai chiffre national ?

UNE RÉALITÉ OFFICIELLE À MULTIPLIER PAR 4 !

Alors que le gouvernement se montre rassurant sur le front de l'emploi en évoquant une baisse du nombre de chômeurs, de nombreuses protestations se manifestent un peu partout contre les radiations abusives des demandeurs d'emploi faisant ainsi baisser artificiellement les chiffres du chômage et, surtout, en précarisant encore davantage les exclus de l'emploi. Même les économistes considèrent que la société française produit très peu de nouveaux emplois observant là une véritable contradiction en matière de rapport emploi/chômage. Pour les auteurs du livre «*Plein emploi ou le chaos*» de Jean-Gabriel Bliel et Alain Parguez, paru aux *Ed. Economica*, le chômage officiel (9,3% avec 2,3 millions de chômeurs officiels) est loin de correspondre au sous-emploi réel qui se monterait en France, selon eux, à 34% de la population active (9,24 millions d'individus).

Dans leur démonstration sont pris en compte tous les cercles durs et collatéraux du chômage :

- . 2,71 millions de chômeurs
- . 2,62 millions de titulaires d'emplois précaires (CDD, Intérim, stage, contrats aidés)
- . 1,22 million de Rmistes
- . 1,20 million de personnes soumises au temps partiel contraint
- . 0,77 million de personnes à la recherche de CDD ou emploi à temps partiel
- . 0,62 million de personnes en chômage diffus (+78H dans le mois)
- . 0,41 million de travailleurs âgés dispensés de recherche d'emploi ou faux retraités

60. Sur quels aspects existe-t-il une discrimination latente en matière de recrutement ?

RECRUTEMENT, UNE DISCRIMINATION LATENTE

Une récente enquête de l'Apec indique qu'un grand nombre de recruteurs «maison», ainsi que dans les cabinets professionnels, pratiquent quotidiennement une discrimination à la lecture du CV. Presque 1 cadre sur 3 ne s'y trompe d'ailleurs pas en ressentant une discrimination à la lecture du profil demandé (annonce presse et Internet) ou lors de l'entretien.

Les 4 principaux critères «discriminants» de sélection utilisés couramment par les recruteurs sont :

- . 70% L'âge
- . 44% Le nom, prénom
- . 35% La photo
- . 34% La situation familiale