

1. Pouvez-vous reclasser, par ordre d'importance croissante, les 4 niveaux de connaissances directement applicables à l'acte professionnel (savoir-faire technique, savoir théorique, connaissance autonome, savoir-faire spécialisé) ?

4 NIVEAUX D'INTELLIGENCE

Définir la matière grise en entreprise c'est obligatoirement plonger dans le capital intellectuel des hommes formant l'entreprise. Il est clair que le moteur du succès de la plupart des entreprises du tertiaire et de celles du milieu industriel, résulte plus des actifs immatériels en matière de capacités intellectuelles et organisationnelles, que des actifs purement matériels. Les activités intellectuelles recouvrent de nombreux domaines d'application sensibles tels que la créativité, l'innovation, l'apprentissage, la recherche et développement, la conception des process et des produits, le marketing, la logistique...

Il est ainsi possible de définir 4 niveaux d'intelligence, ou de matière grise, applicables à l'entreprise et à l'acte professionnel, en partant du niveau le plus faible (1) vers le plus important (4) :

1° La connaissance cognitive ou savoir théorique

Elle dépend directement du niveau de connaissances acquises dans une formation et une discipline précise en se traduisant le plus souvent par l'obtention d'un diplôme. Elle représente la connaissance théorique des principes, des méthodes et des règles traditionnelles, communes et en usage. Ce niveau bien qu'important, n'est toutefois pas déterminant en matière de succès, car il est vérifié que les performances professionnelles ne sont que peu liées aux résultats scolaires et que le savoir théorique ne correspond qu'à des capacités potentielles voire superficielles et non, à la garantie d'une mise en application ultérieure qui soit correcte ou efficace. C'est le niveau courant de sortie d'une formation générale, continue, spécialisée ou supérieure servant de porte d'entrée au monde professionnel. Ce niveau de connaissance est partagé par le plus grand nombre donc fortement concurrencé.

2° La connaissance opérationnelle ou savoir-faire technique

Elle regroupe les connaissances acquises de différentes manières sur le terrain par le professionnel. Elle lui permet de traduire ses connaissances théoriques de base en connaissances utiles, au profit de la réalisation de tâches construites et régulières. Le savoir-faire technique tient compte de la complexité de la réalité dans une relation dynamique avec l'activité exercée. Ce niveau de qualification professionnelle ressort d'un premier niveau d'opérationnalité suffisant pour pouvoir exercer correctement et régulièrement les exigences communes du métier considéré. Il est à la base de toute valeur ajoutée concrète propre aux hommes, aux organisations et aux entreprises. Il correspond à un niveau de pratique professionnelle ciblée se concentrant sur des opérateurs spécifiques (informatique, comptabilité, administratif, menuiserie, transport...).

3° La compréhension des systèmes ou savoir-faire spécialisé

Elle correspond à une connaissance approfondie et affinée d'une discipline, tant au point de vue du plus large niveau de connaissances théoriques que d'un savoir-faire opérationnel complet. Elle permet d'interagir sur l'ensemble des causes et des effets sous-tendant la discipline considérée, en dépassant la simple exécution correcte des tâches ou des fonctions. Cette haute qualification permet de maîtriser l'ensemble du process ou du métier en ses différents aspects apparents, complexes, identifiés ou imprévus. Cette forme d'intelligence est souvent assortie d'un sens intuitif permettant d'anticiper et d'appréhender toute sorte d'interactions fines et subtiles, consécutives aux enjeux de la situation. Le savoir-faire spécialisé est le produit mixé entre un large niveau de connaissances acquises, une bonne pratique professionnelle au quotidien, ainsi qu'un champ d'expérience varié et multiple. Dans ce domaine, le niveau vraiment supérieur pour le top professionnel, est de maîtriser plusieurs savoir-faire spécialisés et différents faisant de lui un multi-spécialiste. C'est le niveau 3b dont l'évolution est programmée dans la courbe du III^e millénaire.

4° La créativité automatisée ou connaissance autonome

C'est le niveau de matière grise le plus haut, car il permet de différencier les connaissances communes des hommes (théoriques, pratiques et spécialisées) dans une synthèse originale, capable de dépasser les savoirs communs en d'autres méthodes, approches, utilisations. Elle procède principalement de l'invention personnelle, de la prise d'initiatives en rupture d'habitudes, de l'indépendance dans le fonctionnement cognitif. La créativité automatisée de nature efficiente, est l'étape clé de la différenciation de l'intelligence entre individus. Dans un milieu concurrentiel et de compétitivité, c'est elle qui peut apporter la plus forte valeur ajoutée à l'entreprise. Ce 4^e niveau est à l'origine de la plupart des évolutions et des innovations, faisant que contrairement aux autres niveaux elle ne s'apprend pas et ne se décrète pas. La créativité ne peut que se libérer à partir des potentiels et des ressources intimes de l'humain, lorsque les conditions de motivation et de liberté d'expression se conjuguent ensemble.

La connaissance autonome est donc forcément la plus rare et la plus recherchée en entreprise, d'autant que son produit peut lui-même être apprécié selon des degrés qualitatifs de puissance, d'innovation, d'utilité et/ou d'efficacité concrète.

Il est ainsi clair que la notion de matière grise doit être fortement relativisée, selon que l'on prend appui sur des critères distincts ou absolus. Dans un cadre relatif, le développement des 3 premières formes d'intelligence peut être suffisant, tant qu'il ressort d'une pratique généralisée en conformité avec les systèmes d'organisation traditionnels en place. Dans l'absolu, il est évident que la matière grise prend son sens le plus optimal, lorsqu'elle atteint sur la base des niveaux précédents une ouverture créative supérieure aux conditions du niveau 4.

2. Existe-t-il un risque à disposer uniquement d'un savoir-faire spécialisé au sein des entreprises engagées dans la compétition concurrentielle ?

LA VALEUR AJOUTÉE INTELLECTUELLE

Dès lors, il devient stratégique pour l'entreprise de bien considérer que toute augmentation de sa propre valeur ajoutée, résulte directement du niveau d'intelligence disponible. Il s'agit par conséquent pour elle de favoriser le plus rapidement possible le passage du savoir théorique au savoir pratique, du savoir pratique au savoir spécialisé et du savoir spécialisé à la créativité automotivée. Toutefois, il faut bien constater que la logique actuelle ne va pas dans ce sens, privilégiant d'abord les efforts de formation sur le développement des qualifications de base, au détriment des compréhensions spécialisées et multi-spécialisées, ainsi qu'au dépend d'une ouverture à la créativité professionnelle.

Cette tendance lourde favorise actuellement l'émergence de fonctions techniques spécialisées et étanches les unes des autres destinées à remplir des missions régulières et adaptées, dans le cadre d'une qualification au rendu le plus pointu possible. Cette logique de positionnement est parfaitement adaptée pour des métiers en situation économique contrôlée et prévisible. Elle devient, à l'inverse, très vulnérable pour les entreprises placées dans une compétition concurrentielle faisant qu'à toute offre de produits, services ou prestations il est exigé une différenciation telle que la compétitivité par avance de marché, avance commerciale ou technologique ne puisse se nourrir que par les ruptures d'intelligence des niveaux 3 et 4.

REPLI ET EXCLUSION

L'autre constat, est que plus on détient un savoir-faire spécialisé plus on s'isole des autres, considérant alors son propre jugement comme étant infaillible. Nombreux sont les professionnels qui éprouvent peu de respect à l'égard des personnes extérieures à leur domaine de spécialité, même lorsque toutes les parties sont impliquées dans un même projet commun. Cette tendance issue de l'élitisme culturel et social, est de nature à réduire la mobilisation et la participation aux projets de l'entreprise dans la mesure où ceux-ci, ne sont pas conformes à ses propres points de vue, ou au contraire à les porter avec entrain en cas d'adhésion privilégiant ses propres idées.

Dès lors, l'adhésion à une stratégie unique est particulièrement difficile lorsqu'il s'agit de regrouper plusieurs personnalités ayant chacune leur propre vision. Cette situation est encore renforcée par le fait que les membres de chaque catégorie professionnelle, prennent référence et mimétisme sur la position de leurs pairs, afin de déterminer leurs codes de conduite interne et mettre en place leurs propres normes de performance. Cela conduit à exclure l'avis des personnes extérieures, tout en s'entourant de gens ayant la même formation et défendant les mêmes valeurs. Cette concurrence rigide entre les différentes catégories professionnelles alimente une forte identification culturelle et professionnelle, s'opposant à l'expression unique et collective d'une masse agissant en ordre unique. Cette situation issue des modèles traditionnels d'éducation renforcée par les modèles classiques d'organisation du travail conduit directement aux situations de cocons unidisciplinaires repliés sur eux-mêmes, favorise les mouvements de panurgisme économique, politique, syndicale ou bureaucratique hostiles aux changements comme à toute révision des spécificités propres à chacun. Dans ces conditions, de quelle valeur ajoutée parlons-nous, de quel niveau de matière grise s'agit-il ?

3. Quels sont les 8 principaux leviers de performance permettant d'optimiser le capital humain ?

AMÉLIORER LES LEVIERS DE PERFORMANCE

Tant que l'on considérera que la meilleure façon de diriger les hommes, c'est de les diviser et de les spécialiser dans des tâches et des fonctions étanches les unes des autres, la marge de progression ne peut que rester faible et relative. A l'inverse, jouer simultanément sur le développement des connaissances multi-spécialisées et la créativité peut permettre une poussée évolutive sans limite, même si elle doit se payer par une révision profonde des systèmes classiques de pouvoir et de hiérarchie. Pendant de nombreuses années, l'amélioration des leviers de performance des collaborateurs n'a reposé que sur une formation intensive assortie éventuellement d'une application d'horaires plus contraignants que chez la concurrence, ou soit en améliorant la structure de support et très rarement sur les purs leviers de la motivation (à part la rémunération). Actuellement, de grands cabinets de conseil utilisent de nouvelles technologies et de nouvelles approches de management dans la manière de gérer le capital intellectuel. Il s'agit de lier à la fois les systèmes d'incitation à l'effort, les outils informatiques et les nouvelles conceptions de l'organisation, afin de provoquer un effet de levier suffisant sur l'intelligence et sur la créativité à tous les échelons de l'entreprise.

Les 8 principes d'action du néo-management des ressources humaines, se caractérisent par une approche particulièrement offensive notamment auprès des collaborateurs cadres et maîtrises :

1° UNE COURBE D'APPRENTISSAGE RAPIDE

Le principe est d'exposer tôt et de manière fréquente un professionnel à des situations complexes, considérant que l'intensité propre à l'action et à sa répétition sont des facteurs déterminants pour l'acquisition de qualifications supérieures. La densité de travail étant directement corrélative de la performance du sujet, la pratique soutenue de l'immersion dans le bain de la difficulté, de la nouveauté, de l'inconnu, de l'effort sur soi ou de la complexité à résoudre, sont autant de vecteurs d'accélération et d'amélioration des capacités humaines et partant, des qualités professionnelles.

2° CHOISIR DES COLLABORATEURS TALENTUEUX

Le caractère rayonnant de sujets talentueux est de nature à irradier sur l'ensemble de l'entreprise et des autres membres du personnel. L'effet de levier de l'intelligence comme de la compétence sur une organisation en place est évident et induit les conditions mêmes du succès. Le problème est de ne pas se tromper de talent, en recherchant plutôt ceux qui offrent une qualification et une compétence inoxydable, capables de résister au stress de toutes les situations complexes, imprévisibles et difficiles vécues dans les entreprises.

3° PLACER HAUT LA BARRE DE L'EXIGENCE

Il s'agit de pousser continuellement les collaborateurs à sortir du confort de leurs habitudes, de leurs modèles de raisonnement habituel et de leurs connaissances théoriques, en leur fixant des objectifs et des défis difficiles à réaliser. L'objectif, est de les faire se confronter le plus souvent possible à la complexité des problèmes, aux situations délicates ou inhabituelles, aux décisions difficiles, aux prises de responsabilités personnelles et aux différences culturelles, sachant que plus un professionnel est confronté à un défi important, plus son intelligence et plus sa créativité se développent en conséquence.

4° LE PARTAGE DE L'INFORMATION

Un principe de base de la théorie de la communication dit que «lorsque le nombre de points de contact d'un réseau s'accroît de manière arithmétique, le gain total du réseau augmente lui de façon exponentielle». Aussi, l'échange d'informations et le partage des actifs intellectuels gagnent en valeur lorsqu'ils sont utilisés à bon escient, en formant ainsi une courbe ascendante exponentielle, ce qui n'est pas le cas pour les actifs matériels. Il est cependant clair, lorsque prédomine la pesanteur des mentalités classiques et de certains anachronismes, que tout partage de l'information s'oppose aux habitudes profondes des professions, en stigmatisant alors la réticence des collaborateurs à partager ce qui est leur atout le plus précieux ; le savoir donc le pouvoir. Le partage de l'information ressort principalement d'un problème d'ouverture d'esprit et de maturité. En ce sens, la culture d'entreprise doit veiller à faire évoluer cette tendance en donnant d'abord l'exemple par le haut, puis en stimulant à sa juste valeur toute contribution intellectuelle favorable à la dynamique collective.

5° UNE STRUCTURE HIÉRARCHIQUE EN «TOILE D'ARAIGNÉE»

Aujourd'hui encore, les structures hiérarchiques classiques proviennent principalement d'un double modèle reposant à la fois, sur le classement académique des étudiants selon leurs notes et leurs diplômes, et du modèle de productivité propre aux entreprises industrielles, lesquelles sont amenées à gérer surtout des actifs matériels, faisant ainsi dépendre les prises de décision par les cadres et les maîtrises détenant un savoir spécifique, propre à dominer les lourdes responsabilités liées au bon usage des équipements, des utilisations de capacité, des normes, etc.

Dans les entreprises où les actifs immatériels sont majoritaires, les principes hiérarchiques classiques n'ont plus objectivement de raison d'être, incitant alors les salariés à décider par eux-mêmes des solutions immatérielles à prendre. Dans ce contexte, l'idée consiste à mobiliser rapidement des équipes de collaborateurs ayant des compétences différentes, à égalité de poids et de valeur entre eux, afin de résoudre un projet ou un problème donné et à les libérer ensuite, une fois le travail terminé. Cette hiérarchie à plat ou en réseau dit également «en toile d'araignée», est particulièrement efficace pour démultiplier les capacités d'acquisition des connaissances dans la plus grande perméabilité et produire une valeur ajoutée créative sans égale.

6° BASES DE DONNÉES DE MATIÈRE GRISE

La manière dont les membres d'un groupe communiquent entre eux est aussi importante que les connaissances dont chacun peut disposer en lui-même. Aussi, afin d'éviter une dispersion rapide et une confusion de l'information lorsque les niveaux hiérarchiques disparaissent, la solution idéale passe par la mise en place d'un système informatique à interface multiple. Il s'agit de favoriser l'utilisation de logiciels suffisamment directifs pour maintenir la cohésion des échanges, en mettant à la disposition de l'ensemble des intervenants un langage commun et une base de données interne accessible à tous, permettant ensuite un partage des connaissances pour une résolution interactive des problèmes. La décentralisation des pouvoirs sans soutien informatique et sans suivi adéquat est particulièrement dangereuse. Elle favorise un isolement relatif propice à rechercher le principal de la motivation dans des perspectives individuelles, plutôt que dans le respect des normes de l'entreprise au profit du collectif. Aussi pour pouvoir concilier à la fois, le respect du règlement et des normes internes de l'entreprise et d'autre part l'autonomie du personnel au plan local, l'usage de logiciels dédiés est particulièrement recommandé.

7° L'ÉLIMINATION SÉLECTIVE

Les meilleures organisations sont celles qui affirment fonctionner comme des «méritocraties». Il s'agit en cours d'activité professionnelle de procéder régulièrement à des procédures d'évaluation des compétences actives et des résultats, de manière à vérifier la bonne compétitivité de chacun. La concurrence interne et les évaluations de résultat permettent ainsi un écrémage progressif, destiné à ne conserver que les meilleurs et/ou les plus motivés. A l'inverse, il est constaté que les organisations qui échouent le plus souvent sont celles qui ont négligé l'importance de l'évaluation objective et la procédure d'élimination sélective.

8° ÉVALUATION DES RÉMUNÉRATIONS

Les hiérarchies inversées ne peuvent réussir que si la fixation des rémunérations et des promotions des collaborateurs travaillant dans les structures de support (administration, logistique...), est effectuée en partie directement par les gens du terrain. A l'inverse, dans les entreprises offrant davantage de pouvoir aux personnes en contact direct avec le client, il est constaté que l'échec le plus fréquent résulte du comportement des managers n'acceptant pas le bouleversement des systèmes d'évaluation et de récompense déjà mis en place. Aussi, l'objectif est-il de faire dépendre, en partie et de manière variable, les rémunérations des collaborateurs selon la qualité des relations entretenues avec les autres. Cela suppose que chacun puisse s'exprimer (et pas seulement les responsables directs) en rédigeant annuellement un rapport d'évaluation confidentiel sur les personnes avec lesquelles il a pu être en relation étroite. Cette forme de motivation en rupture d'habitude est grande pour souder le travail en équipe, augmenter la performance et l'efficacité collective.

4. Sachant que la performance des salariés dépend directement du management, quelles sont les principales dispositions d'attitude à valoriser et à motiver sur le lieu de travail ?

LA PERFORMANCE DES SALARIÉS DÉPEND DIRECTEMENT DU MANAGEMENT

Des études américaines ont démontré la corrélation directe entre de hauts niveaux de performance et les attitudes positives des salariés pris dans un contexte motivant et autonome. Elles prouvent ainsi le rôle déterminant de la qualité du comportement et de l'état d'esprit face au travail pour expliquer le niveau des résultats professionnels, bien plus que le niveau de formation acquis. Ce constat indique, dans l'absolu, la faible interface entre niveau d'enseignement et performance au travail considérant que les attitudes des salariés dépendent principalement des situations vécues dans l'entreprise et que ces circonstances sont directement liées aux modes de management utilisés, par conséquent aux qualités de meneur d'hommes des employeurs eux-mêmes.

Ainsi, il est possible de dire que chaque employeur est directement responsable de l'influence positive ou négative qu'il exerce sur l'attitude générale de son personnel. Bien qu'il n'existe que peu de corrélation entre la personnalité et les résultats professionnels, certains traits de caractère sont toutefois dominants. Il est donc intéressant de percevoir comment un salarié peut devenir performant sans pour cela miser sur la seule obtention du diplôme. Il serait ainsi possible de favoriser dès le plus jeune âge scolaire des tendances positives qui soient aptes, ensuite, à se concrétiser efficacement dans le milieu professionnel. L'enjeu est de toute première importance.

D'une manière générale, les principales caractéristiques de la performance sur le lieu de travail résultent fortement du sérieux, de la sociabilité et de la motivation en un mot, du développement de la personnalité en des points assez précis tels que :

. LE BESOIN DE RÉUSSITE

Certains chercheurs pensent que la motivation est l'élément moteur gouvernant et influençant le comportement. Les différences de motivation entre individus deviendraient même à la longue des dispositions d'attitudes permanentes, dont la plus connue est celle du besoin de réussite. Ce besoin qui peut s'acquérir par une formation adaptée, détermine le désir de succès individuel à telle enseigne, qu'il est devenu un paramètre clé pour prévoir le succès des cadres et des chefs d'entreprise. Il est ainsi possible de motiver les salariés en jouant sur les exigences de leurs supérieurs à leur rencontre, en définissant des objectifs, en suscitant des attentes et en donnant des modèles de performance. Une étude récente conclut que le besoin de réussite est un excellent outil de prévision de la performance professionnelle, à condition que le profil de l'emploi s'y prête.

. L'EFFORT

Des études montrent également en matière de motivation que les individus qui pensent que l'effort facilite l'apprentissage, n'hésitent pas à s'investir dans des tâches difficiles, convaincus que l'effort mène à la réussite. A l'inverse, ceux qui sont convaincus qu'il est nécessaire d'avoir des dispositions naturelles pour apprendre, sont beaucoup moins disposés à fournir des efforts. Ils craignent en effet de démontrer leur incapacité à réussir et partant, s'autoconditionnent à croire que l'effort aboutit à l'échec. De toutes les manières, il est évident que l'effort positif, motivé, cohérent et endurant reste le meilleur garant de l'atteinte de résultats puis de leur maintien, sinon celle de la réussite tout court.

. INITIATIVE & AUTODÉTERMINATION

L'initiative est une autre caractéristique importante de la motivation. Des recherches montrent qu'elle peut se substituer au contrôle de tiers, lorsqu'elle est elle-même assortie d'un retour d'information sur le résultat de son produit, lui permettant alors d'opérer des choix dans un cadre d'autodétermination. Elle se développe par l'autonomie et par l'intérêt que l'on peut accorder à ses formes d'expression et/ou aux centres d'intérêt qui la motivent.

. LA PERSÉVÉRANCE

Considérée comme un effort soutenu, la persévérance est capitale dans un environnement professionnel changeant et difficile. C'est une qualité utile sans laquelle rien de durable ne peut se construire. Elle permet de passer les écueils de l'échec, en attestant de la force des dispositions de l'esprit. Elle suppose pour être inoxydable, de pouvoir être trempée aux aléas de la vie, justifiant ainsi de la résistance de son auteur aux difficultés rencontrées.

. LA SOCIABILITÉ

L'aptitude à la vie sociale s'illustre par la prise d'initiative de la part des salariés en dehors du champ de leurs attributions directes, dans le sens de l'intérêt de l'organisation en place ou des collègues. La sociabilité «offensive» peut s'apparenter également à ce que l'on pourrait appeler «l'esprit citoyen», c'est à dire une attitude altruiste vis à vis des autres, sans pour cela évoquer ou demander une récompense ou une reconnaissance de la part de l'organisation ou de la hiérarchie en place. Cette attitude qui peut revêtir d'autres formes comme la ponctualité ou l'assiduité, est fondamentalement oblatrice et sans retour de réciprocité pour soi, ce qui en fait une qualité sociable supérieure. La satisfaction professionnelle ou le sentiment d'appartenance à un groupe est également associé à l'esprit citoyen. Ainsi, si les salariés ont l'impression de jouir de la considération de l'entreprise, ils deviennent alors plus consciencieux. Selon la même logique plus la culture d'entreprise est forte, plus elle génère un niveau d'engagement élevé de la part du personnel. D'une manière générale, la sociabilité est le fait de personnes plutôt stables. Selon le principe où la socialisation de salariés influe directement sur la sociabilité, elle peut être enseignée au sein même de l'entreprise en recherchant un modèle dominant au contact direct des supérieurs hiérarchiques, dans une sorte d'apprentissage social permettant d'améliorer sensiblement les comportements sociables.

En résumé, la pédagogie du développement de la personnalité en entreprise comme en milieu éducatif, repose à la fois sur l'apprentissage social lié à l'effort permanent comme sur les comportements sociables, ainsi que sur les valeurs de société définies au travers de modèles et de schémas traditionnels, suffisamment reproductible et capable d'accentuation par chacun. Elle repose également sur la conviction que les valeurs sociables peuvent aussi se créer à tout moment, grâce à un processus cognitif interne et prévisible en lui-même largement indépendant du contexte situationnel.

5. En quoi le conflit et la rébellion sont-ils des sources d'équilibre au sein de l'entreprise ?

LE CONFLIT, SOURCE D'ÉQUILIBRE

Comme dans un mariage, les conflits et les réconciliations sont nécessaires à l'entreprise, car ils permettent aux parties en présence de progresser ensemble. Les conflits font partie de la vie, ils sont non seulement inévitables mais souhaitables car ils renvoient à un vécu. C'est du moins l'avis de Benoît Melet de l'Institut *Psychoanalyse et Management*, selon lequel les conflits dans l'entreprise «*témoignent que l'organisation réagit. Ils sont source de créativité, même si cela se traduit par des remises en cause pour le manager. Et pour les collaborateurs, ils contribuent à leur équilibre car ils marquent leur capacité à savoir dire non*». Pour lui, «*l'univers clos de l'entreprise est le lieu idéal où l'on revit des événements marquants de sa vie familiale et notamment dans les conflits. L'opposition au boss n'est-elle pas souvent assimilée à la rivalité avec le père ?*». Il estime, d'autre part, qu'*«un conflit au travail révèle avant tout un conflit psychique avec soi-même*». Tout cela explique, en partie, le rapport conflictuel que les personnalités dites difficiles ont avec leurs collègues de travail et leur hiérarchie.

LA NÉCESSITÉ D'ÊTRE UN PEU REBELLE

Sous l'angle du comportement face à l'autorité hiérarchique, de plus en plus de consultants en entreprise (formateur, coach, psychiatre, psychothérapeute...) considèrent que l'obéissance aveugle est non seulement ringarde mais aussi contre-productive. D'après Jean-Louis Muller, directeur de la division management de la Cegos, «*Les employeurs ont désormais besoin de personnel capable de prendre des initiatives. Cela suppose que ces gens soient un peu rebelles*». D'après ce spécialiste des ressources humaines, il est même de bon ton de pratiquer, de temps en temps, ce qu'il appelle la «*rébellion stratégique*» en allant dire à son supérieur : «*Je vais te dire quelque chose qui ne va pas te plaire, mais c'est pour le bien de l'entreprise*». Cet avis est partagé par Eric Albert, psychiatre et auteur du livre «*N'obéissez plus*», qui insiste sur le fait que les salariés doivent «*être plus exigeants vis-à-vis de leur entreprise, en adoptant une attitude de challenge, de réflexion, voire de résistance*», ce qui suppose de savoir s'opposer à toute forme «ringarde» d'obéissance passive.

1 SALARIÉ SUR 10

Pour François Lelord, psychiatre et coauteur de «*Comment gérer les personnalités difficiles*», «*environ 10% de la population adulte peut être diagnostiquée comme personnalité difficile*». Il convient, en ce domaine, de bien différencier ce que l'on entend par personnalité difficile. N'est pas considéré comme une personnalité difficile, dès lors que l'activité au travail reste constructive et dynamique, celui qui réagit en adulte en ne se laissant pas marcher sur les pieds et manifeste une opposition dans une attitude ferme et spontanée d'affirmation de soi, voire même en étant rebelle vis-à-vis des aspects jugés injustes ou incompetents en provenance de l'autorité. Il existe également une grande différence entre l'individu ayant une personnalité «caractérielle» difficile mais disposant d'un talent et/ou d'une expérience hors norme et très utile à l'entreprise, et le personnage carrément parasite souffrant de vrais problèmes psychologiques et/ou d'une agressivité permanente envers ses autres collègues de travail.

6. Il existe 11 types de personnalités considérées comme difficiles en entreprise. Pouvez-vous citer les plus courantes ?

11 TYPES DE CARACTÈRE

Dans l'entreprise, certains individus montrent des traits de caractère fortement marqués de nature à parasiter l'ordre naturellement positif des relations humaines. L'organisation du monde professionnel est souvent conforme à la nature profonde des personnalités qui la composent, faisant que derrière les masques, les statuts et les rôles exercés par chacun se cache souvent derrière une âme d'enfant ou d'adulte serein, une personnalité complexée ou affirmée, une conscience mature ou bloquée, un caractère façonné d'attitudes rigides ou empreint de modèles parentaux ou au contraire, un caractère ouvert, épanoui et libéré. D'une manière générale en psychologie comportementale, tout ce qui est trop rigide et fermé n'est pas naturel et donc suspect en matière de relations humaines. Aussi pour l'étude de chaque cas, il est d'abord nécessaire de bien comprendre le problème pour ensuite mieux le régler.

Il existe 11 principaux traits de caractère et/ou de personnalités difficiles :

1. L'ANXIEUX

Le cas : Il se caractérise par des inquiétudes fréquentes et intenses trop souvent sur-dimensionnées par rapport aux enjeux de la situation. Collaborateur modèle, l'anxieux essaie toujours de gérer et de contrôler au mieux les données de la situation, afin qu'elles ne soient sources d'aucun problème stressant. Il est donc à l'affût de tout ce qui peut mal tourner, de tout ce qui est peut être cause de problème en mobilisant une tension physique et nerveuse excessive. Lorsque l'anxiété agit comme un frein, elle est alors souvent cause de maux psychosomatiques réguliers de nature à polluer l'existence des autres.

Les remèdes : En cas d'anxiété positive favorisant un état d'auto stimulation chez le collaborateur, il ne faut pas trop lui mettre la pression car il se la met tout seul. Il s'agit d'utiliser les qualités de l'anxieux en lui donnant la possibilité de préparer et de prévoir le déroulement des choses. Dans le cas d'une anxiété agissant comme un frein, il est nécessaire d'éviter de lui faire partager les inquiétudes des autres. Il convient de pratiquer un humour gentil, en lui montrant que les risques ou les problèmes envisagés ne se sont pas réalisés. De toutes les manières, il est nécessaire de le sécuriser par la démonstration de la fiabilité de son entourage.

. L'utiliser comme un radar de détection des problèmes à venir.

2. LE PARANOÏAQUE

Le cas : Il suspecte tout le monde d'intentions défavorables et critiques à son encontre. De ce fait, il se focalise sur tous les détails pouvant servir à ses yeux de confirmation. Sa méfiance est excessive voire malade vis à vis de l'entourage et des collègues, lui ôtant ainsi toute présence d'humour et en renforçant au contraire, les questions de préséance.

Les remèdes : Maintenir un contact régulier et direct quant à vos intentions, en évitant toute forme d'interprétation de sa part par défaut de précision. Il est nécessaire de prendre toujours l'initiative en désamorçant le problème dans les formes et en prenant référence aux règlements internes et aux lois. Ne pas stigmatiser le paranoïaque en lui disant qu'il est complètement malade, mais plutôt lui dire qu'il vous «emmerde» à répéter toujours la même chose !

. Faire référence aux règlements et aux procédures.

3. L'HISTRIONIQUE

Le cas : Il veut être vu et rester le point central de la situation en attirant l'attention des autres sur lui. Recherchant désespérément l'affection, il dramatise ses émotions et supporte mal les circonstances dans lesquelles il ne fait pas l'objet d'une attention générale. Il dévalue ou au contraire idéalise avec excès les personnes de son entourage, selon que ceux-ci lui sont ou non favorables.

Les remèdes : Montrer de l'intérêt à chaque fois qu'il se comporte normalement. Ne pas se laisser émouvoir et rester froid à ses tentatives de séduction sans pour cela se moquer de lui, quitte à lui laisser faire de temps en temps son cinéma tout en fixant des limites.

. Montrer de l'intérêt à chaque fois le comportement est jugé «normal».

4. L'OBSESSIONNEL

Le cas : C'est un perfectionniste portant une attention malade aux détails, aux procédures et à l'organisation. L'important pour lui est que tout soit correctement aligné, accompli et rangé dans un ordre impeccable, même si cela se fait au détriment du résultat final. La peur de se tromper ou de déranger l'ordre existant, réduit la capacité à prendre des décisions.

Les remèdes : Transformer les défauts en qualité, en confiant des tâches qui lui soient adaptées (contrôles, finition...) et propres à satisfaire le besoin de prévoir et d'organiser. Face à lui, il est préférable d'utiliser des arguments quantifiés et précis.

. *Le charger des contrôles et des finitions.*

5. LE NARCISSIQUE

Le cas : C'est un manipulateur doué qui n'hésite pas à utiliser intelligemment les autres pour satisfaire ses propres buts d'image et d'égoïsme. Il est particulièrement soucieux de son apparence extérieure, en étant convaincu d'être un personnage exceptionnel. Le narcissique n'aime pas trop subir la réussite des autres, pensant mériter pour lui-même un traitement de faveur.

Les remèdes : Face à un tel individu, il faut bien s'accrocher à son poste en ne lui faisant que des critiques précises, motivées et indispensables. Il convient d'être vigilant sur les tentatives de manipulation tout en restant discret sur les conditions de la réussite des autres, car cela pourrait alors réveiller ou exacerber son ego.

. *Rester vigilant avec lui (ou elle) en lui accordant quelques avantages nécessaires à maintenir sa bonne humeur.*

6. LE SCHIZOÏDE

Le cas : C'est un solitaire paraissant indifférent aux avis des autres. Il vit dans son propre univers coupé du reste du monde, craignant les réunions et autres manifestations publiques. Il n'est pas très charismatique et recherche instinctivement la solitude.

Les remèdes : Eviter de le laisser dans un état d'isolement, tout en lui favorisant une activité à sa mesure (documentaliste, spécialiste de l'informatique, technicien...). Respecter son rythme en réduisant au maximum le temps des discours et surtout, ne pas essayer de l'entraîner dans une conversation à bâton rompu...

. *Eviter de lui donner des responsabilités en lui permettant de devenir un expert indépendant.*

7. L'AUTORITAIRE

Le cas : Il est assez productif et énergique en développant un sens aigu de la compétition. Peu tolérant face à la lenteur des autres, impatient, pressé, il offre une personnalité à risque le prédisposant à l'infarctus et/ou au conflit ouvert avec les autres, ce qui peut dans ce dernier cas réduire ses propres perspectives de carrière. Il est souvent rejeté par les autres pour son autoritarisme, même s'il peut faire preuve d'intérêt mal compris ou d'une affection mal présentée.

Les remèdes : La meilleure façon de le ralentir dans ses excès en évitant de se faire imposer son rythme, c'est de relativiser la situation en restant fiable, concret et exact. Ne pas dramatiser les conflits avec lui, en évitant de négocier à «chaud» et en l'amenant à se détendre un peu.

8. LE DÉPRESSIF

Le cas : Il s'autodévalorise même lorsque les autres l'apprécient. Constamment pessimiste, il se complait bien davantage dans la fange à problèmes et dans les visions noires, que dans les opportunités et les événements heureux pouvant lui offrir un peu de plaisir. Il est foncièrement négatif et pas un poil positif pour lui comme pour les autres.

Les remèdes : Ne pas se laisser entraîner dans la contagion de son marasme, en arguant face à lui d'un positivisme nuancé. La considération qui doit lui être portée doit être circonstanciée, posée et non enjolivée car alors il n'y croira pas. Ne jamais lui faire de moral ou exprimer une compassion pour son état, car s'il est négatif il est loin d'être sot.

. *Le complimenter chaque fois qu'il est positif.*

9. LE DÉPENDANT

Le cas : Il a peur de se retrouver seul et devient très perturbé par les critiques et les ruptures. Il dit souvent oui, exprimant ainsi son besoin d'être intégré et soutenu par les autres. Il suit le mouvement général en laissant prendre les décisions par les autres, en n'étant peu de ce fait à l'origine et/ou à la conduite de projets.

Les remèdes : Il s'agit de renforcer et d'encourager la prise d'initiatives, en lui demandant d'abord son point de vue. Ne pas encourager son état de dépendance en ne lui confiant que les «sales boulots», ou en prenant les décisions à sa place. Il est impératif de ne pas favoriser une situation d'assistance pour ne pas l'avoir en permanence dans les jambes !

. *Toujours lui demander son avis avant de répondre.*

10. LE PASSIF-AGRESSIF

Le cas : Il agit souvent de manière détournée en discutant les ordres en permanence et en critiquant la hiérarchie sans agir concrètement pour autant. Il n'ose pas prendre clairement et fermement position, tournant sans cesse autour du pot. Sa libération psychologique est plus dans le verbe que dans l'action. Il fait alors traîner les choses, boude, ou se plaint d'être injustement compris ou mal traité.

Les remèdes : Lui demander son avis le plus souvent possible en ne feignant pas de remarquer son opposition. Ne jamais le bousculer par des vérités trop crues, tout en évitant d'entrer dans le jeu des représailles réciproques. Se préserver de toute évolution de situation de nature à se faire entraîner dans sa propre chute. Avec lui, le meilleur rempart semble être celui du recours aux faits et à l'objectivité.

. L'amener à s'exprimer directement, tout en lui faisant remarquer que l'on perçoit clairement son opposition passive.

11. L'ÉVITANT

Le cas : Il recherche une bienveillance inconditionnelle à son égard et fuit toute relation pouvant le déstabiliser. Hypersensible, il se maintient dans un rôle effacé et subalterne de peur d'être critiqué ou ridiculisé.

Les remèdes : Éviter de lui faire peur et/ou de s'énerver de son état. Lui affirmer au contraire votre soutien et votre confiance personnelle, tout en lui montrant que vous pouvez accepter la contradiction, si celle-ci vient de manière justifiée de sa part. Proposer des objectifs à difficultés croissantes, tout en prenant parallèlement les décisions nécessaires.

. Lui proposer des objectifs ayant une difficulté progressive.

7. Que signifie être paillasson, hérisson ou renard ?

PAILLASSON, HÉRISSEON OU RENARD ?

«Mettre un nom sur les comportements les plus répandus est la première des choses à faire» proclame Jean-Louis Muller, car cela contribue à identifier la source du problème donc à la relativiser, l'analyser et à lui apporter une réponse mieux adaptée. D'après lui, il existe 3 grandes familles en entreprise parmi les personnalités difficiles :

. **Les paillassons** semblent être les salariés les plus délicats à gérer, car il n'existe pas vraiment de prise sur eux. En général, ils forment le bataillon des mous, des fuyants et des passifs qui n'adhèrent à rien mais qui ne le diront jamais en face par manque de courage. Réactifs à la moindre remarque ils peuvent s'accorder un arrêt maladie de plusieurs jours, tout en n'étant pas les derniers à lancer une rumeur dans le dos de ceux qu'ils ont dans le nez.

. *Le mieux est d'encourager la moindre de leurs actions et initiatives en essayant de les rendre plus actifs, par exemple : en posant des questions fermées les obligeant à prendre clairement position.*

. **Les hérissons** se caractérisent par leurs côtés râleurs, caractériels, protestataires en s'avouant jamais contents, quoi que l'on puisse leur proposer. Ils ont tendance à monter rapidement sur leurs grands chevaux si l'on a le malheur de les contredire ou de les contrarier. Selon Dominique Lasserre, PDG d'une PME à Dunkerque, «c'est une espèce en voie de prolifération» soit à cause de jeunes entrant sur le marché du travail et qui n'ont jamais connu la moindre forme d'autorité ou soit, parce qu'après de nombreuses années de galère et de chômage «les salariés ont avalé beaucoup de couleuvres et que les employeurs doivent composer avec des exigences démesurées et surtout agressives».

. *Le mieux est de reconnaître très vite en quoi les hérissons ont raison de se plaindre afin de mieux les apaiser, puis de les gérer fermement en évitant néanmoins toute attitude de contre attaque trop directe (clash).*

. **Les renards** sont des manipulateurs en puissance qui savent subtilement créer la zizanie dans un service. Sympathiques au premier abord, ils excellent dans l'art de tourner autour du pot avec leurs supérieurs hiérarchiques qui ne comprennent pas d'ailleurs clairement leurs desseins. Pour Antonio Duarte, fabricant de prototypes automobiles à Lille, «Le pire, c'est que c'est parmi eux que l'on trouve le plus de fumistes. Ceux qui paraissent toujours débordés, alors qu'ils se donnent tant de mal pour brasser de l'air et ne rien apporter à l'entreprise !»

. *Le mieux est de les déstabiliser, sans jamais les accuser de manipulation, en leur montrant immédiatement que l'on n'est pas dupe de la situation. Pour cela, l'idéal est de leur demander clairement quels sont leurs objectifs dès lors qu'ils affirment ou commentent telle ou telle chose.*

8. Quelles les 3 grandes ripostes possibles face à une personnalité jugée difficile ?

LES RIPOSTES POSSIBLES

Face aux personnalités difficiles, il semble qu'une nette majorité de managers et de patrons avouent préférer le clash que d'interminables discussions et autres approches diplomatiques. Pour d'autres, la déception engendrée par les salariés jugés insupportables se résout par l'option de la séparation, en poussant délibérément le collaborateur à la démission, en lui fermant les perspectives d'évolution de carrière et/ou d'augmentation individuelle de salaire ou encore, en le privant d'accès à des avantages en nature. Le licenciement est également une option, dès lors qu'il existe une faute grave ou une réelle incompatibilité d'humeur. La Cour de cassation a d'ailleurs admis le 7 juillet 1998 que *«l'incompatibilité des relations humaines et professionnelles entre un employé et son supérieur hiérarchique, entraînant la dégradation du travail de l'ensemble de son service, justifie le licenciement de l'intéressé»*. Il en est de même lorsque qu'un employé conteste systématiquement les ordres de la direction et entretient une incompatibilité d'humeur avec ses collègues en rendant impossible un accord sur les horaires de travail hebdomadaire (Cour de cassation du 12 juillet 2000).

1. PROVOQUER LE CLASH

Afin d'éviter une dégradation encore plus grande dans la qualité du travail ou une aggravation des relations, il faut mieux éviter de :

- . Sermonner (engueuler) d'entrée de jeu au risque de braquer l'individu ;
- . D'utiliser le registre ironique au risque de le vexer ;
- . Lui dire que son comportement n'est pas grave en prenant alors le risque qu'il recommence à la première occasion.

Le mieux est de pratiquer une méthode de résolution de conflit en 3 phases successives : le recours aux faits ; le ressenti personnel ; l'évocation des conséquences

- . **Le recours à des faits** précis permet de rendre objectives et non interprétables les causes initiales de la situation. Dans ce premier registre, il est conseillé de commencer par : **Lorsque que vous...**(arrivez en retard, ne répondez pas aux appels, prenez du retard...);
- . **Le ressenti personnel** permet de libérer ses propres tensions internes en indiquant l'impact de la situation sur soi et son moral : être ennuyé, vexé, en colère, diffamé, mal dans sa peau... Il est conseillé d'enchaîner par : **je me sens...**(en porte-à-faux, ulcéré, déçu...);
- . **L'évocation des conséquences**, c'est dire explicitement la gêne et/ou les inconvénients concrets vécus par les autres, afin de lui faire prendre conscience des enjeux subséquents en le sensibilisant ainsi à ne pas recommencer. Il est possible de terminer par : **Parce que** votre attitude...(crée une mauvaise ambiance, entraîne de mauvais résultats, produit du retard dans le traitement des tâches, déconcentre tout le monde...)

2. FAIRE ÉVOLUER LA RELATION

Il est tout à fait possible d'amener quelqu'un à changer de comportement sans lui demander de modifier sa personnalité. Pour Jean-Pascal Farges, directeur de l'institut des relations humaines, *«N'essayez pas d'amadouer une personnalité difficile en lui imposant vos propres valeurs... Ce qu'il faut viser c'est un progrès dans la relation, plus que chez le salarié lui-même. Car il ne faut pas se faire d'illusions, on ne change pas un adulte»*.

Dans ce cas, l'attitude la plus difficile consiste à faire table rase du passé en oubliant les préjugés que l'on peut avoir vis-à-vis de tel collaborateur. Coller un «timbre» ou une étiquette à quelqu'un est relativement courant dans le milieu professionnel (et ailleurs) en stéréotypant l'individu dans une catégorie donnée (barbu = psychorigide ; créatif = tête en l'air ; visage sérieux = dureté...).

En s'obligeant à faire un véritable travail sur soi-même et en mettant de côté toute forme de vision trop subjective, il devient possible de découvrir que les individus sont souvent bien différents du «timbre» qu'on leur a collé. La méthode la plus efficace consiste à pratiquer l'effet miroir, faisant qu'un comportement positif induit en retour un comportement positif. Si un patron hargneux a tendance à avoir beaucoup de grincheux autour de lui, le patron apaisant, ouvert et sociable tend à réduire symétriquement le nombre d'insatisfaits et d'agressifs dans son entourage.

3 pistes pour faire évoluer la relation avec une personnalité difficile :

. **Changer de comportement avec lui**

En s'efforçant d'être tolérant et chaleureux dans l'espoir de l'amadouer et de l'amener à faire un effort pour corriger ses travers.

. Changer l'image que l'on a de lui

En évitant de lui coller une étiquette de «personne à problème» comme en tentant de dialoguer avec lui.

. Edicter une charte de comportement

La charte de bonne conduite doit être distincte de l'abscons règlement intérieur. Elle doit édicter clairement ce que l'on attend de tous en matière de relations humaines, de respect des autres, de principes et de valeurs professionnelles de base...

3. TIRER PARTI DES TRAVERS

La troisième méthode consiste à opportunistiser le référentiel utile du collaborateur en modifiant carrément son contexte de travail. L'idée centrale est d'utiliser ses «petits» travers en lui donnant la possibilité d'exprimer ses tendances naturelles sur des sujets ou des projets ciblés. Par exemples : le râleur qui cherche habituellement la petite bête doit être utilisé pour rechercher les points faibles d'un dossier de développement en cours ; le responsable technique qui démontre une paranoïa aiguë sur la notion de qualité doit être mobilisé sur les principaux domaines à risque de l'entreprise (sécurité, environnement...). De la même manière, le caractère obsessionnel du comptable a tout intérêt à être utilisé pour améliorer les procédures internes de contrôle ; idem pour l'ancien militaire psychorigide qui a tout avantage à être impliqué dans la veille technologique et/ou dans la protection des informations.

Quelques pistes pour changer le contexte de travail :

- . Proposer une mutation** ou un autre poste à responsabilités afin de transformer l'agressivité destructrice en énergie constructive.
- . Remodeler les rôles**, les tâches ou les missions dans l'équipe ou le service en réduisant ainsi les frictions initiales entre collègues.
- . Réorganiser les conditions de travail** en commençant par un changement visible dans l'emplacement des bureaux.

9. Faire face à un conflit de manière adulte suppose de gérer successivement 3 étapes, lesquelles ?

FAIRE FACE DE MANIÈRE ADULTE

Tout conflit en entreprise doit s'apprécier comme une donnée inhérente à la vie en collectivité, dont l'origine se noue souvent à partir de difficultés relationnelles profondes et lointaines. Dans le cadre d'un véritable management des ressources humaines, il est donc nécessaire de bien identifier le noeud du problème au-delà des apparences plus ou moins brutes de forme. La crise et l'insécurité permanente poussent de plus en plus les salariés à réfléchir à 2 fois avant d'exposer leurs états d'âme et à exprimer leurs différends, sauf à exploser quelques fois brutalement, induisant alors un type de conflit plus latent et plus dangereux (manifestations hostiles du langage non verbal, postures sans équivoques, absentéisme, manque d'intérêt...). En ce domaine, la seule règle acceptable est de toujours faire face à un conflit de manière adulte, voire de « réveiller le chat qui dort » et non d'en fuir la responsabilité ou de la reporter à plus tard. Un conflit occulté ou étouffé finit toujours par resurgir plus tard ou se déplacer ailleurs ou autrement.

Aussi la meilleure manière de gérer un conflit, consiste à l'affronter directement sur la base de 3 grandes vérités psychologiques :

- . L'important n'est pas d'éviter le conflit en tant que tel, mais c'est d'éviter les blocages qui peuvent découler d'une mauvaise gestion de ce processus ;
- . Il ne faut pas attendre le dernier moment pour agir ou repousser l'échéance à plus tard, car alors on favorise un « enkystage » du problème pouvant miner ou saper le moral des troupes ;
- . La gestion d'un conflit doit être adaptée à sa nature et ne pas mélanger les aspects liés au travail ou à l'organisation, avec ceux liés à la personnalité du sujet.

Dès lors toute gestion de conflit suppose 3 étapes :

1. ACCEPTER LE CONFLIT

L'objectif de fond est de rechercher une issue où il n'y ait ni perdant ni gagnant, en s'évertuant à rechercher une conclusion positive ouverte pour chacune des parties.

Il s'agit principalement :

- . De ne pas se bloquer sur les torts réels ou supposés ;
- . Prendre sur soi et faire le premier pas ;
- . Arrêter toute sorte de mesquineries ;
- . Eviter le face à face agressif en prenant du recul et de la hauteur ;
- . Dépasser le stade affectif pour se recentrer sur les faits, le concret et les enjeux réels ;
- . Mesurer sa part objective de responsabilité.

2. MENER UNE INTERVENTION RAPIDE

Le but est de désamorcer le conflit avant qu'il ne provoque trop de dégâts dans l'entreprise. Croire qu'avec le temps tout s'arrange, est un leurre de l'esprit. En fait, le problème non résolu a tendance à se cristalliser davantage, rendant de plus en plus délicate sa résolution. Il est clair également qu'agir trop vite et sans préparation, peut mener à un grand déballage de linge sale.

Il convient principalement :

- . D'aider l'autre à suivre la même démarche que vous ;
- . Imaginer une stratégie commune pour sortir de l'impasse ;
- . S'asseoir autour d'une table en définissant une méthode de travail acceptée mutuellement ;
- . Définir des axes de progrès et la manière de mettre en oeuvre efficacement les décisions prises ;
- . Prévoir des sanctions en cas de dérogation et de non respect de ce qui est dit.

3. GÉRER LES ÉTAPES DU CONFLIT

Ouvrir la boîte à Pandore est une chose, en gérer les conséquences en est une autre. Savoir gérer les étapes du conflit est le point crucial. Il s'agit alors de bien identifier les racines du problème entre une origine organisationnelle et/ou humaine.

3.1. Origine organisationnelle

Dans le cas d'une origine provenant d'une nouvelle forme organisationnelle du travail (réduction des niveaux hiérarchiques, équipes autonomes, compétition entre services...), il est courant de constater des rivalités de pouvoir ou des guerres de territoire, d'autant que celles-ci seront alimentées par une absence de régulation

dans l'entreprise. Selon le principe où tout contexte qui s'oppose au besoin de coopération entre les personnes est directement source de conflits, il devient alors nécessaire d'apporter une réponse par l'éthique en proscrivant le mensonge, l'appropriation du travail et tous les coups bas ou prétextes de vanité mal placée.

La méthode d'objectivation peut se baser sur la surveillance de 7 points clé généralement sources de conflit :

- . La structure et les repères permettant de se positionner dans l'organisation ;
- . La stratégie et sa clarté dans l'esprit de chacun ;
- . La transparence du système et la manière dont sont prises les décisions ;
- . Le savoir-faire en regard de l'adaptation, de la formation, de la gestion des compétences des hommes ;
- . Le style de management (autoritaire, laxiste, charismatique, technocratique....) et sa perception par le personnel ;
- . Le staff et la bonne connaissance qu'il a des attentes du personnel ;
- . Les valeurs de l'entreprise et la manière dont elles sont comprises et partagées.

3.2. Origine humaine

Plusieurs méthodes de résolution sont possibles, dont celles qui transforment les styles de raisonnement de mode défensif du type (la mesure la plus sage serait de fermer l'agence y) en un mode plus constructif de type (nous devrions fermer l'agence y car... suivi d'une argumentation précise. Verriez-vous une autre option ?). L'objectif est alors de faire s'exprimer le sentiment de toutes les parties concernées, en expliquant les raisons de la démarche et surtout en recherchant ouvertement à connaître l'opinion intime de l'interlocuteur d'en face. Dans cette pratique, il s'agit de substituer des jugements et des arguments subjectifs de pression, en une construction «objectivante» destinée à faire les efforts nécessaires pour comprendre l'attitude de l'autre. La méthode qui semble la plus efficace et la plus généralisable pour résoudre les conflits interindividuels est celle dite de BOWER dont la traduction en français peut se résumer dans les sigles D.E.P.A.

10. A quoi correspond précisément la méthode D.E.P.A pour gérer rapidement un conflit ?

MÉTHODE D.E.P.A

Il s'agit de scinder la résolution de n'importe quel conflit en 4 étapes distinctes. L'utilisation de cette technique est particulièrement rapide, précise et efficace notamment lorsque l'on se sent agressé par un interlocuteur. La mise en place de la méthode D.E.P.A doit être dégraissée de toute subjectivité, agressivité ou de contre-attaque directe. Elle doit prendre de la hauteur de champ en essayant de rester objective tant sur les faits que sur les états d'âme.

Elle doit être emprunte d'une fermeté positive et affirmée en s'exprimant loyalement et librement :

. **D comme DÉCRIRE** : La 1^{re} phase consiste à décrire le comportement de l'autre tel qu'il a été perçu à votre égard, en des termes aussi précis et objectifs que possible. Il s'agit d'évoquer les faits dans leur rigueur incontestable (D correspond à la phase de l'énoncé des faits).

Ex. Vous m'avez reproché ce matin de ne pas savoir gérer mes dossiers dans l'affaire y

. **E comme EXPRIMER** : La seconde phase consiste à exprimer le fond de ses sentiments, émotions, préoccupations, désaccords ou critiques que ce comportement a pu faire naître en vous. Il s'agit d'extérioriser le plus justement possible son mal être (E correspond à la phase intime et affective).

Ex. J'en ai ressenti une forme d'humiliation devant les autres collaborateurs du service

. **P comme PRÉCISER** : La troisième phase consiste à préciser le changement de comportement que vous souhaitez voir se réaliser de la part de votre interlocuteur, face à une telle situation. Il s'agit de lui proposer une modification réaliste de son comportement propre à faire cesser le genre de désagrément subi par vous-même (P correspond à la phase de proposition).

Ex. Je vous serai reconnaissant à l'avenir avant de pratiquer des affirmations de ce genre, de me demander de vous faire un point exact de la situation, sachant que ce dossier est complexe et que nous sommes plusieurs à travailler dessus.

. **A comme ANNONCER** : La dernière phase est destinée à conclure de manière ferme, ouverte et positive le sujet, en essayant d'intéresser l'interlocuteur à l'élaboration d'une telle solution. Il s'agit alors d'annoncer les conséquences positives (ou négatives en cas de récurrence) pour vous comme pour lui, en regard de l'énoncé de la phase 3. Tout l'intérêt utile de cette méthode se concentre principalement dans cette dernière partie (A correspond à la phase de conclusion positive du sujet).

Ex. Cela nous fera gagner du temps, en vous apportant ainsi tous les renseignements utiles et nécessaires.

11. En matière de décentralisation et de délégation des décisions, comment doit se conduire un entretien visant à définir un contrat d'objectif ?

LES CLÉS DU SUCCÈS

La méthode de participation et de management par les objectifs s'impose principalement aux entreprises qui sont soumises à la décentralisation et à la délégation des décisions. Elle concerne notamment celles qui s'obligent à des impératifs de réactivité et de souplesse d'adaptation assortis pour certains postes, d'une prise autonome d'initiatives. Dans ce contexte un «contrat d'objectifs», souvent moral et quelquefois écrit, peut être établi entre le collaborateur et son manager, définissant clairement les résultats à atteindre en fonction d'un objectif distinct ou d'une mission considérée comme prioritaire ou importante.

LA CONDUITE D'ENTRETIEN

Tout management par objectif nécessite, au-delà d'une assignation d'objectifs souvent «imposés» par la direction et d'une sanction finale liée à l'appréciation des résultats, une période cruciale d'entretien(s) destinée à motiver et à engager l'adhésion formelle du collaborateur. Lors de la conduite de cet ou de ces entretiens, plus ce dernier sera convaincu de l'importance de l'enjeu, de sa capacité à mener à bien la mission et de la certitude d'y trouver un intérêt personnel, plus son désir de réussir l'amènera à accepter et prendre des engagements fermes sur les résultats à obtenir.

C'est dans ce moment privilégié d'échange que se construit véritablement le contrat d'objectifs selon 5 clés décisives :

1. La définition directe et précise du résultat à obtenir ;
2. La nécessité (l'exigence) pour chacun d'atteindre le résultat en fonction des attendus, de l'enjeu et de l'expression de la volonté managériale ;
3. L'ajustement des moyens disponibles au résultat visé ;
4. La motivation du collaborateur ;
5. La recherche d'une décision formelle d'engagement.

LES 5 CLÉS DE L'ENTRETIEN DU CONTRAT D'OBJECTIF

Pour rendre un entretien professionnel vraiment efficace, il est nécessaire de suivre un parcours en 5 étapes pouvant apparaître autant directif que convivial. Les principes de communication et les actions à mener dans le cadre d'un contrat d'objectifs sont valables également pour d'autres types d'entretiens ayant une vocation opérationnelle.

1. LES RÉSULTATS À OBTENIR

Principe

Il s'agit d'énoncer d'emblée l'objectif personnel à atteindre ainsi que le résultat à produire dans une formulation qui soit directe et précise, sans tourner autour du pot et sans essayer de justifier l'opération.

Actions précises à mener

- . Énoncer la formulation exacte de l'objectif, tel qu'il devrait être inscrit sur le document final d'entretien en reprenant : son objet, ses principales spécifications, son délai et éventuellement les objectifs intermédiaires à produire.
- . Évaluer le poids relatif de cet objectif par rapport aux autres en cours. Une traduction en pourcentage permet de mieux visualiser et dimensionner son importance. En règle générale, un objectif représentant 30% à 40% du total des missions, travaux et/ou activités en cours est un idéal. Afin de donner un sentiment de priorité dans l'ordre d'importance, il convient d'éviter de descendre en dessous des «20%».
- . Faire vivre l'exposé en misant sur le caractère prioritaire et utile de cette action, ainsi que sur les conséquences de sa réussite. Le tout dans une présentation maximum de 5 minutes.
- . Passer ensuite la parole au collaborateur, en lui demandant s'il a une première question à poser.
- . Répondre succinctement, sachant que certains points soulevés seront sans doute abordés aux étapes suivantes. Bien observer les micro attitudes du collaborateur, l'écouter avec empathie et prendre éventuellement des notes.

2. L'EXIGENCE

Principe

Il s'agit de démontrer la nécessité des résultats à obtenir compte tenu de la situation (attendus, enjeux) et des positions voulues par le manager (exigence), afin de faire pencher la balance du côté de la réussite. Un maximum d'informations utiles doit être évoqué durant cette seconde phase. Lorsque l'objectif est mûrement réfléchi, il faut éviter de le négocier en l'imposant pour ce qu'il est.

Actions précises à mener

- . Décrire objectivement les attendus de la situation (atouts, composantes particulières du terrain, problèmes rencontrés, alliés, oppositions...) que le collaborateur va devoir rencontrer lors de sa mission.
- . Décrire les enjeux en «surchargeant» et/ou en dramatisant d'abord les conséquences négatives en cas de risque d'échec : image négative pour l'entreprise, le service et/ou l'équipe, perte possible d'affaire, de rentabilité, de crédibilité, d'avenir pour le projet en cours, de clientèle.... Toutefois l'évocation des enjeux doit obligatoirement se conclure par une vision optimiste, chaleureuse, entraînante et convaincante dans une perspective de réussite assurée.
- . Faire entendre ou sentir la volonté opiniâtre du manager à ne pas accepter moins que le résultat fixé.
- . Ouvrir le dialogue en posant des questions au collaborateur et/ou s'enquérir de son sentiment.

3. L'ACTION À MENER

Principe

Il s'agit de vérifier l'ajustement des moyens disponibles, des compétences et des méthodes au résultat visé. La faisabilité de l'objectif et son montage dépendent intégralement de la compétence du collaborateur. Entre lui confier totalement le «bébé» (1), imposer par avance une stratégie détaillée lorsqu'il existe un défaut de confiance (2) ou demander au collaborateur de proposer son propre programme d'action (3), le registre des méthodes reste conditionné par le véritable degré d'autonomie de ce dernier. En tout état de cause, le débat sur la faisabilité reste lui parfaitement négociable.

Actions précises à mener (selon le cas)

Ouvrir toujours le dialogue en encourageant le collaborateur à s'exprimer et à demander des précisions :

1. Spécifier au collaborateur que le «comment» est totalement son affaire. Lui demander toutefois de quelle manière il envisage de mener son action, en mettant seulement au point les résultats à produire en fonction du contexte et en dessinant à grands traits la stratégie de mise en oeuvre. Il n'est pas inutile de rappeler la nécessité de mettre des jalons, afin d'évaluer les résultats intermédiaires.
2. Dans le cas d'un collaborateur peu expérimenté, il convient de définir d'avance et avec beaucoup de précision l'approche, les moyens (humains, financiers, techniques et personnels) ainsi que les échéances que le collaborateur doit précisément respecter. Plusieurs rendez-vous rapprochés sont alors nécessaires.
3. Une autre possibilité consiste à demander au collaborateur pour une date rapprochée, de proposer par lui-même un programme d'action qu'il pourra ensuite mettre en oeuvre dès que le manager l'aura validé.

4. CRÉER LA MOTIVATION

Principe

Il s'agit de donner l'envie, l'intérêt au collaborateur afin de créer l'élan nécessaire. Pour cela, il convient de mettre en valeur ses qualités professionnelles tout en lui expliquant pourquoi il a été choisi. Il est recommandé d'insister sur les raisons qui font que celui-ci va réussir (talent particulier, expérience, courage, énergie, réussites antérieures...), tout en soulignant le bénéfice personnel qu'il va en retirer (responsabilité plus large, challenge, expérience nouvelle, avancée vers une promotion ultérieure...).

Actions précises à mener

- . Dire clairement et sans ambages les raisons qui font que l'on a préférentiellement pensé à lui pour cette mission.
- . Valoriser le collaborateur en lui montrant pourquoi l'on a confiance en lui et pourquoi l'on croit dans sa réussite.
- . Evoquer le bénéfice personnel qu'il peut en retirer, ainsi que les aspects favorables liés à cette réalisation.
- . Rester pragmatique en évoquant le fait que seul le résultat final obtenu sera gage de réussite et non la seule bonne réalisation des points intermédiaires qui restent eux, des présupposés.
- . Demander si tout paraît clair et s'il y a d'autres questions à traiter.

5. L'ENGAGEMENT

Principe

A la fin de l'entretien, il s'agit d'obtenir un oui franc de la part du collaborateur, afin que celui-ci traduise explicitement son accord et s'engage sur la réalisation du contrat d'objectifs.

3 possibilités s'offrent au manager :

- . L'acceptation pleine et entière du collaborateur (morale ou via une signature sur un document contractuel).
- . Un manque chronique d'enthousiasme qui se traduit alors, soit par le fait d'imposer «autoritairement».
- . Confier l'objectif comme une attribution normale liée au poste ou soit la décision de ne pas confier l'objectif tout en indiquant les conséquences possibles.

Actions précises à mener :

- . Avant de conclure, il est recommandé de rappeler les éléments les plus saillants liés à l'objectif, puis de demander clairement le «oui» en posant la question de confiance «*Vous êtes partant ? je peux compter sur vous*».
- . Si la réponse est «oui», il faut alors conclure en exprimant sa confiance dans la réussite.
- . Si la réponse est hésitante (c'est le cas le plus fréquent), demander ce qui ne va pas en prenant le temps de traiter le problème soulevé. Il est nécessaire d'aller jusqu'au bout de l'interrogation, en levant chaque obstacle et en apportant à chaque fois les éclaircissements nécessaires. Cela permet d'éviter par la suite bien des difficultés. En général cette partie de l'échange se conclut par un «oui».
- . S'il existe néanmoins un blocage ou un désaccord profond sur tel ou tel aspect, 2 solutions s'offrent au manager qui doit alors trancher et faire connaître sa décision :
- . Imposer «autoritairement» l'objectif en réaffirmant son exigence (point 2), considérant que cela fait partie des responsabilités de la fonction et qu'il n'est pas question de ne pas atteindre le résultat défini.
- . Ne pas confier cet objectif, en indiquant au collaborateur les conséquences possibles.

12. En tant qu'acteur principal de son évolution, quelles sont les différentes possibilités offertes à tout salarié pour changer d'entreprise, de secteur, de métier et même de vie ?

3 GRANDES ÉTAPES

Donner un coup d'accélérateur à sa carrière est beaucoup moins compliqué et hasardeux qu'autrefois, d'autant plus que les entreprises (et les recruteurs) apprécient les gens qui bougent et font l'effort d'évoluer. Pour être acteur de sa propre carrière, il convient de savoir préparer son changement de job en s'imposant 3 grandes étapes. La première consiste à faire un point précis sur le plan professionnel via un bilan de compétences. La seconde étape suppose de s'imposer un bain de formation afin d'actualiser ses acquis et d'enrichir ses compétences. La 3^e étape, la plus stratégique, oblige à prendre clairement position en choisissant entre l'évolution interne, le changement d'entreprise, le changement de secteur, le changement de métier et/ou le changement de vie. A cette occasion, il est bon de se rappeler que l'entreprise la plus réputée n'est pas forcément la meilleure pour débiter ou pour gravir rapidement les échelons.

. **Changement d'entreprise**

60 à 70% des recrutements cherchent à attirer un cadre qui occupe le même poste chez un concurrent. Les candidats désireux de poursuivre leur carrière dans la même fonction et dans le même secteur ont donc particulièrement la cote. Le fait est d'autant plus vérifié, qu'un «jump» chez un concurrent permet souvent d'occuper un poste plus varié et plus riche de perspectives.

5 possibilités pour changer d'entreprise :

- . Aller chez le concurrent le plus dynamique.
- . Aller chez le challenger (si l'on vient d'une entreprise leader) afin de l'aider à rattraper son retard.
- . Intégrer une PME (si l'on vient d'une grande entreprise) en lui apportant des compétences pointues.
- . Intégrer une start-up bénéficiant d'une croissance accélérée.
- . Rejoindre une société ou une filiale étrangère implantée en France.

. **Changement de secteur**

S'il est déconseillé de changer à la foi de domaine d'activité et de métier, le changement de secteur suppose de déployer beaucoup d'énergie. En général pour rebondir dans une autre activité, les méthodes traditionnelles de recherche ne donnent pas grand-chose. L'utilisation d'Internet permet actuellement de décrocher plus vite et plus facilement un premier entretien d'embauche.

3 possibilités pour changer de secteur :

- . Rechercher les activités nouvelles dans lesquelles l'inexpérience n'est pas un handicap (Internet, centre d'appels...) et les secteurs en croissance où les besoins de compétences évoluent rapidement (téléphonie mobile, télévision par satellite...).
- . Miser sur les secteurs en fusion qui demandent du sang neuf (chimie, pharmacie, Banque...).
- . Choisir un secteur sans diplômés mais qui recherchent des experts du terrain (transport, BTP, grande distribution...).

. **Changement de métier**

Il est fortement recommandé d'établir préalablement des liens et des passerelles de relations et/ou de compétences (notamment managériales), avant d'envisager de changer définitivement de métier. Les postes nouvellement créés offrent une bonne ouverture aux candidats venus d'ailleurs.

4 possibilités pour changer de métier :

- . Repérer les créations de poste, notamment lorsque les entreprises n'ont pas forcément en tête un profil défini.
- . Viser les nouveaux métiers qui ne font pas appel à une expérience dans le domaine, mais demande des gens passionnés (webmaster, conseiller en téléphonie mobile/on-line, graphiste 3D...).
- . Rejoindre une start-up qui a plus besoin de compétences que d'expertises en s'ouvrant à des cadres très motivés prêts à se remettre en question.
- . Faire un 180° en devenant artisan, commerçant, indépendant même à temps partagé.

. **Changement de vie**

Tout recommencer, changer d'horizon, en finir avec la vie de salarié est un fantasme commun à beaucoup de cadres, surtout lorsqu'il s'agit de retrouver une certaine qualité de vie. Cette décision suppose d'avoir bien réfléchi à cette éventualité, même si le plus souvent le déclic du départ volontaire est provoqué par un

conflit larvé avec l'employeur. Dans la plupart des cas, ce voyage est sans retour ou pour le moins, laisse des marques profondes. Il faut donc posséder une forte détermination, un entourage mobilisé, une vision claire du présent et de l'avenir, la prise en charge de nouvelles contraintes psychologiques, techniques, financières et familiales.

3 possibilités pour changer de vie :

- . Créer sa propre entreprise en OSANT passer à l'acte après une sérieuse étude de marché.
- . S'installer en province, notamment en terre natale ou sur un lieu de vacances que l'on connaît bien, à partir duquel peut s'activer un premier réseau de connaissances.
- . S'expatrier de manière raisonnée en opportunistant les activités de sa propre entreprise ou sauter le pas, en cumulant changement de métier, de secteur et de vie.

. Evolution en interne

Le décloisonnement et la mobilité interne (promotion, changement de service) ont actuellement la cote auprès des recruteurs et des dirigeants. L'évolution ou la réorientation de carrière en interne doit toutefois se préparer comme l'on monte un dossier. Il faut donc savoir utiliser les outils disponibles dans l'entreprise (formation, bilan de compétences, entretien annuel, contacts avec le DRH...).

4 possibilités pour changer en interne :

- . Jouer la carte du middle management notamment dans les PME et les jeunes entreprises.
- . Devenir commercial, sachant que les commerciaux restent une denrée rare et sont en manque dans beaucoup de sociétés.
- . Opter pour un poste de directeur de filiale ou de responsable à l'étranger (notamment dans les grands groupes), lorsque l'on est déjà imprégné des valeurs maison et que ce passage permet de favoriser des prétentions managériales ultérieures.
- . Miser sur la «polycompétence» en cherchant à enrichir son expertise par le passage dans d'autres services (technique à la vente, marketing à la gestion, communication à la DRH, Paris à la province, France à l'étranger...) et pourquoi pas, construire un cursus professionnel global qui fait au final, les meilleurs dirigeants et managers.

13. Dans l'art de quitter proprement son boss, ses collègues et son entreprise, certains conseils valent de l'or. Quel est votre avis sur la question ?

14 CONSEILS POUR QUITTER PROPREMENT SON ENTREPRISE

Quitter son emploi est toujours un moment délicat à vivre qui demande beaucoup de précautions. Il faut d'abord savoir dédramatiser la situation en se ne croyant surtout pas indispensable à son poste, en acceptant l'idée que démissionner ou partir contraint et forcé peut être une véritable opportunité pour soi, ainsi que pour l'entreprise. Le premier objectif est donc d'éviter de se griller inutilement dans son milieu professionnel en décidant de partir avec pertes et fracas, sachant qu'un patron qui s'est senti trahi ou bafoué reste un patron dangereux. Le monde professionnel est relativement petit et les retours de situation forts probables pour ne mettre personne à l'abri de retrouvailles possibles un jour ou l'autre.

Tout l'art est de savoir quitter son boss et ses collègues en bons termes, afin de préserver l'avenir. Il est par conséquent nécessaire d'y mettre les formes avec un minimum de prudence, de réflexion et de diplomatie :

1. Commencer par faire la liste des raisons positives qui vous poussent à l'action (mission plus intéressante, meilleur salaire, changement valorisant de statut, moins de trajet...) tout en recherchant obligatoirement le soutien de sa famille.
2. Eviter les démissions au bluff, du style «*retenez-moi ou je pars*» ou les démissions relevant d'un registre uniquement négatif du type «*je m'ennuie ici ou je déteste mon chef*», car ce n'est pas avec ce genre de motif et d'état d'esprit que l'on convainc un nouvel employeur.
3. S'appliquer à éviter que rien ne filtre avant l'officialisation de votre démission. Il faut réserver la primeur de l'information à son supérieur hiérarchique en lui laissant l'initiative de présenter votre départ.
4. Ne jamais envoyer une lettre de démission avant d'avoir annoncé son départ de vive voix, en tête-à-tête et porte fermée. Cela relève du savoir-vivre le plus élémentaire. Il faut rester neutre dans sa rédaction en indiquant simplement la date de la démission (jour de la rédaction) et la date effective de départ en fonction du délai de préavis. Ne jamais indiquer de griefs personnels par écrit ou soulager sa conscience, car la lettre sera forcément conservée par l'entreprise et peut resurgir plus tard.
5. Exiger une confidentialité absolue de la part des recruteurs, afin que l'entreprise ne soit pas indirectement alertée. De la même manière, ne jamais révéler à son chef le nom du futur employeur, afin d'empêcher toute tentative de déstabilisation avant la fin du préavis. En contrepartie, il est sage de garder sa démission confidentielle auprès des collègues de l'entreprise, afin de donner le temps à ses supérieurs hiérarchiques de digérer votre départ.
6. Positiver les raisons de son départ, en expliquant que ce n'est pas une initiative dirigée contre son chef ou l'entreprise, mais qu'elle ressort d'une étape importante dans votre évolution professionnelle, une opportunité que vous devez absolument saisir. Un peu d'hypocrisie ne peut pas faire de mal, surtout lorsque celle-ci contribue à offrir une porte de sortie honorable à son interlocuteur.
7. Souligner le fait que vous avez énormément appris dans l'entreprise et que vous avez beaucoup hésité avant d'accepter cette opportunité ou cette proposition, même si vous ne supportez carrément plus l'ambiance de travail, la politique salariale et/ou l'absence de perspectives de carrière.
8. Se convaincre que l'on a pas fait un mariage d'amour avec son entreprise mais un mariage de raison. Il est par conséquent indispensable de ne se sentir redevable de personne, même si votre patron vous a offert votre premier emploi et qu'il vous a formé(e).
9. Se méfier des contre-propositions de son employeur en réfléchissant bien avant d'accepter de rester. Certains dirigeants ont l'esprit revancharde et retiennent les partants en leur proposant de meilleures conditions, afin de mieux les virer quelques mois plus tard. Pour eux, l'objectif est de garder l'initiative et avoir l'impression qu'ils contrôlent leurs équipes.
10. Ne pas s'engager à arriver trop tôt dans le nouveau poste en conservant une marge de manœuvre, au cas où l'employeur exigerait que vous respectiez à la lettre votre préavis jusqu'au dernier jour.

11. Laisser des dossiers irréprochables sur les affaires en cours, en mettant un point d'honneur à effectuer correctement son travail jusqu'à la fin du préavis. Ne jamais assouvir une colère ou une vengeance personnelle en détruisant des fichiers ou en volant des documents, car les ex-collègues sauront le faire savoir urbi et orbi.

12. Repérer et désamorcer les éventuelles bombes à retardement, afin d'éviter que votre successeur ne soit tenté, pour se donner une plus grande légitimité, de discréditer votre travail en arguant de dossiers mal ficelés.

13. Eviter la fanfaronnade envers vos anciens collègues en leur présentant les conditions mirifiques de votre nouveau contrat. Ils auront vite fait de penser que vous les méprisez et risquent, plus tard, de vous faire payer votre arrogance.

14. Se plier au rite du pot de départ en ne conviant, lors d'une réunion intime (au bureau ou au café du coin), que les meilleurs collègues et ceux que vous pensez croiser plus tard. Au moment du départ, rendre sobrement hommage à son boss et rassurer les salariés qui restent. Un peu de gratitude n'a jamais fait de mal à personne en sachant user de petits compliments et en proscrivant toute remarque négative et attaque personnelle.

14. Comment faire valoir ses droits légitimes, en cas de départ volontaire, lorsque l'on est cadre ?

Pour l'immense majorité des cadres qui ne disposent pas de «golden parachute», préparer les modalités amiables de son départ lorsque l'entreprise pousse vers la porte (hors licenciement économique et faute grave) relève d'une course de fond avec rebondissements et discussions de vendeur de tapis. Si l'insuffisance professionnelle reste le motif le plus souvent invoqué (mais rarement admis par les Prud'hommes) pour se séparer d'un collaborateur encombrant, les entreprises sont souvent prêtes à lâcher un peu plus que le minimum légal afin d'éviter un procès à l'issue non garantie et souvent désastreux pour l'image et l'ambiance interne. Dans ce type de situation, il est alors conseillé de confier le dossier à un avocat qui pour un faible pourcentage des sommes obtenues guidera opportunément les pourparlers avec le DRH.

9 conseils utiles pour cadres combattifs désireux de faire valoir leurs droits légitimes :

1. IDENTIFIER LES SIGNES DE DISGRÂCE

Le plus important est savoir identifier, dès leur apparition, les signes de disgrâce, en vue d'anticiper les mauvaises surprises et s'aménager des preuves. Il faut donc constituer le plus en amont possible un dossier précis et complet, en cas de procédure ultérieure aux prud'hommes. Par exemple face à la fixation d'objectifs trop ambitieux qui ne pourront être tenus, le mieux est de réunir un dossier de presse prouvant la déprime ou l'effondrement du marché, la baisse globale d'activité de l'entreprise ou les conséquences observées dans les secteurs concurrentiels. Il est également recommandé de compiler toutes les preuves écrites favorables à son activité durant les derniers mois : primes, augmentations de salaire, compte rendu d'entretien d'évaluation, félicitations, e-mails de clients satisfaits...

2. NE LAISSER PASSER AUCUNE BRIMADE

Il convient également de ne laisser passer aucune brimade en provenance des supérieurs hiérarchiques (circonstances vexatoires, mise à pied, retrait brutal d'équipement informatique, privation de véhicule de fonction, limitation d'usage du téléphone...) de les lister et d'y répondre éventuellement par courrier recommandé, selon leur importance, afin de pouvoir exiger ensuite des dommages-intérêts pour préjudice moral.

3. UNE RIPOSTE PROPORTIONNÉE A L'ATTAQUE

Eviter ensuite de tomber dans la stratégie classique exercée par le DRH ou par le supérieur hiérarchique qui est de pousser le salarié vers la faute, ou le convaincre de chercher du travail ailleurs, en lui faisant subir des critiques régulières, en lui adressant un avertissement verbal, en soufflant le chaud et le froid ou en lui confiant des missions de moins en moins valorisantes. Ce déclenchement d'hostilité suppose de la part du salarié une riposte proportionnée à l'attaque. Il est ainsi conseillé de répondre par le même canal (e-mail, courrier simple, entretien) en n'oubliant jamais d'imprimer le tout.

4. PAS DE DÉCLARATION DE GUERRE

Ne jamais lancer ouvertement de déclaration de guerre vers son employeur ou ses représentants, ni faire aucune allusion au mandat donné à son avocat ni menacer d'attaquer aux prud'hommes, tant qu'une négociation amiable reste possible, au risque alors de la faire capoter définitivement.

5. UTILISER DES ARGUMENTS RATIONNELS

Se comporter toujours en début de négociation comme si l'on sollicite une augmentation ou un nouveau poste, en sachant mettre en valeur, par l'usage d'arguments rationnels, ses succès et sa fidélité à l'employeur.

6. ÉVALUER L'INDEMNITE TOTALE

Estimer le total des sommes que l'on peut raisonnablement obtenir. Avec le minimum légal (1/10^e de mois par année travaillée), il faut évaluer ce que l'on pourrait obtenir aux prud'hommes. En ce domaine, les juges qui déclarent un licenciement sans cause réelle et sérieuse (la majorité des cas) octroient facilement 6 mois d'indemnités de salaire, voire jusqu'à 2 ans selon l'âge du cadre, son ancienneté dans l'entreprise ou sa situation familiale.

7. S'ATTENDRE À UN DEAL INFÉRIEUR

S'attendre ensuite à ce que l'employeur propose un deal inférieur misant sur le fait que le salarié préfère partir avec une somme plus modeste mais versée immédiatement, plutôt que d'attendre 6 à 12 mois de procédures.

8. NE PAS SE LAISSER FAIRE

Ne pas ignorer que lors de la négociation, l'employeur est souvent tenté d'embrouiller la situation en incluant dans l'indemnité les congés payés et le préavis, ou le renoncement au préavis, afin de ne pas avoir à le payer. En ce domaine et sauf accord de votre part, l'employeur doit obligatoirement payer la durée totale du préavis même s'il dispense de l'effectuer.

9. DEMANDER DES AVANTAGES SUPPLÉMENTAIRES

Il est recommandé de demander en plus d'une indemnité transactionnelle, 5 types d'avantages peu coûteux pour l'employeur :

- . Lever la clause de non-concurrence, ce qui évite à l'employeur de régler une importante indemnité mensuelle et permet au salarié de pouvoir rechercher plus facilement un emploi dans son domaine de compétence.
- . Conserver le libre usage d'un bureau dans l'entreprise durant toute la période de recherche d'emploi (6 mois maximum) et/ou un accès à la messagerie téléphonique et à ses mails.
- . Financer un programme d'outplacement avec le choix entre au moins 3 cabinets, dont le coût estimé varie entre 15 et 20% du salaire annuel brut.
- . Continuer à bénéficier de la mutuelle complémentaire durant l'année de départ.
- . Racheter sa voiture de fonction et son ordinateur portable à la côte argus officielle des garagistes et des assureurs.

15. En cas de licenciement, quels sont les 3 éléments constitutifs de la transaction ?

LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DE LA TRANSACTION

La transaction est destinée à régler, à l'amiable, les conséquences d'une rupture définitive du contrat de travail déjà notifiée entre le salarié et son employeur (notamment licenciement), afin d'éviter d'éventuelles contestations ultérieures. L'article 2044 du Code civil définit la transaction comme «un contrat par lequel les parties terminent une contestation née, ou préviennent une contestation à naître». Elle n'a donc pas pour objet la rupture négociée du contrat de travail avant que le licenciement soit porté à la connaissance du salarié, mais la cessation du litige actuel ou à venir résultant du licenciement proprement dit. Elle doit être rédigée par écrit en autant d'originaux que de parties, afin de dater et de prouver l'acte. Selon l'article 2052 du Code civil, la transaction emporte autorité de la chose jugée entre les parties, même si celle-ci n'engage généralement pas les tiers ni l'administration. Elle n'a force de loi que pour le différend qu'elle règle précisément.

3 éléments essentiels sont légalement constitutifs de la transaction, à condition toutefois que chacune des parties dispose d'une capacité de contracter, que le consentement soit effectif et non vicié et que l'objet et la cause soient licites :

1. La contestation

Il doit y avoir un réel différend entre les deux parties qui doit être rappelé de façon précise dans le texte de l'accord. Exemple : intention du salarié d'agir auprès des prud'hommes suite la contestation d'un motif réel et sérieux de licenciement. Les dates de l'entretien préalable et de la notification du licenciement doivent être clairement indiquées.

2. La volonté de transiger

Le consentement des parties doit être sans équivoque, même s'il n'est pas nécessaire d'évoquer toutes les étapes de la négociation. On peut, par exemple, se contenter d'une formule du genre «les parties sont parvenues à un accord au terme de longues discussions et ont décidé de régler de manière amiable leur différend sur la base de la présente transaction pour éviter tout litige né de cette situation.»

3. Des concessions réciproques

Transiger suppose que chaque partie renonce à une partie de ses prétentions. Les concessions mutuelles doivent être énumérées et clairement explicitées, sans qu'il soit obligatoire d'appliquer une rigoureuse proportionnalité.

Il n'est pas nécessaire de détailler la somme versée (préavis non effectué payé, prorata du 13^e mois, indemnité compensatrice de congés payés, indemnité légale ou conventionnelle de licenciement, dommages-intérêts proprement dits...). La transaction peut se contenter de mentionner la somme globale versée au salarié au moment de son départ effectif. Depuis le 1^{er} janvier 2000, les indemnités transactionnelles peuvent être exonérées des cotisations de Sécurité sociale, CSG et CRDS et ne sont pas imposables dans la limite de l'indemnité de licenciement légale ou conventionnelle (jusqu'à 2 ans de salaire dans la limite de 360.000 euros). Les sommes qui n'ont pas un caractère indemnitaire sont considérées comme des éléments de salaire et donnent lieu à cotisations sociales.

16. Comment augmenter ses chances, côté salarié, face aux prud'hommes ?

LE PLUS SOUVENT EN SA FAVEUR

Pour le salarié, la procédure prud'homale relève le plus souvent d'une question de dignité. Véritable parcours du combattant, son principal intérêt résulte du fait que le salarié l'emporte dans 77% des cas, selon une étude du ministère de la Justice. Son inconvénient majeur pour le salarié est que cette procédure repose sur des données objectives et dépassionnées. Elle se gagne par conséquent bien avant le jour du jugement, par la capacité du salarié à réaliser un dossier complet accumulatif et organisant la chronologie d'un maximum de preuves et de documents utiles. Plus le préjudice subit par le salarié est grand, plus celui-ci a intérêt à saisir les prud'hommes. La sympathie des conseillers va plus naturellement au salarié floué, notamment lorsque celui-ci est âgé, a de l'ancienneté dans l'entreprise, assume de lourdes charges familiales et subit un licenciement pour faute grave non avérée dans les faits.

Très souvent, la faute grave n'existe pas et se voit requalifiée en licenciement sans cause réelle et sérieuse, avec pour l'entreprise la paiement de grosses indemnités à la clé. Aux prud'hommes, il est également assez aisé de contester un licenciement économique dont la légitimité est très encadré par le Code du travail. Il suffit simplement que l'entreprise soit incapable de motiver clairement les causes d'un renvoi dans la lettre de licenciement pour faire annuler cette décision.

Face à la complexité de la procédure prud'homale, le salarié doit toutefois prendre quelques précautions afin d'augmenter ses chances de l'emporter :

1. Opter pour le conseil prud'homale réputé le plus favorable à la cause défendue, en s'adressant soit à la juridiction du lieu de l'établissement où le conflit est né, soit auprès du conseil du domicile du salarié si le travail est effectué en dehors d'un établissement (VRP, travail à domicile), soit la juridiction du lieu où il a été engagé ou soit le siège social de son employeur.
2. Constituer un dossier en béton en collectant toutes les pièces qui retracent l'historique de ses relations professionnelles.
3. Adresser à la partie adverse par lettre recommandée et aux dates fixées par le conseil lors de la conciliation, l'ensemble des pièces versées au dossier. Une simple omission peut entraîner un renvoi de procédure et faire perdre 4 mois.
4. En tant que demandeur, le salarié doit énumérer tous les griefs en une seule fois, sachant qu'une fois le jugement rendu, il ne pourra démarrer une autre procédure fondée sur d'autres griefs vis-à-vis du même adversaire.
5. Même si le plaignant peut se défendre lui-même (moins de 10% des cas), il est conseillé de prendre un avocat spécialiste du droit social et bon orateur. La plaidoirie est en effet déterminante aux prud'hommes, car les avocats ne sont pas tenus d'adresser à l'avance leurs conclusions aux conseillers et que toute faute de procédure ou de tactique peut être exploitée sans peine par la partie adverse. La plupart des cabinets fonctionnent aux honoraires sur résultat (8 à 15% des sommes récupérées plus une somme forfaitaire de 1.500 euros environ). La simple consultation d'un homme de l'art en vue de préparer soi-même son dossier coûte entre 150 et 250 euros l'heure en se calculant selon les revenus du plaignant.
6. La présence du demandeur le jour de l'audience témoigne de son implication dans le dossier et de sa bonne foi, d'autant plus qu'il peut apporter d'éventuelles précisions à la demande des conseillers prud'homaux. Toute absence est déconseillée car préjudiciable.
7. En plus des sommes demandées, il ne faut pas omettre de réclamer l'intérêt légal et le remboursement par la partie adverse des frais d'avocat et de déplacement liés au procès.

17. Quelles sont les 6 étapes de la procédure devant les prud'hommes ?

MODE D'EMPLOI DES PRUD'HOMMES

Il existe 271 conseils de prud'hommes en France traitant chaque année entre 160.000 et 220.000 contentieux (référés compris). Les 14.646 conseillers prud'homaux ne sont pas des magistrats professionnels mais des représentants des employeurs et des salariés élus à parité. Cette juridiction de première instance est chargée de régler les litiges individuels issus du contrat de travail entre salarié et employeur. Dans 98% des cas, c'est le salarié qui saisit le conseil pour contester un licenciement ou réclamer le paiement de compléments de salaire. Le traitement d'une affaire au fond nécessite en moyenne 10 mois et jusqu'à 3 ans si elle part en appel. Chaque conseil comprend 5 sections spécialisées dans les principaux secteurs d'activité (agriculture, industrie, commerce, activités diverses, encadrement). Grâce à leurs connaissances du monde de l'entreprise, les prud'hommes jugent parfois davantage en équité qu'en droit.

La procédure comprend 6 grandes phases :

1. Dépôt de plainte

Il s'agit de saisir le conseil le plus compétent en fonction du lieu géographique le plus propice, ainsi que la bonne section selon le secteur d'activité. En cas de demande urgente n'exigeant pas un jugement sur le fond (non remise d'un bulletin de salaire ou de formulaire destiné aux Assedic, non paiement de salaire, non versement d'un préavis, non respect de normes de sécurité, licenciement d'une femme enceinte durant la période de protection légale, non respect par un ex-salarié de sa clause de non-concurrence, etc.) le référé, tenu par seulement 2 conseillers prud'homaux, suffit pour prendre une décision irrévocable à l'avantage ou non du demandeur, dans le courant du mois. La formation du référé peut être saisie par voie d'huissier, par inscription directe, par lettre recommandée adressée directement au secrétariat du conseil ou par comparution volontaire des parties.

2. Phase de conciliation

La procédure débute toujours par une convocation devant le bureau de conciliation. En présence d'un conseiller salarié et d'un conseiller employeur, les parties sont invitées à trouver un accord pour régler à l'amiable leur litige. Dans la pratique, cette procédure échoue dans 95% des cas. Seulement 5% des conciliations débouchent sur un accord. A ce stade, des provisions sur salaire à valoir peuvent être demandées à l'employeur. Si la conciliation échoue, il reste cependant possible de transiger à tout moment avant le jugement du litige. Environ 10% des affaires se résolvent de cette façon.

3. L'audience du bureau de jugement

C'est l'étape décisive de la procédure. Salarié et employeur, représentés ou non par un avocat, se retrouvent à la barre durant un quart d'heure chacun pour justifier leur demande ou argumenter leur défense. La décision est ensuite prise à la majorité des 4 conseillers prud'homaux. S'il n'y a pas de majorité, comme c'est le cas dans 10% des dossiers, un magistrat professionnel (juge départiteur) intervient pour juger l'affaire avec les conseillers. C'est le départage qui intervient de 3 à 10 mois après.

4. Le jugement

Après délibération, le jour même de l'audience ou plusieurs mois après, les conseillers du bureau de jugement ou le juge départiteur rendent une décision sur le fond à la majorité (3 contre 1, ou 3 contre 2 avec le juge départiteur). Toute décision doit être motivée. Les parties reçoivent ensuite la notification écrite du jugement quelques semaines après.

5. Le recours en appel

Lorsque le jugement rendu en première instance déçoit le salarié ou l'employeur et que les sommes en jeu sont supérieures à 3.580 euros, chaque partie peut faire appel devant la Cour d'appel, afin que l'affaire soit rejugée. Le recours doit être déposé dans le mois qui suit la notification écrite du jugement. En général, les délais d'instruction courent de 1 à 4 ans. La Cour d'appel confirme ou aggrave 80% des décisions des prud'hommes. L'appel étant suspensif de la condamnation, les entreprises en profitent souvent pour provisionner sur une période maximale de 3 ans, le montant des dommages-intérêts dans le bilan et bénéficier ainsi de déductions de charges.

6. Le pourvoi en Cassation

Si la décision de la Cour d'appel n'est toujours pas satisfaisante, il est possible de se pourvoir en Cassation dans les 2 mois qui suivent la notification du jugement de l'appel. Cette cour ne rejuge pas l'affaire mais vérifie que le droit a bien été appliqué. En cas de recours abusif en Cassation, le demandeur risque de payer une amende et une indemnité à son adversaire.

18. Comment conserver le moral après avoir été débarqué(e) de son entreprise ?

CONSERVER LE MORAL

En principe, tout le monde pense savoir ce qu'il faut faire après avoir été débarqué de son entreprise : rédiger un CV «vendeur», entretenir un moral de gagneur, contacter ses réseaux de relations, etc. Pourtant dans la pratique, ceux qui ont su se recaser rapidement en ont tiré 5 leçons : ne compter que sur ses seules forces ; se faire soutenir par ses proches ; utiliser intelligemment son réseau de connaissances ; user des chasseurs de tête sans en abuser (pour les cadres dirigeants) ; savoir recourir à l'intérim (intérim management pour les cadres).

14 conseils pratiques pour conserver un bon moral, rebondir vite et efficacement :

1. Tenir informé le plus tôt possible le conjoint des péripéties vécues sur son lieu professionnel, afin d'éviter que celui-ci n'accuse un choc trop fort au dernier moment. L'informer de chaque bonne nouvelle en le tenant au courant des principales initiatives prises.

2. Faire le deuil de son dernier emploi, hors mise en place d'une procédure justifiée aux prud'hommes, en évitant de perdre son énergie dans de longs procès aux conséquences incertaines ou en «remâchant» des rancunes stériles.

3. Faire le point, en se donnant le temps d'une réflexion nécessaire pour se poser les bonnes questions. La première interrogation à laquelle doit se soumettre tout demandeur d'emploi est simple : qu'est-ce que je sais faire ? Y répondre, c'est déjà se donner du baume au cœur pour la suite. La seconde question à se poser est : qu'est-ce que je veux vraiment faire ? la troisième question : qu'est-ce que je peux faire ? résulte de la confrontation des réponses apportées aux deux premières.

4. Eviter de se lancer immédiatement dans un activisme forcené pour se donner bonne conscience, par exemple, en décrochant son téléphone pour annoncer son licenciement à sa famille ou ses amis qui, pour la plupart, ne savent même pas en quoi consistait votre travail et qui ne peuvent par conséquent vous aider.

5. Se mettre en règle avec l'administration : contacter l'Anpe ou l'Apec afin de pouvoir bénéficier d'un accompagnement et accéder rapidement à des offres d'emploi ; clarifier rapidement sa situation financière en effectuant les démarches nécessaires auprès de l'Assedic, pour une prise en charge (6 mois en général) ; conserver sa mutuelle complémentaire en cotisant si nécessaire à titre individuel ; négocier avec le fisc l'étalement de son impôt sur le revenu, en tenant compte de la perte de revenu par rapport à l'année précédente.

6. Prendre son temps pour rédiger son CV en s'appliquant à présenter son expérience de façon synthétique en mettant en valeur uniquement l'essentiel. Tout candidat doit savoir que le temps qu'un recruteur consacre à la lecture de chaque CV est d'environ... 11 secondes.

7. Sélectionner strictement les envois de candidature, au lieu de répondre à torts et à travers à un grand nombre d'annonces. Trop de lettres de refus nourrissent peu à peu le pessimisme et l'esprit de défaite. Il est donc essentiel de rester convaincu de sa valeur, en se préservant des attaques au moral inutiles, le matin... en attendant le facteur.

8. Utiliser son réseau relationnel avec discernement (amis, fournisseurs, clients, pairs côtoyés au sein d'organisations professionnelles, ex-collègues, association d'anciens élèves...) en évitant de se lamenter sur sa situation. A chaque contact, il est préférable de parler avec positivité et dynamisme de ce que l'on souhaite entreprendre ou réaliser.

9. Fréquenter les colloques et les dîners-débats organisés par les associations d'anciens élèves, ainsi que les soirées organisées par les clubs locaux d'entrepreneurs, au besoin y adhérer.

10. Sauf à entretenir des rapports réguliers avec les chasseurs de tête, il ne faut pas trop attendre de leur part car ceux-ci préfèrent avant tout «travailler» avec les managers en poste.

11. Se préparer professionnellement aux entretiens de recrutement, en sachant résumer l'essentiel «utile» de sa carrière en 5 minutes, montre en main. Trop souvent le candidat arrive avec la fleur au fusil, en touriste, ou encore fortement stressé lorsque le poste l'intéresse vraiment.

12. S'habituer à garder la tête froide en ayant réfléchi, par avance, à toutes les questions pièges qui ne manqueront pas de venir aux lèvres des recruteurs (de type : pourquoi avez-vous été licencié ?). Se préparer à l'inévitabilité de ces échéances, en y apportant des réponses courtes et précises, c'est éviter de perdre pied et «assurer pro» en terme de comportement.

13. Après une période infructueuse de quelques mois, il est recommandé de se tourner vers l'intérim, sachant que dans un cas sur trois, les missions longues débouchent sur une embauche définitive. L'intérim permet également d'entretenir les bons réflexes professionnels, notamment dans le relationnel. Si cette volonté n'existe pas, il est peut être temps de penser à créer son propre job ou d'utiliser le portage salarial.

14. Faire appel à un coach dès que l'on commence réellement à perdre la confiance en soi, ou après avoir identifié un handicap qui sape régulièrement ses chances de réussite (âge, origine étrangère, fragilité psychologique...).

19. Quelles sont les principales recettes utilisées par les entreprises pour attirer les forts potentiels ?

LES RECETTES POUR SÉDUIRE LES FORTS POTENTIELS

Certains profils sont difficiles à dénicher et font l'objet d'attentions toutes particulières. Outre les primes de bienvenue, des packages de rémunération globale comprenant salaire, bonus indexés sur les résultats, plans de stock-options sont associés à des systèmes de type «retraite chapeau» (plan de retraite par capitalisation abondé par l'employeur). Pour nombre de cadres, si la rémunération compte beaucoup dans la décision finale, ceux-ci restent fortement sensibles à la qualité de l'entreprise, aux possibilités de s'expatrier, à l'intérêt de ce qu'ils vont apprendre ou encore, à l'univers multiculturel de la société.

Principales recettes utilisées par les entreprises pour attirer les meilleurs candidats mais aussi pour les garder :

. La prime de bienvenue

C'est un «petit» cadeau offert à un cadre encore en poste pour le convaincre de rejoindre l'entreprise. Le plus souvent, la prime de bienvenue se présente sous la forme d'un geste financier «vendu» à l'intéressé comme un moyen de changer de voiture, de profiter d'un voyage ou de profiter de cette opportunité pour l'achat d'équipements rêvés...

. La surenchère salariale

Alors que 2 entreprises sur 3 pratiquent l'individualisation des salaires, la rémunération commence à s'imposer en France comme l'étalon dominant, si imparfait et incomplet soit-il. La tendance est à lâcher du lest sur les rémunérations en ajoutant au besoin des bonus de salaire fixés par avenant au contrat. Il n'est plus question de payer chichement un cadre à haut potentiel, ni un collaborateur d'un secteur «tendu». Chacun est dorénavant parfaitement renseigné sur les niveaux de rémunération du marché. Dans certains cas la surenchère devient inévitable, même si cela a pour effet de déréguler le marché en accordant des salaires de 20 à 30% supérieurs à la moyenne.

. Le package d'avantages, de gains et d'accessoires au salaire

Il s'agit principalement des avantages en nature (voiture, logement de fonction, remboursement des frais professionnels...) mais aussi des avantages divers comme les titres restaurant, les indemnités de transport, les prestations du CE.... A cela peuvent s'ajouter les gains aléatoires fonction des résultats de l'entreprise (plan d'achat d'actions, intéressement, participation, plan d'épargne entreprise, plan de stock-options...). Des prestations différées sont également utilisables comme l'ancienneté (primes et augmentations), la retraite, l'assurance-vie, les indemnités de départ à la retraite ou en cas de licenciement. D'autres gains en sécurité et en assistance enrichissent le «pack recrutement». Il s'agit principalement de la protection contre les risques de décès, maladie, perte d'emploi mais aussi de l'assistance à la gestion de carrière (coaching) ou encore, l'assistance à la gestion privée financière et fiscale (une récente innovation venue des Etats-Unis).

. Aller chercher la perle rare à l'étranger

Une bonne stratégie consiste à débaucher des cadres en dehors des frontières, lorsqu'ils sont en poste dans des filiales de grandes entreprises étrangères et désireux de consolider leur expérience et leur cursus professionnel en France.

. Miser sur l'attrait du management

Il s'agit là de soigner son argumentaire de vente en mettant en valeur la qualité du management, le dynamisme de l'encadrement, le taux de croissance et les résultats de l'entreprise, les perspectives d'expansion, la possibilité de promotion ou de carrières à l'international... afin de faire voir l'avenir du postulant en couleurs !

. Favoriser l'insertion des nouvelles recrues

Une attention toute particulière est accordée à l'insertion des jeunes collaborateurs en leur ménageant des rendez-vous tout au long de la première année. L'objectif arrière est de considérer qu'un salarié bien traité peut faire venir 2 ou 3 personnes de son entourage en parlant positivement de son expérience dans l'entreprise.

. L'amphi-retape»

Cette vieille bonne recette n'a pas son pareil pour séduire les jeunes diplômés des grandes écoles et des universités, surtout lorsque le PDG vient porter lui-même la bonne parole en n'hésitant pas à «mouiller» sa chemise.

. Créer un site Web

Internet est un outil de recrutement efficace, d'autant plus qu'il favorise les forums de discussions et les connexions plus ou moins systématiques avec les écoles et les professeurs, public qui en général lit peu ou pas du tout les petites annonces.

. Participer à un Forum de recrutement

Qu'il soit événementiel (salon de l'emploi, des métiers...) ou sur-mesure en réalisant des réunions tournantes dans plusieurs villes, les forums de recrutement offrent un fort rendement par leur audience et la motivation spontanée qu'ils suscitent. Des cadres maison présentent l'entreprise puis animent des ateliers de travail sur les différents aspects du métier. La séduction du show amène ensuite les jeunes diplômés à déposer immédiatement leurs candidatures.

20. Qu'apporte de nouveau la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 ?

LA FIN DU MONOPOLE DE L'ANPE

La loi 2005-32 du 18 janvier 2005 dite de «Programmation pour la cohésion sociale» annule définitivement le monopole de l'ANPE en matière de placement des chômeurs et des Rmistes. L'article 3 de cette loi officialise une pratique déjà existante depuis plusieurs années, constatant qu'un certain nombre d'organismes du privé participent déjà activement et/ou de manière confidentielle à l'activité de placement. La nouvelle loi stipule en effet que dorénavant «Peuvent également participer au service public de l'emploi, les organismes publics ou privés dont l'objet consiste en la fourniture de services relatifs au placement, à l'insertion, à la formation et à l'accompagnement des demandeurs d'emploi, les organismes liés à l'Etat par une convention prévue à l'article L.322-4-16, les entreprises de travail temporaire (ETT) ainsi que les agences de placement privées mentionnées à l'article L.312-1.»

L'ANPE PEUT CRÉER DES FILIALES

Sachant que le placement par l'ANPE est gratuit et sans discrimination, les nouveaux acteurs ont également l'obligation de respecter le fait qu'«*Aucune rétribution, directe ou indirecte, ne peut être exigée des personnes à la recherche d'un emploi en contrepartie de la fourniture de services de placement*». Ce sont uniquement les entreprises qui embauchent qui rémunèrent le prestataire.

Afin de rentabiliser et d'optimiser les services de l'ANPE, il est également prévu à l'article L.311-7 du Code du travail que «*Pour l'exercice de ses missions, l'Agence nationale pour l'emploi peut, en tant que de besoin, prendre des participations et créer des filiales.*» «*Ces filiales peuvent fournir des services payants sauf pour les demandeurs d'emploi. Un décret en Conseil d'Etat fixe la nature des activités pouvant être exercées par ces filiales, apporte les garanties de nature à prévenir toute distorsion de concurrence avec les opérateurs privés et précise les conditions dans lesquelles ces filiales sont créées, ainsi que les modalités dans lesquelles s'exerce le contrôle de l'Etat.*»

21. Quels sont les plus et les moins du recrutement par Internet (e-recrutement) ?

UN GROS AVANTAGE POUR LES RECRUTEURS

D'après une étude du site emploi Keljob menée en 2004, 65% des grandes entreprises françaises disposeraient d'un site consacré aux ressources humaines contre 21% en 2001. Près de 50% d'entre elles utiliseraient leur propre site pour publier leurs offres d'emploi. Pour certaines d'entre elles, les pages carrières sont même devenues une véritable vitrine de l'entreprise, au même titre que la présentation des produits commerciaux ou de la mise en avant de leur image corporate. Un autre avantage décisif lorsque l'on dispose d'un site emploi propriétaire est que le passage de l'annonce est totalement gratuit et que l'on court-circuite, en temps comme en efficacité, tous les intermédiaires publics et privés du placement. Même dans le cas où l'entreprise utilise un Job Board pour passer une annonce (monster.fr, cadreemploi.fr, appec.fr...), son coût de passage reste 10 fois moins cher que celui des canaux traditionnels de diffusion. Le coût moyen est en effet estimé à 460 € contre 4.500 € dans la presse.

L'INTÉRÊT D'UTILISER LES CVTHÈQUES

Malgré une masse importante de dépôt de CV via le Net, nécessitant une méthodologie de présélection automatique chez les principaux Job Board, l'avantage de l'e-recrutement est tel que de plus en plus d'entreprises recrutent régulièrement une partie de leurs effectifs à partir des CVthèques du marché, leur permettant ainsi de bénéficier de nombreux avantages tels que :

- . Des CV automatiquement présélectionnés ;
- . Des listes de candidatures fraîches ;
- . Une discrétion dans le contact avec les candidats ;
- . L'économie du passage d'annonces dans la presse ;
- . La possibilité de contacter des candidats qui ne seraient pas venus spontanément ;
- . Une solution rapide et pratique pour agir dans l'urgence.

DES PLUS ET DES MOINS POUR LES CANDIDATS

Pour les candidats utilisateurs de e-CV, les sites de recrutement sur l'Internet offrent une réelle opportunité pour décrocher rapidement et à moindre coût un entretien. Il est vrai qu'aujourd'hui, la plupart des sites d'emploi sont devenus moins exigeants que par le passé en renonçant à faire remplir aux candidats un formulaire en ligne qui dépassait souvent les 20 minutes. Dorénavant, la plupart des job boards offrent la possibilité de simplement copier-coller son CV dans une page web ou de le déposer en pièce jointe. Toutefois selon Emmanuel Vasseur, chargé du marketing chez l'éditeur de logiciels de gestion de recrutement *Profil Soft*, «*Les entreprises doivent non seulement apprendre à gérer la quantité de CV, mais aussi veiller à l'image qu'elles donnent*». En effet avec l'Internet, les règles du recrutement ont évolué en modifiant les relations employeur-candidat.

En effet, d'après une enquête menée par le site emploi *APR-Job*, 81% des internautes estiment avoir été traités de manière «cavalière» ou «moyennement satisfaisante» par les e-recruteurs. Dans une quasi unanimité, les candidats exigent plus de respect que le simple fait de recevoir des réponses automatiques et formatées ou pire encore, de rester dans un black-out total. De l'avis des personnes sondées, une «bonne» entreprise utilisant le Net se doit, à chaque fois, de répondre rapidement et correctement en précisant les raisons du refus.

DES PRÉCAUTIONS À PRENDRE

Alors que la gestion des flux d'e-candidatures reste la principale préoccupation des entreprises et de leurs prestataires, le candidat doit savoir qu'il est dorénavant tracé dès l'envoi de son CV dans l'entreprise ou chez le Job Board. En effet, face à l'afflux important de e-CV les recruteurs n'ont d'autre choix que d'automatiser leurs méthodes. Dans sa forme la plus élaborée, l'e-recrutement utilise de plus en plus des logiciels relativement sophistiqués capables de trier automatiquement les candidatures en les classant par profils. Dans ce cas, un contrôle est effectué pour vérifier si le candidat a déjà postulé et dans quelles conditions. Ensuite, un tri par mots clés est effectué faisant que selon le profil recherché, l'outil informatique préclasse et note sous forme de scoring chaque dossier. Une fois cette première sélection effectuée, le recruteur est alors censé lire l'ensemble des réponses et affiner sa requête par une recherche multicritères. Cette méthodologie de base est le plus souvent «complémentée» par une recherche sélective dans les ressources de la CVthèque, au sein de laquelle sont stockées et classées l'ensemble des candidatures spontanées.

22. Dans l'entretien de recrutement, quelles sont les attitudes professionnelles du recruteur ?

L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

Alors que les recruteurs sont débordés de candidatures spontanées, cela ne doit surtout pas les empêcher de mettre en pratique une démarche professionnelle de qualité et respectueuse envers chaque candidat. En marge du «processus de recrutement» intégrant la préparation (analyse du poste, profil du candidat, annonce, sources de candidatures, choix des acteurs du recrutement...), ainsi que l'utilisation de techniques formelles de sélection (présélection, tests, graphologie...), le moment le plus délicat à gérer reste sans nul doute celui de l'entretien.

I. Attitudes professionnelles attendues du recruteur :

1. Laisser parler le candidat : le bon dosage est 70% d'écoute et 30% d'expression.
2. Préparer soigneusement l'entretien en étudiant par avance le CV du candidat afin d'y relever les points à creuser avec lui.
3. Approfondir le contenu des fonctions occupées, les résultats, les réalisations, les changements de poste.
4. Soigner l'ambiance de l'entretien afin de mettre à l'aise le candidat comme par exemple : couper le téléphone, tomber la veste, offrir un café, éviter de se placer derrière le bureau en s'installant plutôt autour d'une petite table de réunion...
5. Lancer l'entretien en prenant brièvement la parole pour donner 3 informations : se présenter, définir rapidement le poste, indiquer le déroulement et la durée de l'entretien.
6. Conclure l'entretien en laissant le soin au candidat de terminer sur une initiative pouvant lui être favorable. Par exemple, Luc de Chammard PDG de Neurons, emploie volontiers la formule suivante : *«Si vous n'aviez qu'une question à me poser avant qu'on se quitte, laquelle serait-ce ?»* La réponse donne alors une ultime information sur la pugnacité du candidat face au poste.
7. Remercier son hôte, car le candidat d'aujourd'hui peut être le client de demain.
8. Garder la candidature au cas où si le profil ne convient pas, celle-ci peut servir plus tard pour un autre poste.

23. Durant l'entretien de recrutement, quelles sont les erreurs que l'on ne pardonne pas au recruteur ?

Les erreurs que l'on ne pardonne pas au recruteur :

9. Poser des questions déstabilisantes ou provocatrices risquant de donner une image déplaisante de l'entreprise.
10. S'immiscer dans la vie privée et/ou mettre en doute la capacité du candidat (souvent une femme) gérer famille, enfant et boulot.
11. Plomber le candidat en attaquant d'entrée de jeu sur les blancs du CV ou sa période de chômage.
12. Laisser le candidat poser lui-même la question du salaire.
13. Donner le sentiment de dire oui à la fin de l'entretien, alors que le courrier adressé quelques jours plus tard indiquera un non.
14. Que le candidat convienne ou ne convienne pas, éviter de répondre tout de suite. Pour cela, il faut attendre d'avoir rencontré tous les autres postulants en évitant les 2 pièges classiques de l'entretien :
 - ... l'effet de contraste qui fait paraître brillant quelqu'un qui arrive après plusieurs autres perçus comme plutôt ternes.
 - ... l'effet miroir qui fait préférer le candidat qui vous ressemble le plus.

24. Quels sont les trucs couramment utilisés par les recruteurs pour jauger les candidats ?

Trucs de recruteurs pour jauger les candidats :

15. Se servir du téléphone pour prendre le rendez-vous sachant que la voix trahit déjà des traits de caractère comme la réserve, l'hésitation, l'enthousiasme...
16. Laisser ouvrir la porte du bureau par le candidat lui-même, sachant que celui qui frappe 3 coups inaudibles et/ou glisse un ?il circonspect dans l'embrasure est alors taxé d'un mauvais point d'entrée.
17. Observer le candidat au moment de se présenter à la réception ou en train de patienter dans la salle d'attente. A ce moment-là, le comportement est révélateur de sa personnalité, c'est du moins l'avis de Luc de Chamnard qui reste attentif aux moindres détails, qu'il vérifiera ensuite durant l'entretien, comme par exemples :
 - ... *«je regarde si mon visiteur s'est servi un café au distributeur ou s'il discute avec l'hôtesse. De tels indices montrent qu'il se sent à l'aise, ce qui est bon signe pour un commercial ou un manager».*
 - ... *«Si je le trouve occupé à régler ses affaires par téléphone, je me dis qu'il doit manquer d'organisation pour le faire à ce moment-là».*
 - ... *«Je préfère celui qui met l'attente à profit pour consulter la revue de presse de notre entreprise placée devant lui ; c'est un signe de curiosité».*
 - ... La façon dont l'interlocuteur salue est également importante *«Je me méfie des poignées de mains molles ou moites qui peuvent révéler une personnalité inhibée».*
18. La première impression est souvent la bonne, surtout quand elle est mauvaise. Ainsi beaucoup de recruteurs, comme Geneviève Grandjean du cabinet H. Neumann, avouent que dans *«80% des cas, je sais dans les cinq premières minutes si mon interlocuteur est susceptible d'être retenu».*
19. Noter les premières impressions de 1 (la meilleure) à 5 (la plus mauvaise) pour chaque critère examiné : physique, poignée de main, look vestimentaire, impression de sérieux se dégageant du candidat, aisance, etc.
20. Proposer au candidat un bloc pour prendre des notes. S'il décline, cela traduit un manque de curiosité.
21. Lui demander pourquoi il veut changer de boîte. Sa réponse peut alors en dire long sur son honnêteté professionnelle ou sur son esprit de synthèse.
22. Regarder ce qui révèle le charisme chez le candidat : la mobilité du visage, le contact visuel, la mobilité du regard, la poignée de main franche...
23. Focaliser précisément sur les chiffres, les résultats, les performances, les moyens utilisés par le candidat.
24. Ouvrir l'œil sur les trous dans la chronologie, sur la présentation excentrique du CV, ainsi que sur l'abondance des notations imprécises du genre *«connaissances en...»* ou *«travail sur...»*.
25. S'intéresser aux hobbies relevés sur le CV, car cela traduit à la fois les vrais centres d'intérêt extraprofessionnels du candidat et le fait, pour Marie-Françoise Vidal, DRH chez Novartis, que *«Les purs accros au travail sont souvent les plus fragiles en cas de coup dur.»*

25. Quels sont les principaux travers que tout bon recruteur doit éviter durant l'entretien ?

Les travers du recrutement à éviter durant l'entretien :

26. Les préjugés du type : «*il a fait 3 jobs en 5 ans, il est donc instable*» ou «*il est arrivé en retard, il est par conséquent non fiable ou négligent*» ou encore : «*c'est un barbu, il a quelque chose à cacher*». Le mieux est alors d'interroger le candidat sur les raisons de cette situation.
27. L'importance accordée aux marques inconscientes telles que les lapsus ou les «actes manqués» qui, s'ils sont révélateurs, peuvent également traduire une émotivité anormale durant l'entretien.
28. Le recours à l'irrationnel du type «*Il est Gémeaux donc beau parleur, peu bosseur et/ou superficiel dans ses relations*», sans s'intéresser à la structure profonde de la personnalité du sujet.
29. Se laisser endormir par l'aspect super motivé du candidat. De l'avis de Jean-François Darmagnac, du cabinet *Praxia*, «*On voit aux entretiens de plus en plus de gens très rodés, capables de vous éblouir par un discours parfaitement fluide*». Le conseil est alors de couper le «robinet» par des questions fréquentes en passant délibérément du coq à l'âne.
30. Manquer de vigilance face à des candidats manifestant trop d'enthousiasme pour le poste, alors que ce n'est peut être qu'un manque de réalisme et de lucidité. Le conseil est de demander au candidat «*comment il se voit évoluer dans la société*» afin de mesurer ses attentes et s'assurer que l'entreprise peut répondre concrètement à ses aspirations.

26. Quelle est l'attitude de base attendue d'un «bon» candidat ?

Attitude de base attendue du «bon» candidat :

31. La règle est simple pour Jean-Michel Berçot, de *Partner's & Drouault*, en affirmant que «*Les jeunes feront globalement 3 métiers dans leur vie professionnelle. Sachez donc anticiper votre évolution et lors des entretiens, soyez vrai, faites ressortir votre personnalité*».
32. Même type de réflexion pour Rémy Démeron, consultant chez *Gentilhomme RH*, qui insiste sur le fait que plus que la technique, les entreprises recherchent avant tout «*Une personnalité, un comportement dynamique et une vraie capacité à apprendre.*»
33. Pour Bernard Fonteneau, d'*Actiforces*, le conseil est clair : «*Informez-vous le plus possible sur l'entreprise avant de vous rendre à un entretien. Venez avec un projet cousu main qui montre ce que vous pouvez apporter à l'entreprise*».
34. En résumé, il faut être plus offensif que défensif, plus actif que passif, plus entreprenant que suiveur, en posant spontanément des questions. Pour le recruteur cette attitude signifie à la fois de l'audace et une volonté de réciprocité dans la relation.

27. Quelles sont les 5 questions décisives posées généralement par le recruteur ?

Questions décisives posées par le recruteur :

35. Ouvrir le dialogue en demandant pourquoi le candidat a accepté l'entretien. Pour Geneviève Grandjean, «*Sa façon de s'expliquer et de se présenter est révélatrice de son comportement, de son expression et de sa capacité de synthèse.*»
36. Lâcher la bride au candidat en lui posant une question généraliste telle que : «*Qu'est-ce qui est important pour vous dans votre vie professionnelle ?*». Sa réponse indique alors ce qui le fait courir : argent, responsabilités, ambition particulière, voyages...
37. Avec une question clé telle que «*De quoi êtes-vous le plus et le moins fier, professionnellement ?*», la réponse peut en dire long sur la combativité du candidat mais aussi sur le rôle qu'il a joué dans un événement comme sur sa capacité à tirer des leçons de ce qu'il a vécu.
38. Afin d'être éclairé sur l'émotivité, l'anxiété relationnelle et/ou son impossibilité à prendre de la distance, une autre question pertinente est de demander au candidat de «*raconter un événement professionnel qui s'est mal passé*».
39. Enfin, s'intéresser au trajet journalier du candidat n'a rien d'anodin considérant comme Bernard Fonteneau que «*le nombre de kilomètres domicile-travail doit être pris en compte, 35 km aller étant un maximum au quotidien*». Cela peut conditionner, après quelques mois, un essoufflement dans la productivité, une fatigue chronique et/ou un impact financier réel, de nature à fragiliser la motivation au poste et/ou à l'entreprise.

28. Pourquoi est-il de plus en plus nécessaire de «bouger» et prendre sa carrière en main dans un environnement économique et social incertain ?

PRENDRE SA CARRIÈRE EN MAIN

Longtemps les salariés ont été tétanisés par la peur de perdre leur emploi, préférant se laisser porter par le courant et jouer la carte de l'immobilisme en croyant que cette posture était la meilleure preuve de sagesse et l'ultime garantie de pouvoir passer entre les gouttes. Signe des temps, il semble que se dessine un changement subtil dans les esprits et dans le management par la prise de conscience que la meilleure façon de naviguer dans un environnement hostile ou incertain, c'est encore de «bouger» et de se donner des objectifs.

A leur manière, les cadres des années 90 ont retenu 3 leçons :

1. N'importe quel professionnel, même excellent, peut se retrouver licencié du jour au lendemain.
2. Aucune entreprise n'est plus en mesure de garantir quoi que ce soit à qui que ce soit.
3. Toute carrière connaît ou connaîtra forcément des hauts et des bas.

Si cette catégorie de personnel éprouve maintenant le besoin de faire le point, les entreprises de leur côté commencent à solliciter la mobilité interne et externe, en favorisant une prise en charge assumée directement par les salariés. Cette tendance lourde contribue à favoriser le retour de la pro-activité (savoir décider et agir par soi-même sans en être obligé) et du dynamisme individuel, même si cela masque une autre réalité. Celle qui conduit les entreprises à se désengager discrètement de leurs obligations morales vis à vis de la majorité de leurs employés, en préférant se concentrer sur leurs hauts potentiels (10% des cadres). En fait, la plupart des entreprises ont besoin de collaborateurs de plus en plus autonomes et sûrs d'eux, capables d'une vision offensive sur eux-mêmes comme sur leur métier. Des collaborateurs qui soient motivés pour se prendre en main et ce, avec d'autant plus d'opportunisme qu'il devient plus facile d'être écouté et d'être soutenu par sa direction en proposant soi-même une démarche de perfectionnement et/ou de changement par la mobilité ou par la formation complémentaire.

29. Il existe 7 mauvaises excuses pour ne rien faire et jouer l'immobilisme dans sa carrière. Les avez-vous déjà utilisées ?

LES 7 MAUVAISES EXCUSES POUR NE RIEN FAIRE

Ne pas vouloir changer ses habitudes, manquer d'initiative, de motivation ou de courage se traduit le plus souvent par le besoin de s'autojustifier.

Florilège des principales formules utilisées :

. J'attends plus d'informations pour sauter le pas

Où comment accumuler des piles de plaquettes et de dossiers pour se rassurer et considérer que c'est l'offre qui ne convient pas.

. Une formation pourquoi faire au juste ?

Quelle utilité de faire davantage, alors que je lis régulièrement des magazines et des ouvrages professionnels, que je pratique un peu d'anglais par-ci, une formation en informatique par là et des séminaires de temps en temps.

. Tout seul, je ne peux pas me lancer

«Je veux ben, mais je peux point» car je ne connais personne qui puisse m'aider et m'apporter de conseils vraiment adaptés à mon cas personnel.

. Je n'ai pas d'idée

La réponse parfaite pour se défilier quand on refuse d'aller jusqu'au bout de ses idées ou lorsque l'on manque d'énergie, sans vouloir essayer de construire un projet professionnel.

. Mon conjoint ne le souhaite pas

C'est faire porter le chapeau à Il ou à Elle, en le (la) faisant passer pour un mauvais garçon ou une mauvaise épouse.

. Je dois d'abord rembourser les traites de ma maison

L'argument imparable par excellence, même si l'on sait que mobilité et formation ne signifient pas forcément chute de revenus.

. J'attends que mes enfants soient plus grands

Le prétexte féminin par excellence dont l'argument peut se retourner en disant : soit grand(e) toi-même, prends-toi en main !

30. Quels sont les plus et les moins de la formation complémentaire pour chaque salarié ?

L'INTÉRÊT DE LA FORMATION COMPLÉMENTAIRE POUR LE SALARIÉ

Pour lui, il s'agit le plus souvent d'acquérir soit :

- . Une deuxième compétence (par exemple en marketing opérationnel si l'on est administratif, ingénieur ou commercial ou, en gestion ou informatique pour un manager).
- . Une spécialisation qui prolonge et approfondit la formation initiale, afin d'espérer atteindre un statut, une fonction ou un rôle plus conforme à ses ambitions.

La formation complémentaire peut aussi se concevoir comme une étape nécessaire pour se repositionner sur le marché du travail après (ou avant) un licenciement, un échec professionnel ou un accident de carrière. Elle permet de changer d'orientation, lorsque l'on sent que son poste actuel ne permet plus d'évoluer ou que sa spécialisation devient trop étroite ou obsolète. Elle est enfin recommandée dans une situation d'attente comme le chômage ou, la perspective d'un changement professionnel prévu à l'horizon d'un an ou plus (partir à l'étranger, création d'entreprise...). Dans le prolongement de la formation complémentaire et selon la loi de 1992, toute personne ayant 5 ans d'ancienneté dans le même secteur d'activité, de manière continue ou discontinue, à temps plein ou à temps partiel, peut demander la validation de ses acquis professionnels et faire reconnaître ses compétences par l'obtention de dispenses d'épreuves d'un diplôme professionnel et technologique de l'Education nationale allant du CAP au BTS. Ces 5 années d'activité peuvent avoir été exercées sous différents statuts qu'ils soient salariés, artisans ou travailleurs indépendants. Il n'est pas nécessaire d'être en activité au moment de la demande de validation.

BIEN EXAMINER LE POUR ET LE CONTRE

Avant de s'engager dans une formation complémentaire, il s'agit de bien évaluer les avantages et les inconvénients de cette décision. Dans certains cas, la formation complémentaire peut constituer un handicap lorsqu'il s'agit pour l'étudiant d'ajouter un diplôme de plus à son CV ou, de prolonger ses études afin de passer une année de plus «au chaud» dans le confort douillet de l'école ou de l'université. A l'inverse, un 3^e cycle, un MBA, un master, un diplôme d'une école supérieure ou d'un enseignement spécialisé peut donner un sérieux coup de pouce au moment du recrutement, si l'on est capable de démontrer que cette année supplémentaire correspond à un véritable projet et à une démarche mûrement réfléchie et cohérente. Dans certains secteurs, les recruteurs apprécient tout particulièrement la double compétence que peut apporter à un ingénieur, à un diplômé scientifique ou à un actif volontariste, une formation complémentaire en marketing, en vente, en gestion ou en management. Lorsque le projet est mature et bien réfléchi, c'est par évidence l'un des moyens les plus constructifs pour rebondir dans une situation d'attente, de changement ou d'ambition professionnelle.

D'ABORD LE CONTRE

- . La formation complémentaire engage pour au moins une année. Elle représente un investissement important en énergie comme sur le plan financier.
- . Pour l'étudiant, elle retarde d'une année l'entrée dans la vie active et pour le salarié, elle peut faire perdre certains avantages dans l'entreprise.
- . Le coût de scolarité est généralement élevé (plusieurs dizaines de milliers de francs) avec le plus souvent une absence de rémunération.
- . En faisant le mauvais choix, la formation peut peser lourd dans la suite de la carrière soit en traînant dans des études inutiles, soit en passant à côté d'une vie active plus réussie.
- . Nombreux sont les recruteurs qui n'apprécient pas forcément ceux qui apparaissent comme des étudiants attardés n'arrivant pas à trouver leur voie.

ENSUITE LE POUR

- . La formation complémentaire produit de la motivation. Elle procure du plaisir par l'envie d'apprendre dans un environnement de haut niveau, de découvrir de nouvelles notions et de nouveaux horizons, de nouer des liens amicaux et un réseau de contacts.
- . Elle correspond à une période d'enrichissement et d'exaltation intellectuelle de laquelle on garde souvent un souvenir enthousiaste.
- . Elle peut compléter harmonieusement le cursus initial en permettant d'affiner sa voie professionnelle.

- . Elle apporte un bagage supplémentaire utile sur le marché du travail.
- . Elle permet d'acquérir un surcroît de maturité pour prétendre à un poste plus conforme à ses intérêts, tout en prenant du recul par rapport à sa carrière.
- . C'est le moyen de rencontrer en direct des professionnels, de partager des expériences, voire de mettre le « pied à l'étrier » par le biais de stages au sein d'activités professionnelles concrètes.

31. Comment bien choisir son cursus en formation professionnelle ?

PLUSIEURS ÉTAPES POUR BIEN CHOISIR SON CURSUS

Avec l'essor du concept «longlife learning», la pratique d'une formation complémentaire oblige à considérer qu'il n'existe pas d'arme absolue pour mener à bien et jusqu'au bout sa carrière, sinon celle de se remettre en question lorsque la situation l'exige ou que l'opportunité se présente. Pour réussir à prendre la bonne décision, il est indispensable de procéder avec méthode et par étapes.

Plusieurs de ces étapes sont d'ailleurs identiques à celles pouvant présider au choix d'un emploi :

1. Mener une réflexion approfondie

Il s'agit de prendre son temps pour faire le point en menant un véritable travail de réflexion, à la fois sur son niveau d'étude et d'expérience, sur sa personnalité, sur ses motivations, sur ce que l'on souhaite devenir, sur les avantages et les contraintes de cette décision.

Conseil : il faut éviter de se lancer dans un cursus long, si nouvellement arrivé, on se sent encore trop fragilisé au sein de l'entreprise ou si celle-ci n'a pas pour habitude d'accepter ce genre de formation.

2. Se faire conseiller utilement

La démarche pour individuelle qu'elle soit, ne doit pas se faire dans la solitude. Il est recommandé de se faire aider, voire «accompagner» par quelqu'un qui vous connaît bien (conjoint, parent, ami, collègue de travail). Il ne faut pas hésiter à prendre plusieurs avis, notamment ceux émanant de personnes qui possèdent une certaine expérience en matière d'orientation (enseignant, formateur, coach, psychologue).

Conseil : un point essentiel est d'obtenir l'aval de son conjoint avant de se lancer dans un programme qui absorbera les soirées, les week-ends et même parfois les vacances.

3. Choisir la démarche pédagogique qui convient le mieux

Il s'agit de sélectionner un cursus qui correspond le mieux à son objectif, à savoir une formation longue ou courte, diplômante ou non, généraliste ou pointue, théorique ou pratique.

Conseil : un cadre expérimenté recherchera une formation plutôt courte, animée par des hommes du terrain et nourrie d'exemples concrets.

4. Bien sélectionner le contenu du programme

Ne pas se laisser impressionner par l'intitulé du programme mais lire attentivement la plaquette de présentation, les différents documents évoquant le fonctionnement de l'établissement en examinant le détail des enseignements et des activités.

Conseil : téléphoner aux établissements présélectionnés pour avoir des précisions complémentaires et jauger ainsi l'état d'esprit ambiant.

5. Rechercher la présence de professionnels

Une majorité de participants provenant du monde professionnel est gage de l'intérêt des entreprises pour le programme. Outre la garantie d'une ambiance «pro» et non «scolaire», leur présence doit permettre de nouer des contacts productifs, voire de faciliter la recherche d'emploi à l'issue de la formation.

Conseil : S'enquérir du profil dominant de ceux qui participent ou ont déjà participé à ce programme.

6. Etre bien informé sur les débouchés

Rencontrer ou contacter des «anciens» du cursus, afin de leur demander des conseils utiles pour suivre le programme, afin de se faire une opinion sur la vocation réelle du cursus.

Conseil : Essayer d'obtenir le trombinoscope ou l'annuaire des anciens participants

7. Effectuer un bilan de compétences

Dans le cas des salariés, une bonne solution est d'effectuer un bilan de compétences auprès d'un organisme spécialisé. Le rôle de celui-ci est de permettre de bâtir un projet professionnel cohérent, même si le plus souvent il est réalisé de façon concertée avec l'entreprise. Pour en bénéficier il faut remplir des conditions d'ancienneté (5 ans de salariat dont au moins un an dans l'entreprise). Le coût moyen d'un bilan de compétences se situe aux alentours de 1.000€. Le congé de bilan de compétences ne doit pas excéder 24 H. et nécessite l'accord de l'employeur.

32. Pouvez-vous évoquer plusieurs formules permettant d'accéder à la formation complémentaire ?

Plusieurs formules sont envisageables selon la situation sociale et/ou les revenus du ménage. Pour les salariés en activité, il est toujours possible de demander une année sabbatique ou de donner sa démission si l'on envisage, de toute façon, de quitter son emploi actuel.

Tour d'horizon des multiples façons de financer une formation complémentaire :

PRINCIPALES FORMULES POUR SALARIÉS

. Congé individuel de formation

Le CIF ou *Fongecif* est un droit ouvert à l'ensemble des salariés qu'ils soient en CDI ou CDD. Il doit correspondre à une démarche individuelle du salarié en accord avec l'autorisation d'absence de l'employeur. Financé par l'entreprise, il permet de conserver 80 à 90% de son salaire mensuel sur 10 à 12 mois, tout en bénéficiant d'une prise en charge partielle (jusqu'à 75%) des frais de scolarité. La durée du congé formation ne peut excéder un an de stage continu à temps plein ou 1.200 heures de stage à temps partiel ou discontinu. Il est nécessaire de disposer au minimum de 24 mois d'ancienneté consécutifs ou non, dont 12 mois dans l'entreprise.

. Capital de temps de formation

Ce dispositif suppose obligatoirement un accord de branche. Il permet au salarié, à son initiative, de suivre des actions de formation comprises dans le plan de formation de l'entreprise. Le financement provient pour 50% maximum de la contribution du CIF gérée par les OPCA de branche et pour 50% de la contribution du plan de formation.

. Co-investissement-formation

Il donne la possibilité pour l'employeur d'organiser une partie de la formation hors du temps de travail (25% maximum) sous certaines conditions. Cela suppose un engagement de la part de l'employeur à tenir compte après la formation des efforts consentis par le salarié (notamment en terme de promotion, rémunération ou d'évolution de carrière). Les actions de formation (+300 heures) doivent obligatoirement conduire à une qualification reconnue.

. Financement par l'employeur

Il est recommandé de négocier avec son employeur un cursus «part time» bénéficiant d'un financement partiel et/ou d'un aménagement des conditions de travail (congés supplémentaires, horaires allégés ou décalés, temps partiel...). Toutes les possibilités étant ouvertes, il faut essayer dans la mesure du possible de rechercher un accord sur-mesure avec son patron (maintien ou non de l'ancienneté, conservation d'avantages divers, engagement de promotion à l'issue du cursus...).

. Convention de conversion

Elle s'applique à l'occasion d'un licenciement et prend en charge la quasi-totalité du coût de la formation.

. Allocation formation de reclassement

l'AFR est surtout réservée aux demandeurs d'emploi via les Assedic et couvre jusqu'à 57% du salaire antérieur. Elle permet de suivre une formation d'une durée minimale de 40 heures et de 3 ans maximum, tout en continuant à percevoir une partie de son salaire.

. Le plan de formation de l'entreprise

Si un plan de formation existe dans l'entreprise, celui-ci ressort de la seule responsabilité et compétence de l'employeur, lequel n'est pas tenu d'accepter une requête de formation dans le cadre de l'entreprise (hors DIF). Par principe, ce sont les salariés des grosses entreprises qui utilisent le plus l'avantage du plan de formation.

. La validation des acquis de l'expérience

La VAE concerne la reconnaissance d'un acquis professionnel personnel développé sur plusieurs années d'expérience dans la pratique terrain, par la délivrance d'un diplôme ad hoc. Compte tenu du lourd travail de préparation du dossier, il est souvent conseillé pour réussir l'examen final devant un jury de professionnels, de participer à un complément de formation dans le cadre du Cif ou du plan de formation de l'entreprise.

. Les réseaux d'échanges de savoirs

Pour en bénéficier, il faut simplement s'inscrire dans l'un des RERS (réseau d'échanges réciproques de savoirs), plusieurs centaines en France, permettant de «troquer» gratuitement sa propre compétence, contre celle d'un autre membre du réseau. Ce concept a été formalisé, il y a une vingtaine d'années, par le couple de pédagogues Claire et Marc Héber-Suffrin, sur la base d'une idée simple : chacun dispose de savoirs qui peuvent intéresser les autres, et chacun a des besoins auxquels d'autres peuvent répondre.

33. Quelles sont les conditions légales du congé sabbatique ?

PRENDRE UN CONGÉ SABBATIQUE

S'offrir une grande pause professionnelle pour enfin «respirer» ou un congé d'une année pour réaliser en toute liberté un projet, un voyage, une aventure, une mission humanitaire ou une formation atypique est tout à fait possible. Le congé sabbatique permet de s'absenter de son entreprise de 6 mois minimum à 11 mois maximum, avec pour contrepartie une absence de rémunération. Pour en bénéficier, il suffit d'avoir au moins 6 années d'ancienneté dont 3 chez l'employeur actuel et d'informer ce dernier par lettre recommandée avec accusé de réception, au moins 3 mois avant la date de départ prévue. Celui-ci peut toutefois refuser pour raison de service, en demandant au salarié de reporter au maximum son départ de 9 mois si l'entreprise compte moins de 200 salariés ou de 6 mois dans les autres cas. Même si le collaborateur n'a aucune obligation de révéler son projet à la direction, il est tout de même conseillé de «vendre» habilement son projet en mettant en avant la maturité, l'enrichissement, l'ouverture d'esprit voire le sens de l'organisation que cette expérience doit apporter.

Le congé sabbatique permet de bénéficier d'une couverture sociale pendant 12 mois en France. Il offre également la possibilité de travailler durant tout la période de congé si le salarié ne fait pas concurrence à son employeur. En tout état de cause, le salarié reste soumis en permanence à une obligation de loyauté. Rappelons que le salarié en congé de longue durée ne bénéficie d'aucune protection particulière et peut faire l'objet d'un licenciement économique comme n'importe quel autre employé durant cette période. Au retour, l'employeur est tenu d'attribuer un poste similaire à celui qu'occupait le salarié avant son départ, assorti d'une rémunération équivalente. Il est d'ailleurs vivement souhaitable de reprendre contact avec son employeur quelques mois avant la date officielle de réintégration, afin de lui montrer son attachement à l'entreprise. A noter que les chasseurs de tête déconseillent de partir après 40 ans, surtout si le salarié occupe des responsabilités, car trop de choses peuvent se passer en son absence...

34. La validation des acquis professionnels et/ou de l'expérience (VAP ou VAE) est un droit pour le salarié, quels en sont les principes ?

LE VAP «NOUVEAU» EST ARRIVÉ

La dictature du «*statut hiérarchique du diplôme initial dans la société française*» selon la fameuse expression de Bernard Decomps, va heureusement perdre de son insolence grâce à l'arrivée du VAP (validation des acquis professionnels). Existante depuis 1934 cette formule a été depuis toujours largement méconnue du grand public professionnel. Longtemps occultée et freinée par l'Education nationale et certaines universités qui ont vu là, une remise en cause des prérogatives de leurs cursus obligatoires d'enseignement. Remis à jour en 1992 en obligeant les candidats à passer certains examens avec un minimum de 5 années d'expérience, le chapitre 4 du projet de loi de «modernisation sociale» a été adopté le 11 janvier 2001 en première lecture à l'Assemblée Nationale et est devenu effectif courant 2002. Le dispositif permet dorénavant d'obtenir l'un des 3.000 diplômes et titres reconnus par l'Etat, sans pour cela retourner à l'école ou suivre une formation (ou très peu) et surtout sans passer d'examen, à condition toutefois que l'on ait travaillé au moins 3 ans dans un domaine précis et que l'on soit jugé suffisamment compétent.

Ce projet de loi initié par Nicole Péry, secrétaire d'Etat aux droits des femmes et à la formation professionnelle, met en place un nouveau moyen d'acquérir une qualification reconnue en plus des voies traditionnelles : formation initiale, apprentissage, formation continue. Le texte précise que «*la validation d'acquis produit les mêmes effets que les autres modes de contrôle des connaissances et aptitudes*», ce qui lui donne tout son intérêt vis à vis d'une éventuelle augmentation de salaire.

UNE 2^E CHANCE POUR LES SALARÉS NON DIPLÔMÉS

Cette seconde chance offerte aux salariés est particulièrement bien perçue par 88% des Français qui entrevoient là, une manière relativement accessible pour faire valoir leur expérience et leurs compétences acquises sur le terrain. 70% des actifs aimeraient bien en profiter, dont 88% des 18-24 ans. Pour certains, le VAP apparaît comme un jeu «gagnant-gagnant» entre l'entreprise et le salarié, en donnant à ce dernier le sentiment d'être reconnu socialement et professionnellement. Même si le VAP peut apparaître comme un véritable parcours du combattant, il apparaît formateur en lui-même, en obligeant les candidats à remplir un dossier complet sur leur passé, le détail de leurs activités professionnelles, leur savoir-faire et l'expérience acquise. Les procédures restent néanmoins différentes selon qu'elles sont supervisées par le ministère de l'Emploi ou par l'Education nationale.

Pour présenter un diplôme d'enseignement professionnel (CAP au BTS), il est nécessaire de contacter le dispositif académique de validation des acquis (Dava) auprès du rectorat (liste complète sur www.ac-strasbourg.fr/vap/listeaccueil.cfm). Pour passer un diplôme de l'enseignement supérieur, il convient de prendre contact avec le service de formation continue des universités proposant le diplôme souhaité. Le coût de la démarche est compris entre 77 euros en moyenne dans un Dava et 230 à 900 euros à l'université.

COMMENT FAIRE POUR UN VAE ?

Aujourd'hui, la plupart des universités ont des guichets d'information sur la validation des acquis professionnels en faveur des salariés expérimentés ne disposant pas de diplôme.

Depuis la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, plusieurs étapes sont nécessaires pour réussir son VAP :

- . Avoir au moins 3 ans d'expérience professionnelle dans un domaine précis afin de pouvoir demander une validation raisonnable de type DUT, licence ou de niveau bac+2 ou 3.
- . Choisir précisément son diplôme en consultant la liste exhaustive des diplômes nationaux sur le site www.education.gouv.fr
- . Choisir entre postuler pour 1, 2 ou 3 diplômes différents dans la même année
- . Constituer sur 4 à 6 mois un dossier écrit démontrant ses compétences, en vue de le présenter devant un jury à l'occasion d'un examen de type «grand oral»
- . Se faire aider éventuellement d'un coach (entre 500 et 600 euros)
- . Trouver un financement auprès de son entreprise
- . Négocier un congé de validation de 24 heures
- . Poursuivre éventuellement un cursus après le VAE

35. Avant de faire le grand saut de la reprise des études, tout en menant de front travail et vie de famille, il est nécessaire de vérifier un certain nombre de points essentiels, lesquels ?

REPRENDRE LES ÉTUDES

Que la motivation soit strictement professionnelle afin de progresser ou de changer de métier ou simplement personnelle pour le plaisir d'apprendre, la reprise des études n'est jamais sans conséquences. D'après le Dr François Lelord, psychiatre et spécialiste de l'entreprise, «on retrouve deux des grandes préoccupations actuelles, à savoir la recherche permanente de l'épanouissement personnel et le désir de rester jeune en retrouvant le goût du risque». En effet, si la reprise des études nécessite un objectif de changement, elle oblige parallèlement à consentir de nouveaux sacrifices en accord avec son conjoint pour pouvoir mener de front études, travail et vie de famille.

5 grands conseils avant de faire le grand saut :

1. FAIRE SON ÉTUDE DE MARCHÉ

Il s'agit de savoir si l'on souhaite décrocher un diplôme ou participer seulement en auditeur libre pour acquérir de nouvelles connaissances. Pour cela, il est d'abord nécessaire de vérifier les conditions d'admission dans les universités, notamment ce qui a trait aux équivalences de diplômes par rapport à son niveau actuel. Par exemple, la plupart des universités et des grandes écoles ont créé des 2^e et 3^e cycles pour les adultes qui peuvent se prévaloir de 2 à 5 ans d'expérience professionnelle.

2. COMPATIBILITÉ DES HORAIRES

Il est recommandé de choisir des programmes proposant des emplois du temps compatibles avec l'exercice du travail : plein temps, cours du soir, week-ends, stages intensifs, enseignement à distance, e-learning. C'est l'université et le Cnam (Conservatoire national des arts et métiers) qui offrent les formules les plus souples en matière d'horaires, surtout à partir de la maîtrise en proposant des cours le soir et le samedi matin. L'utilisation adroite des 35 heures et des RTT apporte un complément de temps libre non négligeable.

3. S'IMPLIQUER FORTEMENT

Pour Marie-Françoise Durand, responsable pédagogique de la filière adulte de Sciences Po, «C'est très perturbant de reprendre des études. On pense que les neurones fonctionnent bien, or on ne sait plus structurer ses idées ni organiser son travail.» La seule solution est de commencer par réapprendre à écrire une note de synthèse, à préparer un exposé de 10 minutes et à développer son raisonnement en luttant contre les problèmes de mémoire. Pour cela Nicole Ferrand, responsable pédagogique au Cnam, le mieux est d'«assister au cours et de prendre des notes. Écrire est un bon moyen pour retenir un cours. Et si la prise de notes est un calvaire, il faut récupérer les photocopiés des cours et les recopier.»

4. SE FAIRE FINANCER

Si la formation répond à un objectif professionnel, il est possible de demander à l'employeur de prendre en charge tout ou partie des frais de scolarité. S'il s'agit d'un projet personnel, le mieux est de solliciter un CIF (congé individuel de formation) qui permet de conserver l'équivalence de sa rémunération. Les demandeurs d'emploi peuvent également bénéficier d'une aide financière dans le cadre du Pare (Plan d'aide au retour à l'emploi).

5. NE RIEN CHANGER DANS SON TRAVAIL QUOTIDIEN

La meilleure façon d'impliquer positivement son employeur est de lui promettre de continuer à travailler comme si de rien n'était. Beaucoup de salariés ont néanmoins de bonnes raisons pour préférer cacher leur «deuxième vie» à leur hiérarchie, plutôt que de jouer la transparence. Le principal dans ce cas est de toujours rester joignable au téléphone et d'éviter d'accumuler les retards dans son activité.

RÉUSSIR LA REPRISSE DE SES ÉTUDES

Beaucoup de salariés sont tentés de reprendre les études afin de changer de vie, obtenir une promotion ou tout simplement se faire plaisir, ce qui suppose alors un vrai travail d'équilibriste au quotidien. Il est vrai que renouer avec les études n'est pas vraiment facile, d'autant plus qu'il faut continuer à bosser après les heures de boulot. La plupart des «nouveaux étudiants» doivent souvent sacrifier leurs week-ends et leurs soirées entre copains, en s'obligeant à une organisation parfaite, à hiérarchiser leurs missions et à gérer l'urgence.

Aussi pour réussir ce mariage à trois (entreprise, famille ou couple et organisme de formation) il est recommandé de suivre quelques simples conseils :

- . Travailler mieux en apprenant à déléguer davantage les tâches secondaires, en hiérarchisant ses priorités et ses urgences dans le boulot au quotidien.
- . Préférer réviser ses cours à doses homéopathiques une heure par soir, plutôt qu'une matinée le week-end.
- . Négocier un temps partiel avec son employeur ou utiliser judicieusement ses RTT tout au long de l'année de formation.
- . Préférer l'immersion un soir par semaine ou le samedi au sein d'un groupe afin de rester motivé(e), que de prendre des cours à distance qui exige une discipline et une rigueur d'organisation bien plus grande.
- . Prévenir son entourage des enjeux de sa nouvelle formation, afin d'expliquer son actuel manque de disponibilité et faire en sorte que celle-ci soit mieux comprise et acceptée.
- . Adopter d'entrer de jeu un profil de marathonien pour tenir la distance sans se précipiter sur les cours à la manière d'un sprinter.

SE PRÉPARER À L'ÉPREUVE DU FEU

Dans le prolongement d'une éventuelle formation, changer de vie professionnelle suppose presque toujours d'affronter l'incompréhension d'une partie de son entourage. Il est donc particulièrement important de se blinder contre les réactions souvent conformistes et empreintes de confort frileux, de crainte voire de jalousie, plus que d'un réel discernement. Pour celui qui ose passer à l'acte, le principe est clair : il n'y a aucune légitimité dans la mise en garde provenant de ceux qui ne font rien. Par contre, il est essentiel d'avoir l'appui de son conjoint, mieux encore de l'impliquer dans le projet, au risque alors de prendre le risque de bouleverser l'équilibre familial. Il est vrai que «*sortir de la roue du hamster*» est une démarche exigeante, difficile, longue et pleine d'imprévu. C'est toutefois l'engagement dans la prise de risque à «oser entreprendre» qui contribue le mieux à atteindre la véritable réalisation de soi dans une transformation personnelle positive. Dans le renouveau de l'action motivée, chacun peut ainsi se retrouver à sa place en vivant vraiment ce qu'il aime vraiment. Exit, l'idée permanente de compenser ses manques, frustrations et autres formes de stress négatif.

CONSEILS POUR PRÉPARER ET VALIDER SON PROJET

- . Laisser parler authentiquement sa passion en évitant de se justifier en fonction ce que pensent ou attendent les autres de soi.
- . En parler à son entourage, afin d'y voir soi-même plus clair sur sa motivation et la cohérence de son projet.
- . Rechercher volontairement la critique et la contradiction constructive afin de mieux faire mûrir son projet.
- . Tenir un journal de bord sachant que le fait d'écrire permet de prendre du recul par rapport à la surcharge d'informations et à la confusion qui peut en résulter.
- . Rencontrer des confrères afin de se faire préciser les conditions du nouveau milieu d'accueil.
- . S'immerger préalablement et grandeur nature dans l'univers que l'on souhaite intégrer afin de «tâter le terrain», acquérir des connaissances, apprendre les ficelles du métier, prendre des contacts.
- . Maîtriser le processus de changement en se payant, si nécessaire, le luxe d'attendre et d'être patient sans se précipiter, en évitant de succomber à la première tentation, sans savoir si celle-ci correspond bien à ses attentes profondes.
- . Ne jamais céder face aux premières difficultés rencontrées, car ce sont toujours dans les moments difficiles que se révèlent vraiment les qualités de «winner» de l'individu.
- . Savoir rebondir rapidement face à une véritable opportunité, en n'hésitant pas à franchir le pas si le «coup en vaut vraiment la chandelle».
- . Après avoir pris sa décision, s'engager avec constance et détermination dans l'action sans économiser ses efforts ni se plaindre, sachant que c'est toujours dans le passage à l'acte (correctement maîtrisé) que se ranime la confiance en soi et que se génère l'envie d'aller plus loin.

36. A quoi correspond précisément le DIF ou Droit Individuel à la Formation pour le salarié ?

LE DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION

Dans le chapitre 2^e article 8 de la loi du 06 janvier 2004, il est indiqué que l'article L 933-1 du code de travail doit stipuler que «*Tout salarié titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée, à l'exclusion de ceux visés au chap. 1^{er} du présent livre, employé à temps plein et ayant une ancienneté minimum d'un an dans l'entreprise qui l'emploie, bénéficie chaque année d'un droit individuel à la formation d'une durée de vingt heures, sauf dispositions d'une convention ou d'un accord collectif de branche ou d'entreprise prévoyant une durée supérieure. Pour les salariés à temps partiel, cette durée est calculée prorata temporis*». L'article poursuit en indiquant qu'«*une convention ou un accord collectif de branche ou d'entreprise peut prévoir des modalités particulières de mise en œuvre du droit individuel de formation, sous réserve que le cumul des droits ouverts soit au minimum égal à une durée de cent vingt heures sur six ans ou pour les salariés à temps partiel, au montant cumulé des heures calculées chaque année conformément aux dispositions du premier alinéa dans la limite de cent vingt heures.*»

DIF, LE SALARIÉ ACTEUR DE SA FORMATION

Selon les vœux présidentiels, le droit à la formation tout au long de la vie doit constituer le socle d'une véritable «assurance-emploi», même si la formation dépasse de loin la seule capacité des individus à garder ou à trouver un emploi. Face aux enjeux du leadership international sur le terrain économique il apparaît évident sur le fond, que plus un pays dispose de salariés bien formés, plus ceux-ci représentent une ressource capitale pour la pérennité des entreprises ainsi qu'un pilier de la croissance de la France sur les marchés extérieurs. Cependant dans la réalité des choses, le nouveau droit individuel à la formation (DIF) n'est pas aussi encourageant qu'il n'y paraît.

Avec 20 heures par personne et par an cumulables jusqu'à 120 heures, le DIF permet légalement à tout salarié d'avoir accès automatiquement à la formation continue moyennant le fait d'effectuer celle-ci en dehors du temps de travail, en échange d'une allocation de 50% du salaire net. Si chaque salarié du secteur privé souhaite y avoir recours chaque année, le DIF devrait alors coûter en moyenne 3% de la masse salariale des entreprises. Autant dire qu'une telle perspective perturberait fortement l'équilibre financier des entreprises. Un contexte toutefois fort peu probable puisqu'en définitif, le DIF n'est nullement un droit totalement libre d'usage puisque le salarié doit d'abord obtenir l'accord de son employeur pour l'exercer.

LE DIF

Selon Pierre le Douaron, chef de mission au ministère du Travail, «*A quoi sert le DIF ? A permettre à tout le monde de se former un petit peu tout le temps*». A mi-chemin entre le CIF (congé individuel de formation) et le plan de formation de l'entreprise, le DIF (droit individuel à la formation) apporte une nouvelle alternative au salarié en lui permettant de consommer son droit individuel à la formation, avec l'accord de son employeur, en vue de pouvoir suivre, à son initiative, une formation définie comme prioritaire dans l'accord de branche ou d'entreprise. Du fait du principe de co-responsabilité, la loi redonne en partie la main au salarié en matière de formation continue en lui octroyant un crédit annuel de formation de 20 heures pouvant être cumulé sur 6 ans (120 heures). A défaut d'accord spécifique de branche, le DIF donne la possibilité de suivre des actions de promotion, d'acquisition, d'entretien, de perfectionnement des connaissances en vue de l'obtention d'une qualification ou d'un diplôme.

UNE DEMANDE DE FORMATION RELATIVEMENT SIMPLE

Si un salarié souhaite suivre une formation et dispose du crédit d'heures nécessaire, il lui suffit simplement de faire sa demande sur papier libre ou sur un formulaire et de la signer. L'employeur dispose alors d'un mois pour lui faire part de sa réponse. Passé ce délai, le choix du salarié est considéré comme accepté.

Le DIF s'applique à tout salarié quelque soit la taille de l'entreprise dans les conditions suivantes :

- . Etre titulaire d'un CDI en ayant au moins un an d'ancienneté ;
- . Etre titulaire d'un CDD avec au moins 4 mois de travail dans les 12 derniers mois. Le DIF est alors réalisé dans le cadre d'un *prorata temporis* via la prise en charge d'un organisme collecteur (Opc) ;
- . La décision de partir en formation doit faire l'objet d'un accord écrit avec l'employeur ;
- . Le DIF peut se dérouler hors temps de travail. Dans ce cas, l'employeur verse au salarié une allocation de formation exonérée de charges sociales, égale à 50% de sa rémunération nette ;
- . Si le salarié souhaite dépasser son nombre d'heures acquis, il doit financer le supplément de sa poche selon le principe du «co-investissement» ;

- . Durant la formation, le salarié reste couvert au titre des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- . En cas de départ (licenciement ou démission, hors faute grave), le salarié peut demander avant la fin du préavis la valorisation de ses droits pour financer un bilan de compétences ou une formation spécifique ;
- . En théorie, après 2 refus consécutifs de la part de l'employeur durant 2 années, le salarié n'a plus qu'une seule issue : le CIF, lequel sera considéré comme prioritaire et financé par le Fongecif dont relève l'entreprise ;
- . Au moins une fois par an, le salarié doit être informé par écrit du nombre d'heures acquis au titre du DIF.

LE CAS DES INTÉRIMAIRES

Depuis octobre 2000, le secteur de l'intérim dispose de son propre DIF en faveur des intérimaires. Celui-ci est applicable uniquement dans la branche du travail temporaire depuis juillet 2002 en faveur de tous ceux qui ont acquis une certaine ancienneté. Ce DIF permet de construire à l'initiative de l'intérimaire et de son agence, un parcours qui associe à l'enchaînement des missions, des temps de formation, voire des temps de validation des acquis de l'expérience.

Pour bénéficier du DIF, l'intérimaire doit justifier de 2.718 heures dans le secteur du travail temporaire, dont 2.174 heures au cours des 24 derniers mois, soit 18 mois de travail à l'intérieur de l'entreprise de travail temporaire dans laquelle il fait sa demande. Le droit à une action de formation est de 35 heures par tranche de 2.718 heures travaillées, dans la limite de 105 heures.

37. Que recouvre exactement le contrat de professionnalisation et qui est concerné ?

LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

Depuis le 1^{er} octobre 2004, les contrats d'adaptation, de qualification et d'orientation sont regroupés et remplacés par le contrat de professionnalisation. Des périodes de professionnalisation sont dorénavant accessibles aux salariés déjà en poste avec pour principal objectif de favoriser, par des actions de formation, le maintien dans l'emploi de salariés en contrat à durée indéterminée. Ces périodes de professionnalisation associent des enseignements théoriques et pratiques en permettant d'acquérir une qualification reconnue. Ce contrat peut se déclencher soit à l'initiative du salarié dans le cadre du DIF, soit à celle de l'employeur en obtenant obligatoirement l'accord du salarié.

QUI EST CONCERNÉ ?

Les périodes de professionnalisation concernent :

- . Les salariés dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail conformément aux priorités définies par accord de branche, ou, à défaut, par accord collectif interprofessionnel ;
- . Les jeunes de 16 à 25 ans révolus afin de compléter leur formation initiale ;
- . Aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus ;
- . Les salariés qui ont plus de 20 ans d'activité professionnelle ou qui sont âgés d'au moins 45 ans et qui disposent d'une ancienneté minimum d'un an de présence dans la dernière entreprise qui les emploie ;
- . Les femmes qui reprennent leur activité professionnelle après un congé de maternité et les hommes et femmes après un congé parental ;
- . Les salariés envisageant de créer ou reprendre une entreprise ;
- . Les travailleurs handicapés.

QUELLES SONT LES CONDITIONS ?

Chaque période de professionnalisation intègre les aspects suivants :

- . La formation se déroule pendant le temps de travail, ou en dehors, à condition de ne pas dépasser de 80 heures par an les droits ouverts pour le salarié dans le cadre du DIF ;
- . La durée de formation est comprise entre 6 et 12 mois en pouvant être portée exceptionnellement à 24 mois ;
- . La durée minimale du temps de formation est comprise entre 15% de la durée du contrat avec un minimum de 150 heures et 25% de la durée du CDD ou de l'action de professionnalisation du CDI de manière à privilégier un temps plus important en entreprise ;
- . Le salaire est au moins égal à 55% du Smic si le salarié a moins de 21 ans, à 70% du Smic s'il est âgé de 21 à 26 ans et au-delà, au niveau du Smic ou à 85% du salaire conventionnel ;
- . Le contrat bénéficie d'une exonération des cotisations de Sécurité sociale.

LE RÔLE MAJEUR DES TUTEURS

Chargé d'accueillir puis guider le salarié dans l'entreprise, le tuteur agissant dans le cadre d'un contrat de professionnalisation est choisi sur la base du volontariat et de sa qualification, laquelle doit être en rapport direct avec l'objectif de professionnalisation du stagiaire. Chaque tuteur peut demander à être lui-même formé en amont du dispositif de formation afin d'appréhender tous les aspects de sa mission.

La réforme de la formation professionnelle prévoit les financements suivants pour la formation des tuteurs :

- . 15 euros par heure
- . Maximum 40 heures de formation par mois
- . Maximum 230 euros par mois pendant 6 mois

38. Il existe 3 grandes catégories de plan de formation au sein de l'entreprise, lesquelles ?

LES CHANGEMENTS POUR L'EMPLOYEUR

Lorsque le chef d'entreprise élabore le plan de formation, il reprend l'initiative en étant libre de choisir les formations et les salariés qui seront concernés. Avec le nouveau dispositif, il existe dorénavant 3 catégories de plan de formation :

1. Les actions d'adaptation au poste de travail

Elles sont obligatoirement réalisées durant le temps de travail et sont rémunérées en tant que telles, puisque directement liées au poste occupé.

2. Les actions liées à l'évolution de l'emploi ou au maintien dans l'emploi

En principe, elles se déroulent durant le temps de travail et sont normalement rémunérées. Néanmoins, il est possible qu'un accord écrit employeur/salarié prévoit que la formation dépasse l'horaire de travail, sans toutefois imputer le contingent annuel d'heures supplémentaires dans la limite de 50 heures par an.

3. Les actions de développement des compétences

Avec l'accord formel du salarié, ces formations destinées à améliorer les compétences du salarié peuvent empiéter sur le temps libre et se dérouler en partie ou en totalité en dehors du temps de travail. La seule limite est que le nombre d'heures de formation, hors temps de travail, ne dépasse pas 80 heures par an. Un premier avantage pour le salarié est de percevoir une allocation de formation égale à 50% de son salaire net. Un second avantage pour lui est qu'en «donnant» de son temps libre pour se former, il devient prioritaire en vue d'accéder à des fonctions correspondant aux connaissances acquises lors de la formation suivie. Toutefois, chaque salarié peut refuser de suivre une formation hors temps de travail sans que cela soit considéré comme une faute. Pour l'employeur toutes ces actions sont exonérées de charges sociales.

PLAN DE FORMATION : RÉMUNÉRATION ET INDEMNISATION

1. Actions «adaptation au poste de travail» : rémunération au taux normal car s'effectuant durant le temps de travail.

2. Actions «évolution et maintien dans l'emploi» : si dépassement de l'horaire de référence neutralisation par :

- . quota heures complémentaires
- . contingent d'heures supplémentaires
- . majoration du salaire limitée à 50H par an

3. Actions «développement des compétences» : si hors temps de travail, allocation de 50% du salaire net limitée à 80 heures par an.

CONTRIBUTIONS DE L'EMPLOYEUR

Parallèlement au plan de formation, la nouvelle réforme prévoit une hausse de la participation financière des employeurs à partir de 2005 (en % de la masse salariale brute) :

Entreprise de -10 sal. :

Contrat de professionnalisation, DIF, CFA	: 0,15%
Plan de formation	: 0,40%
Total des contributions	: 0,55%

Entreprise de +10 sal. :

CIF	: 0,20%
Contrat de professionnalisation, DIF, CFA	: 0,50%
Plan de formation	: 0,90%
Total des contributions	: 1,60%

Le nouveau dispositif prévoit également une aide au remplacement dans les PME de moins de 50 salariés. Ainsi, si le salarié en formation est remplacé, l'aide versée à l'entreprise est augmentée et calculée sur la base du Smic.

39. Quelle est la tendance générale en matière de rémunération des salariés ?

UN CHANGEMENT DE RÈGLE

Aujourd'hui, les grilles traditionnelles de rémunération sont dépassées. Le marché ne raisonne plus de manière simpliste en fonction du diplôme, de l'ancienneté ou du titre. Les règles ont changé pour s'intéresser davantage à la contribution réelle du salarié à son poste et dans l'entreprise. De la même manière, les rémunérations annexes ou différées, dites également «hors salaires» ou «incentives», sont devenues courantes afin de retenir les meilleurs éléments ou en attirer de nouveaux. Alors que le passage aux 35 heures s'est traduit par un gel des salaires, ou pour le moins, par une modération des augmentations et que 2002 ne s'annonce pas comme une année formidable sur le front des salaires, de nombreuses techniques permettent de contourner cette nouvelle donne, à titre individuel ou collectif. La tendance générale est à la mise en place de packages de rémunération associant des avantages en nature et/ou sociaux, dont la contrepartie peut atteindre jusqu'à 25% du salaire brut.

COMMENT S'Y PRENDRE ?

Les employeurs ont souvent une vision peu précise du travail quotidien effectué par leurs collaborateurs, ainsi que de leurs réelles qualités. Il est par conséquent nécessaire de se prendre en main, de se faire reconnaître, en un mot exister professionnellement ! Toutefois, avant de prendre rendez-vous avec son patron pour lui demander une augmentation, plusieurs précautions s'imposent. Il est d'abord nécessaire de bien évaluer sa marge de manœuvre au sein de son entreprise, en se demandant combien il peut accorder et sous quelle forme ?

Il faut tenir compte du contexte économique général, en considérant que le taux de croissance est en baisse mais que parallèlement, l'inflation risque de dépasser les 2% en 2002, ce qui risque de grever le pouvoir d'achat. Par ailleurs, force est de reconnaître que les cadres et collaborateurs ne sont plus en position de force dans la négociation salariale et que les entreprises sont de moins en moins disposées à céder à un quelconque chantage.

Il faut ensuite découvrir ce que l'on vaut vraiment, en comparant son salaire actuel à ce qu'il devrait être. La modération salariale ne s'applique pas de la même manière, selon les secteurs d'activité et le statut des collaborateurs. En effet, dans le prolongement de ces dernières années, ce sont les moins de 35 ans, les cadres dirigeants et les profils rares qui vont continuer à bénéficier des largesses de l'entreprise. Une troisième voie de réflexion concerne le «gross up», c'est à dire l'étude du rendement réel d'une augmentation ou d'un avantage face à la démesure des prélèvements sociaux et fiscaux.

DÉFINIR LA CONTRIBUTION DE CHACUN

Le principe de l'augmentation générale en faveur du personnel et/ou des cadres caractérise un système en voie de disparition. Actuellement, les DRH et le marché ne fonctionnent plus spécifiquement sur le diplôme, la formation, l'âge, l'ancienneté, le titre ou le métier. D'après Eric Wuithier, associé au cabinet de conseil en rémunération Towers Perrin, «*ce qui compte actuellement, c'est la contribution de chacun et son rôle au sein de l'entreprise*». En d'autres termes, c'est le niveau exact de responsabilité, d'expérience, de pratique de l'international, d'expertise ou de volume d'effectif supervisé qui sont dorénavant étudiés de près. Les DRH utilisent pour cela des 360°(notation et avis de l'ensemble des collaborateurs), des enquêtes de satisfaction auprès des clients, l'étude des résultats sur l'année, etc.

10 CONSEILS POUR MENER À BIEN UNE NÉGOCIATION SALARIALE

Une négociation se prépare comme une bataille, avec soin et détermination. En ce domaine, il est sain qu'un collaborateur soit ambitieux et souhaite gagner plus d'argent, s'il contribue à en faire gagner encore davantage à son entreprise.

1. Chercher annuellement un contact direct avec son supérieur hiérarchique, afin de mieux faire reconnaître ses compétences, ses ambitions et/ou ses souhaits de changement d'orientation. L'objectif est de pouvoir en discuter ouvertement avec lui dans une démarche de concertation transparente.
2. Choisir un moment où l'on se place objectivement en position de force (signature d'un nouveau contrat, croissance de l'activité...).
3. Préparer des arguments forts, afin de pouvoir répondre aux 2 questions essentielles suivantes : Quelle est ma valeur réelle sur le marché ? et qu'est-ce que j'apporte réellement à l'entreprise ?

A ce stade, il est conseillé de quantifier concrètement sa contribution (CA réalisé, contrats gagnés ou repris à la concurrence, fidélisation de clientèle, augmentation de la productivité du service, économies réalisées, taux de réduction des litiges, accroissement de l'efficacité de ses collaborateurs, importance des actions en cours...)

4. Vérifier que son salaire est ou n'est pas en décalage par rapport au marché et/ou à celui d'un collègue en situation analogue. Etudier les offres d'emploi parues dans la presse professionnelle de son secteur ou sur les sites Internet.

5. Commencer par demander une augmentation du salaire de base, car c'est le salaire qui conditionne les augmentations ultérieures et l'importance des avantages «hors salaires».

6. Opportuniser une situation (départ d'un collègue, embauche d'un nouveau collaborateur, place vacante dans l'entreprise...) en n'hésitant pas à pousser sa chance et/ou en montrant son plus vif intérêt pour une nouvelle responsabilité.

7. Proposer d'intervenir sur des «coups» pouvant donner lieu à des primes supplémentaires (négociation difficile, réorganisation d'un service, formation de nouveaux entrants...)

8. Proposer une contrepartie (apport de nouveaux clients, amélioration des résultats du service, renégociation avec les fournisseurs, nouveaux objectifs...).

9. En cas de refus, anticiper en prévoyant un plan de repli :

. Jouer sur les délais, en différant l'augmentation sur le budget de l'année suivante

. Suggérer de mettre en place l'augmentation par étapes

. Demander une prime qui n'entre pas dans le calcul du salaire de base

. Faire une demande ciblée sur des avantages «hors salaires» (avantages en nature, formation, ordinateur, compte épargne-temps...).

. Solliciter un nouveau rendez-vous dans les 6 mois

L'employeur ne peut pas tout refuser si la compétence est reconnue ou si la demande paraît cohérente et/ou fait l'objet de contreparties.

10. Ne pas être psychorigide et/ou mettre son interlocuteur au pied du mur en le menaçant de partir chez la concurrence. Ne jamais faire marche arrière à partir du moment où l'on a pris l'engagement écrit ou oral de changer d'employeur, car rien n'est alors plus dévastateur pour son image personnelle.

40. Quels sont les 9 principaux moyens permettant d'agir sur la rémunération en matière d'augmentation de salaire ?

PACKAGE SALAIRE

Les entreprises les plus prospères sont celles qui paient le mieux. Pour elles, le salaire est et restera toujours une échelle de mesure de la valeur professionnelle. Pourtant en matière d'augmentation, le véritable moyen de conforter sensiblement son pouvoir d'achat, d'une année sur l'autre, reste le variable. D'après une enquête de l'Apec, 75% des cadres bénéficient actuellement de cette forme de rémunération individualisée. La fourchette du variable correspond entre 15 et 50% du salaire brut annuel pour les cadres commerciaux et jusqu'à 20% pour les dirigeants. Il semble que toutes les fonctions de l'entreprise commencent à être impliquées, de la standardiste au responsable des achats.

1. AUGMENTATION DU SALAIRE DE BASE

Que l'augmentation du fixe soit générale ou individualisée, qu'elle se répartisse sous forme de saupoudrage pour tout le monde, ou d'augmentations importantes pour les plus méritants, le versement cash fait partie des attentes communes au plus grand nombre de salariés. La base de l'augmentation de salaire est le maintien du pouvoir d'achat, en regard de l'inflation. Ensuite, les hausses correspondent à une sorte de baromètre de récompense et/ou à une incitation à garder dans l'entreprise les meilleurs salariés. Dans l'éventualité où l'entreprise rejette une prétention salariale, il est toujours possible de négocier une augmentation différée, en acceptant par exemple, de tempérer ses désirs à condition de bénéficier d'une réévaluation dans les 6 mois à venir.

2. SALAIRE VARIABLE

Le principe est d'accepter un salaire fixe moindre, en le compensant par un salaire variable offrant plus de promesses de cash. Selon les spécialistes des rémunérations, le variable permet de gagner plus car son caractère aléatoire est compensé par des montants plus élevés. Il vise d'abord à rétribuer les bons éléments, ce qui mécaniquement en réduit les risques. Toute la pertinence du système réside dans le choix des critères et/ou des objectifs à atteindre (calcul des résultats, cohérence des estimations, mécanismes accélérateurs, seuils en deçà ou au-delà desquels on ne touche rien, dates de versement des primes...). Lorsqu'il existe une incertitude sur les hypothèses retenues, un bonus garanti doit être alloué durant la première année.

En principe, la part variable s'accroît à mesure que l'on grimpe dans la hiérarchie. Le bonus varie entre 5 et 10% pour un cadre moyen, entre 15 et 20% pour un cadre supérieur et entre 30 et 40% pour un dirigeant. En ce qui concerne l'atteinte d'objectifs, les taux sont encore plus importants : entre 15 et 20% pour le middle management, de 30 à 40% pour un cadre supérieur et de 60 à 80% pour un dirigeant. La partie variable peut également dépendre des performances d'une équipe ou de la société dans son ensemble.

3. SALAIRE D'EXPATRIÉ

L'expatriation reste certainement l'un des moyens les plus sûrs pour gagner plus, même si toutes les destinations n'offrent pas le même caractère avantageux. En ce domaine, l'article 81 A II du Code général des impôts prévoit une exonération de l'impôt sur les revenus perçus à l'étranger, pour ceux qui travaillent hors de l'Hexagone plus de 183 jours dans l'année, pour le compte de leur entreprise.

L'exonération partielle en France ne dispense pas de régler les charges sociales locales dans le pays de détachement. L'expatriation est donc spécialement intéressante dans les pays où le taux d'imposition est faible. Le montage fiscal et social le plus intéressant pour les cadres supérieurs et dirigeants est celui du «*split payroll ou split paiement*». Cette formule sophistiquée nécessite de faire rédiger un contrat de travail dans chaque pays, en vue «d'éclater» son salaire pour profiter des pays à fiscalité allégée.

4. JETONS DE PRÉSENCE À L'ÉTRANGER

Cette faveur est réservée aux titulaires d'un poste de direction générale dans un groupe possédant des filiales dans plusieurs pays. Les jetons de présence rétribuent l'assiduité des managers aux réunions et aux conseils d'administrations. Lorsque ceux-ci se déroulent dans les pays étrangers, les jetons bénéficient d'une fiscalité bien plus avantageuse qu'en France. L'administration des impôts a toutefois fixé ses conditions, en limitant le montant des jetons de présence à 20% du salaire de base, à condition que cette pratique reste conforme aux usages de la profession du bénéficiaire.

5. QUARTIERS GÉNÉRAUX

Les salariés étrangers des QG (quartiers généraux) de multinationales qui assurent une mission inférieure à 6 ans en France, bénéficient d'un régime fiscal particulièrement privilégié. Alors qu'officiellement les collaborateurs de ces groupes touchent une rémunération «honnête», leur employeur prend en charge une grande partie des dépenses personnelles (dépenses de voyage, déménagement, scolarité des enfants, cours de langue pour l'ensemble de la famille, aides diverses...), lesquelles sont considérées par le fisc comme des remboursements de frais exonérés d'impôt sur le revenu et de cotisations sociales. Depuis 1997, les groupes français ont également le droit de constituer un QG pour leurs salariés «impatriés».

6. DÉSALARISATION

Cette formule consiste à faire travailler un cadre sous le statut d'indépendant en le payant sous forme d'honoraires, ce qui lui permet d'augmenter très sensiblement sa rémunération brute (25 à 30%). Toutefois, L'Urssaf fait la chasse aux pseudo-libéraux qui reviennent ensuite dans l'entreprise au bout de quelques années. Dans ce cas, elle impose une requalification des honoraires en salaires avec effet rétroactif, exposant ainsi les salariés et l'entreprise à de forts redressements.

7. MUTATION DU STATUT

Il s'agit pour le cadre de créer une société de conseil de type EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée), tout en conservant un poste dans son entreprise en acceptant de diminuer son salaire à un niveau suffisant afin de conserver une couverture sociale correcte. Au travers de cette nouvelle structure, l'intéressé facture ses prestations de spécialiste à son groupe, à ses filiales et à d'autres clients sous forme d'honoraires. L'intérêt pour le groupe est que celui-ci ne paie pas de charges patronales (presque 45% du salaire), tout en répercutant une partie de ce gain sur les tarifs appliqués à son «consultant» maison. Dans ce type de relation, il est recommandé de facturer à plusieurs clients distincts, afin d'éviter que l'Urssaf n'estime que les honoraires ressortent d'un salaire déguisé et impose par la suite un redressement au cadre.

8. AVOIR UN AUTRE JOB

Avoir un deuxième job ou métier, tout en gardant intégralement son salaire (ou une grande partie) dans son entreprise fait rêver de nombreux cadres, qui souhaitent s'aérer les neurones sans sacrifier leur carrière. Certaines entreprises acceptent de jouer le jeu afin de retenir leurs bouillants et talentueux collaborateurs, à condition que la seconde activité ne rentre pas en concurrence directe avec l'activité professionnelle, qu'elle n'empiète pas de façon excessive sur le temps de travail et qu'elle lui apporte un retour d'image favorable.

9. DROITS D'AUTEUR

Les salariés peuvent bénéficier du statut des droits d'auteur pour des collaborations exceptionnelles relevant d'activités créatives : photos, rédactions, voire traductions. Les charges sociales sont alors limitées à 6% et l'abattement fiscal fixé à 25% ou à 4.500 € maximum sur le revenu déclaré.

41. Quels sont les 12 principaux moyens permettant d'agir sur la rémunération en matière d'allocation de primes ?

PACKAGE PRIME

Les primes participent directement aux attentes de cash sonnante et trébuchante. Il faut néanmoins savoir, que tout ce que les salariés reçoivent de leur employeur est assimilé à un salaire et supporte en conséquence CSG, cotisations et impôts.

10. PRIME ANNUELLE

Courante dans de nombreuses grandes et moyennes entreprises, le 13^e mois, le 14^e mois ou plus encore, permettent d'aborder les vacances et/ou les fêtes de fin d'années dans de bonnes conditions financières.

11. PRIME DE RÉTENTION

L'objectif de cette prime est de fidéliser les cadres et les bons collaborateurs, en leur promettant une prime intéressante débloquée au bout de 3 ans en moyenne après son attribution, afin de les dissuader de partir et/ou de passer à la concurrence. Pour en bénéficier, la seule condition est de rester dans l'entreprise jusqu'à cette date, ce qui nécessite assurément une reconduction dès son versement, si l'employeur souhaite se prémunir de nouveau contre toute forme d'infidélité. Cette prime est assimilable à un salaire et peut atteindre jusqu'à 25% du variable, sous forme de cash ou d'actions.

12. PRIME D'ANCIENNETÉ & SKILL BONUS

La première est destinée à récompenser la fidélité des cadres et des employés, dont l'ancienneté dans l'entreprise est significative. Elle ne peut toutefois représenter plus de 18% des salaires. Le skill bonus est une prime liée à l'expérience qui tend à remplacer la prime d'ancienneté.

13. PRIME DE CONTRAINTE

C'est un bonus qui rémunère une astreinte particulière, la pénibilité d'une tâche ou la contrepartie d'un travail réalisé chez soi. La prime ou l'indemnité ne peut pas représenter plus de 10% du salaire.

14. PRIME SUR OBJECTIF & CAPITAL BONUS

La prime sur objectif récompense traditionnellement la performance individuelle d'un salarié, en fonction de critères précis lui étant imposés. Elle n'est pas plafonnée. Le capital bonus est une sorte de superprime versée au salarié, lorsque celui-ci atteint des objectifs fixés à long terme, sur 3 ou 5 ans.

15. PRIME DE RIDEAUX

Il s'agit d'une prime destinée à couvrir les frais de remise en état d'un nouveau logement, à l'occasion d'une mutation ou d'une délocalisation.

16. PRIME DE BIENVENUE (GOLDEN HELLO)

Cette prime est versée au moment de l'embauche dans l'entreprise et peut dépasser les 20.000 euros dans certaines activités, comme les salles de marché et les cabinets d'avocat. Elle est néanmoins remboursable en cas de départ précipité.

17. PRIMES DE MISSION (PRIME DE DÉTACHEMENT)

L'article 81 A III du Code général des impôts exonère les compléments de rémunération qui compensent les sujétions (contraintes, fatigue, pénibilité...) liées aux missions à l'étranger. Pour chaque journée passée à l'étranger, la prime peut s'élever jusqu'à la moitié du salaire quotidien. Pour bénéficier d'une franchise d'impôt, l'existence de la prime de détachement doit être évoquée dans le contrat de travail, être proportionnelle à la durée de la mission et tenir compte de la difficulté objective du déplacement.

18. INDEMNITÉ DE DÉPART À LA RETRAITE

L'IFC (Indemnité de fin de carrière) peut être versée à tous les salariés prenant leur retraite. Au-delà de 3.000 €, elle est automatiquement réintégrée dans le salaire.

19. GOLDEN PARACHUTE

Devant la recrudescence des fusions-acquisitions, rachats et autres transmissions d'entreprises, de plus en plus de cadres obtiennent une clause dans leur contrat de travail, stipulant qu'en cas de séparation (démission ou licenciement), ils auront droit à un dédommagement compris entre 6 mois et plusieurs années de salaire brut, selon l'ancienneté dans l'entreprise. Cette prime est exonérée d'impôt et de charges sociales dans la double limite de 2 ans de salaires et de 0,36 million d'euros.

20. STAY BONUS

Cette prime est réservée aux cadres en formation, les engageant à rester au moins 2 ans à l'issue de l'obtention de leur nouveau diplôme ou de leur nouvelle qualification. Le stay bonus permet, en outre, de lutter contre «l'appel» de la chasse de têtes dans les campus.

21. CONVENTION DE CROUPIER

Ce montage qualifié d'astucieux par les conseils fiscaux et par l'administration trouve son origine dans une vieillerie du droit civil. La convention de croupier permet au propriétaire d'une société (ou à l'un de ses actionnaires) de partager les dividendes (et les pertes), avec un manager salarié ou un tiers, sans le consentement des éventuels coassociés. Il n'est pas nécessaire pour cela de céder une partie du capital ou de donner un droit de vote. Une simple convention enregistrée à la recette des impôts permet de verser légalement une partie des dividendes à un salarié, en lui offrant un type d'intéressement beaucoup moins imposé, sans charges patronales et qui de plus, lui permet de bénéficier d'un avoir fiscal sans même détenir d'actions. Le comble de l'intérêt est atteint lorsqu'un délai est fixé dans la convention de croupier indiquant qu'à terme (par exemple, 10 ans), le salarié bénéficiaire pourra acheter à l'actuel propriétaire un pourcentage d'actions (ex. 20%) à un prix préférentiel, pour ensuite les lui revendre immédiatement afin de réaliser une plus-value, selon un mode de calcul prévu au contrat et basé sur les bénéfices des 3 dernières années.

42. Quels sont les 13 principaux moyens permettant d'agir sur la rémunération en matière d'épargne ?

PACKAGE ÉPARGNE

Alors que les augmentations de salaire et les primes sont les modes de rémunération les plus taxés, il est possible de bénéficier de formules défiscalisées en matière d'épargne. L'épargne au sein de l'entreprise reflète le développement du concept d'actionnariat salarié, en offrant la possibilité d'acquérir des actions de l'entreprise après une décote (PEA, PEE, stock-options...).

A titre de comparaison, lorsque l'entreprise verse une prime cash de 1.500 euros, le salarié n'en touche finalement que 41,5%, alors que si elle la verse sur un plan d'intéressement, la rentabilité globale atteint 69,1% et 92,4% sur un PEE. En outre, l'employeur peut verser un abondement (en moyenne 50% de l'apport du salarié) démultipliant ainsi fortement l'impact financier.

22. PARTICIPATION

Les sociétés de plus de 50 salariés ont l'obligation de redistribuer une partie de leurs bénéfices à tout le personnel. Les PME-PMI de moins de 50 personnes, qui n'y sont pas assujetties, ont tout intérêt à mettre en place un accord de «participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise», dont le régime ne manque pas d'attrait sur le plan fiscal. La loi autorise en effet, à distribuer jusqu'à la moitié du bénéfice net (voire la totalité moins 5% des capitaux propres) avec un montant individuel calculé selon une formule fixée par la loi et par l'entreprise, qui ne peut dépasser 13.700 € par an.

Les sommes versées par l'entreprise font l'objet de placements financiers, générant des plus-values et qui peuvent être libérées au bout de 5 ans, sauf 9 événements majeurs énumérés par le Code du Travail (mariage, naissance d'un 3^e enfant, divorce, acquisition ou agrandissement de sa résidence principale, invalidité, surendettement, décès, cessation du contrat de travail (retraite, licenciement, démission), création ou reprise d'une entreprise).

23. EMPRUNT SUR PARTICIPATION

Alors que le déblocage de la participation reste tributaire d'une période légale de 5 ans, les salariés, avec ou sans l'aide du CE, peuvent obtenir de leur banque un prêt équivalent à cette somme, tout en bénéficiant d'un crédit aux modalités intéressantes. Ils ne versent chaque année que le montant de la participation dont ils ont la disposition, plus un intérêt réduit. Cette formule concerne surtout les salariés gagnant moins de 40.000 € par an.

24. DISTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES AUX SALARIÉS

Un dispositif instauré au début des années 80 a incité les entreprises à donner des actions à leur personnel, dans la limite de 3% du capital. Dans la réalité, peu d'entreprises ont eu recours à ce système, ce qui s'explique techniquement par le nombre réduit de PME entrant en Bourse sur le second marché.

25. STOCK-OPTION

Depuis 1970, les stock-options ont surtout été réservés à une poignée de dirigeants. Avec un mécanisme bien rôdé, ils commencent maintenant à toucher les managers et le middle management. Il s'agit pour l'entreprise (cotée en Bourse ou prévoyant de le faire) d'accorder aux cadres de son choix des bons ou des titres (stock-options), leur donnant le droit d'acquérir des actions de l'entreprise à un prix fixe et préférentiel. Si le cours de l'action monte de manière suffisante, le salarié lève alors son option, revend ses titres et empoche une plus-value. Avec ce dispositif qui nécessite d'attendre 5 ans après l'attribution des options pour bénéficier d'une fiscalité avantageuse, si le cours des actions grimpe fortement le gain peut alors être très élevé, mais s'il s'écroule, l'avantage est réduit à néant.

L'idéal est de se faire détacher à l'étranger avant de lever les stock-options sur une société française. Il est alors possible de se faire dispenser de l'impôt de 40% applicable sur les plus-values réalisées.

26. BONS DE CRÉATEURS D'ENTREPRISE (BSPCE)

C'est une formule similaire aux stock-options, qui est surtout utilisée particulièrement dans les sociétés par actions, créées depuis moins de 15 ans et détenues à 75% par des personnes physiques ou des personnes morales, elles-mêmes détenues par des personnes physiques. Il s'agit de remettre des BSPCE (bons de souscription de part de créateur d'entreprise) dont la fiscalité est fortement allégée. Le taux d'imposition tombe en effet à 26%, si le salarié attend 3 ans avant de revendre ses parts. De la même manière que pour les stock-options, le jackpot n'est possible que si les résultats de l'entreprise sont excellents et/ou en forte croissance entre l'acquisition et la cession.

27. INTÉRESSEMENT

C'est une prime annuelle, non obligatoire, versée à l'ensemble du personnel et/ou par groupe de salariés, lorsque des objectifs sont atteints (volume de vente produit, augmentation du CA, amélioration de la marge, délai moyen de livraison, niveau de stock, productivité...). L'intéressement est l'un des modes de rémunération parmi les plus avantageux. Il peut atteindre par salarié jusqu'à la moitié du plafond de la Sécurité Sociale (soit près de 13.700 €) ou 20% de la masse salariale brute, sans que celui-ci ne paie un franc de cotisations sociales, mais en restant toutefois taxé à l'impôt sur le revenu.

28. PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE (PEE)

Il s'agit d'un plan d'épargne salariale réalisé sous la forme d'un portefeuille de valeurs mobilières et couramment alimenté par les versements de l'employeur et du salarié. En général, ce sont les primes d'intéressement qui sont placées sur le PEE et qui restent bloquées durant 5 ans (sauf 9 cas de déblocage anticipé). Durant cette période, les sommes collectées sont investies en Sicav, en Fonds commun de placement ou en titres de l'employeur. A la sortie, les plus-values financières réalisées ne supportent que la CSG. Ce compte épargne est géré par l'entreprise dans la limite de 25% du salaire de chaque salarié, sachant qu'elle peut effectuer un abondement à tout moment. Il est également possible avec un PEE d'acheter des actions de sa propre entreprise à l'occasion d'une augmentation de capital social, dès lors que la société décide d'en conserver à cet effet.

29. PLAN D'ÉPARGNE EN ACTIONS (PEA)

Plus rare que le PEE, le plan d'épargne en actions vise à constituer un capital qui sera ensuite transformé en supplément de retraite, afin de compléter les régimes obligatoires. Dans ce montage, le PEE peut jouer le rôle d'un fonds de pension qui sera ensuite basculé le jour de la retraite sur un PEA. Le montant maximal exonéré d'impôt est plafonné à plus de 91.500 € par personne (183.000 € pour un couple).

30. PLAN D'ÉPARGNE POPULAIRE (PEP)

Le but du PEP est d'aider les salariés à se constituer un pécule pour leur retraite, en allégeant la note fiscale. Il suffit pour cela que le collaborateur ouvre un PEP dans une banque de son choix, avec seulement quelques centaines de francs et qu'au même moment, il verse son intéressement sur un PEE. Le jour de la retraite, l'épargne accumulée sur le PEE est versée sur le PEP. Le bénéficiaire demande alors à transformer son capital en rentes à vie, ce qui lui permet d'être totalement exonéré d'impôts.

31. ABONDEMENT

Dès lors qu'il s'agit d'une épargne d'entreprise (PEE, participation, intéressement, CET...), l'employeur a la possibilité d'abonder les sommes versées, c'est à dire de compléter l'épargne de ses collaborateurs, en doublant ou triplant les sommes. La limite d'abondement annuel doit toutefois rester inférieure à 3 fois le versement annuel du salarié, ou à un peu plus de 2.300 € (50% de plus en cas de PEE investi en actions de l'entreprise). En fait, l'abondement coûte 4 fois moins cher à l'entreprise que son équivalent salaire car seule la CSG à 8% est perçue.

32. PLAN D'ACHAT D'ACTIONS À PRIX PRÉFÉRENTIEL

L'entreprise offre à ses salariés la possibilité d'acheter des actions avec un rabais maximal de 20% sur le cours en Bourse, dans la limite de la moitié du plafond de la sécurité sociale. Les titres peuvent être versés directement sur un PEE et restent non imposables, s'ils sont conservés au moins 5 ans. Ce régime s'avère bien meilleur que celui des stock-options et peut être pratiqué dans les petites sociétés en croissance, ayant planifié à terme leur introduction en Bourse.

33. BON DE SOUSCRIPTION AUTONOME (BSA)

Ces bons sont les équivalents fidèles des stock-options qui donnent le droit aux cadres et aux managers d'acquérir des actions de leur entreprise. La principale différence, c'est qu'ils ne sont pas gratuits et doivent être réglés entre 5 et 15% de l'action correspondante. Les fiscalistes estiment que le meilleur rendement s'effectue à l'horizon de 10 à 15 ans, d'autant qu'à cette échéance, les actions donnent droit à une plus forte décote. Un autre intérêt, est que les titulaires de BSA peuvent les revendre sans les exercer, en bénéficiant d'une taxation unique à 26%.

34. SHARE OPTION PLAN

Dans ce montage, la gestion des stock-options s'effectue dans un paradis fiscal comme par exemple, Jersey. Un trust établi sur cette île détient, puis exerce les options au nom et sur l'ordre des managers qui sont désignés comme «bénéficiaires» par le groupe. Au regard de la législation anglo-saxonne, le trust est transparent et ne paie pas d'impôt sur la plus-value qu'il réalise à la levée d'options. Ce sont les bénéficiaires qui supportent la taxe de 15% réservée aux salariés expatriés.

43. Quels sont les 16 principaux moyens permettant d'agir sur la rémunération sous l'angle des avantages en nature ?

PACKAGE AVANTAGE EN NATURE

Les rémunérations «périphériques» sont moins coûteuses que les augmentations de salaires et sont même devenues un signe fort de reconnaissance pour les collaborateurs. Rarement pris en compte dans le calcul de la rémunération globale, ils peuvent pourtant représenter de 150 € à 600 € de revenus mensuels supplémentaires.

35. REMBOURSEMENT DES NOTES DE FRAIS

Il s'agit du remboursement sur justificatifs de frais dits professionnels (restaurant, hôtel, essence, péages...). Pour devenir un réel avantage, il est nécessaire que le plafond de remboursement soit le plus élevé possible, même si au-delà d'une certaine somme, l'addition est réintégrée d'office dans le revenu imposable. Le top consiste à bénéficier d'une carte de crédit de type «corporate».

36. FORFAIT KILOMÉTRIQUE

En matière d'usage d'un véhicule, la Cour de Cassation a confirmé que les trajets en voiture (y compris pour les voitures de fonction) sont des dépenses personnelles et que leurs remboursements restent soumis à cotisations et à l'impôt sur le revenu. Sur le plan fiscal, les salariés disposant d'une voiture personnelle conservent le droit de déduire les frais réels liés à ces trajets, dans la limite de 80 km aller-retour par jour, sauf si des circonstances personnelles nécessitent que le salarié revienne déjeuner chez lui. Pourtant, les experts préconisent d'utiliser le forfait kilométrique plutôt que les frais réels, en déduisant lors de la déclaration d'impôts un montant fixe (le forfait qui dépend de la puissance du véhicule), auquel s'ajoute une somme variable égale au nombre de kilomètres parcourus multiplié par le prix du km fiscal. Sauf cas particulier, l'avantage est double : les déductions annuelles sont souvent supérieures aux frais réels et, lors de la revente du véhicule, il n'y a pas d'impôt à payer car pas de plus-value.

37. VOITURE DE FONCTION

Cet avantage est très prisé dans les entreprises car considéré comme substantiel. Il est d'ailleurs vite considéré comme un acquis par le salarié, qui supporte mal que l'on revienne dessus, en baissant notamment la cylindrée. La voiture de fonction est le plus souvent affectée selon une grille très stricte répondant à 2 critères : le niveau hiérarchique et le métier. Ainsi pour une Safrane, l'équivalent en salaire brut peut atteindre les 27.400 €. Le gros avantage pour le bénéficiaire est qu'il n'a rien à déboursier pour l'acquisition du véhicule, pour les frais d'entretien et souvent pour l'essence, lorsqu'il dispose d'une carte carburant. Enfin, le salarié ne paie les charges sociales et les impôts, qu'à partir d'un forfait correspondant à l'usage personnel du véhicule.

38. GOODIES DE FONCTION

. **TÉLÉPHONE MOBILE** : Pour rester un réel avantage, le téléphone mobile doit intégrer les dernières évolutions technologiques (Wap...) et bénéficier d'un crédit illimité de communications personnelles et professionnelles, tant en France qu'à l'étranger. Avec une entière prise en charge du forfait par l'entreprise, cet avantage peut représenter en fin d'année, l'équivalent de plus de 10.000 F. de salaire brut.

. **PALM PILOT** : Actuellement très prisé par les cadres, le PDA (personal digital assistant) est souvent relié au réseau informatique de l'entreprise. L'employeur peut ainsi accéder sans problème à l'emploi du temps et au carnet d'adresses personnel. Considéré comme un outil de travail, le Palm Pilot de fonction n'est soumis à aucun impôt ni charge.

. **ORDINATEUR** : Autorisé par la loi de Finances 2001, «l'amendement Messier» permet l'octroi d'un ordinateur personnel au domicile des salariés, moyennant un léger loyer mensuel.

39. TITRES-RESTAURANT & CHÈQUES-VACANCES

Les titres-restaurants sont en général appliqués à tout le personnel et se révèlent très faciles à mettre en place. La limite d'exonération sociale et fiscale de la contribution patronale est fixée à 4,27 € par titre, soit un budget annuel possible d'environ 1.060 € par salarié.

Les chèques-vacances sont réservés aux salariés à faibles revenus et s'avèrent plus complexes dans leur mise en oeuvre. La contribution de l'employeur est non imposable. Pour une entreprise de moins de 50 salariés, l'exonération des charges (hors CSG-CRDS) est limitée à 30% du Smic mensuel.

40. SERVICES À DOMICILE & AUTRES FACILITÉS

L'entreprise peut se charger d'organiser, à la place du salarié, la recherche de prestataires spécialisés et/ou de régler certains besoins de la vie privée : réservations de spectacle, locations, voyages, aide à domicile, dépannage, livraison... Elle peut également contribuer à l'achat de mobilier et de fournitures de consommables, en faisant bénéficier les salariés de conditions préférentielles pour des achats groupés.

41. INSCRIPTIONS & COTISATIONS

Rien de tel pour se sentir valoriser dans son statut, que de bénéficier d'une inscription gratuite à un club prestigieux (*Rotary Club, Automobile Club de France, Golf...*) dont les droits sont entièrement réglés par l'entreprise. Ce type d'avantage doit toutefois être réintégré dans le salaire. L'entreprise peut également participer à l'abonnement de revues et de livres.

42. CARTE DE FIDELITÉ (MILES DES COMPAGNIES AÉRIENNES)

Bien que les billets d'avion soient couramment réglés par l'employeur, les points de fidélité (miles) s'accumulent sur un compte personnel permettant aux ayants-droit de profiter ultérieurement de vols gratuits, en couple ou en famille. Cet avantage intéresse surtout les cadres qui voyagent régulièrement en classe affaires et/ou sur de longues distances.

43. CONSEIL PATRIMONIAL

Certains dirigeants et managers bénéficient d'un «conseil personnalisé» en gestion de patrimoine, en vue de les aider à faire fructifier leur épargne et concocter des formules de défiscalisation sur mesure (placement, bilan des droits à la retraite...).

44. LOGEMENT DE FONCTION

Peu de gens le savent, mais la mise à disposition gracieuse d'un logement n'est pas réservée qu'aux dirigeants des groupes disposant d'un important parc immobilier. De plus en plus d'entreprises règlent le loyer des cadres qu'elles obligent à déménager. Certains grands groupes ou établissements publics mettent gratuitement, ou avec un loyer allégé, un logement à la disposition de leurs cadres, de leur personnel et/ou des nouvelles recrues. Ce type d'avantage doit toutefois être réintégré dans le salaire. Pour les salariés qui gagnent moins que l'équivalent du plafond de la sécurité sociale (27.400 €) en brut par an, la valeur locative à déclarer est celle du cadastre servant de base à l'établissement de la taxe d'habitation, soit une valeur largement sous-évaluée par rapport au prix du marché (2 à 3 fois plus faible). L'employeur peut également régler les frais de téléphone et d'électricité, sachant que ces charges sont alors réintégréées dans le salaire.

45. RÉDUCTION SUR LES PRODUITS MAISON

Bénéficier de tarifs préférentiels, de rabais importants sur les invendus ou de déstockage, sont autant de petits «plus» significatifs dans le quotidien des employés. Lorsque le rabais alloué sur le prix des produits maison est supérieur à 30% ou entraîne un manque à gagner pour l'entreprise, il doit alors supporter l'impôt, des charges sociales et la CSG, sauf pour les invendus.

46. PRÊT PERSONNEL À TAUX RÉDUIT

Dans certaines conditions, le CE et/ou l'entreprise peuvent accorder un prêt à taux réduit aux salariés, afin de leur permettre d'acquérir un logement ou une voiture.

47. AVANTAGES OFFERTS PAR LE CE

De l'accès gratuit à une salle de gymnastique dans les locaux mêmes de l'entreprise, à des prestations variées comme les loisirs et voyages à prix coûtant, places de spectacle à prix cassé, cartes de réduction dans les grands magasins, crèche interne, prêt personnel ou chèque emploi service, le CE offre de réels avantages pour les salariés.

48. TOP FORMATION & FORMATION COMPLÉMENTAIRE

Afin de booster leur carrière, de plus en plus de cadres diplômés demandent à profiter de formation en management et autres MBA au sein de grandes écoles françaises et étrangères. Les frais de scolarité, pris en charge en partie ou en totalité par l'entreprise, ne sont pas soumis à l'impôt et aux charges sociales. Le principal problème en matière de top formation est que les chasseurs de tête hantent les campus à la recherche de candidats à hauts potentiels. De manière plus courante, des stages de formation sont accessibles à l'ensemble des membres du personnel leur permettant d'accéder à une promotion et/ou à une augmentation de salaire soit en perfectionnant leurs compétences, en changeant de métier, d'orientation ou de niveau de responsabilité.

49. SÉMINAIRE & «SUMMER SESSIONS»

Les universités d'été et les séminaires sont l'occasion de motiver chaque année les cadres, dans un projet de formation collectif particulièrement ciblé. Il s'agit là d'un avantage, lorsque les conditions de réalisation sont dignes d'un traitement VIP (very important personage) en leur faisant notamment découvrir une hôtellerie de luxe, la gastronomie, des lieux, des intervenants et/ou des activités élitistes ou inhabituelles.

50. CHECK-UP MÉDICAL GRATUIT

De plus en plus de cadres à haut potentiel bénéficient chaque année, d'un examen médical complet dans des cliniques privées (prise de sang, radiographie des poumons, scanner, test d'effort...). En règle générale, seul le cadre prend connaissance des résultats médicaux le concernant.

44. Quels sont les 7 principaux moyens permettant d'agir sur la rémunération sous l'angle de la prévoyance et de la retraite ?

PACKAGE PRÉVOYANCE

Une bonne protection sociale est un avantage majeur pour le salarié, au même titre que le salaire. Alors qu'il n'existe pas encore de Fonds de pension en France, 2 types de situations se rencontrent habituellement en matière de retraite individuelle ou collective. Soit l'entreprise garantit un niveau de «cotisations définies» dont l'épargne reste acquise, même en cas de départ avant la retraite, sans pour cela s'engager sur le niveau de prestation finale soit, elle met en place un système à «prestations définies» qui garantit un niveau minimum de revenus lors du départ à la retraite, quitte à tout perdre (ou en partie) si l'on quitte l'entreprise avant.

51. RETRAITE SURCOMPLÉMENTAIRE GARANTIE «ARTICLE 39»

La retraite par capitalisation ou surcomplémentaire est destinée à éviter de voir ses revenus divisés par 2 ou par 3 au moment de la retraite. Le contrat à «prestations définies» régi par l'article 39 du Code général des impôts assure aux salariés (notamment les cadres supérieurs) lors de leur retraite, le versement d'une rente viagère dont le montant assis sur le salaire est défini par avance, à la signature du contrat. L'entreprise a le choix entre 2 régimes de retraite surcomplémentaire : le régime différentiel ou retraite «chapeau» (voir ci-dessous) et le régime additif. Pour ce dernier régime, l'entreprise garantit au salarié un complément de rente égal à un certain pourcentage de son dernier salaire (par exemple : 10% du dernier salaire ou 2% du dernier salaire par année d'ancienneté). Ce complément s'ajoute alors aux prestations des régimes obligatoires (retraite de base et retraites complémentaires *Arrco* et *Agirc*). Dans les 2 cas, l'entreprise provisionne ses engagements en ouvrant un contrat d'assurance-vie de groupe, sur lequel elle verse des fonds. Les cotisations versées sont déductibles du bénéfice et ne sont pas assujetties à l'impôt sur le revenu du salarié.

52. RETRAITE SURCOMPLÉMENTAIRE NON GARANTIE «ARTICLE 83»

A l'instar du régime de surcomplémentaire précédent, l'«article 83» du Code général des impôts s'ajoute aux 2 étages déjà existants (Sécurité Sociale) et aux régimes complémentaires des caisses *Arrco* ou *Agirc* (dont le rapprochement est actuellement envisagé). Ce dispositif s'adresse tout particulièrement à une catégorie de salariés bénéficiaires (cadres, maîtrise...) avec une option dite de «cotisations définies», dans laquelle le salarié et l'employeur s'engagent sur un niveau de cotisation assis sur les salaires. L'employeur peut investir chaque mois dans un Fonds de pension, jusqu'à l'équivalent de 6% du salaire des bénéficiaires. Les sommes épargnées sont libérées au moment du départ en retraite, sous la forme d'une rente mensuelle. Pour les salariés gagnant moins de 106.700 € par an, les cotisations payées par l'entreprise ne sont pas réintégrées dans le salaire pour le calcul des charges sociales.

53. RETRAITE «ARTICLE 82»

Cette formule doit théoriquement concerner un ensemble de collaborateurs, même si elle peut également s'appliquer à titre individuel. L'entreprise verse chaque mois une partie du salaire sur un plan de retraite. A cette condition, elle reste exonérée des charges sociales. Ainsi par exemple, lorsque 300 € de salaire sont transférés sur un plan de retraite, l'entreprise économise 137 € de charges patronales. Elle verse alors en contrepartie 76 € supplémentaire sur le compte.

Un contrat «article 82» ne comporte aucune clause de rachat et les droits sont bloqués jusqu'au départ du salarié. Dans la pratique, l'«article 82» reste frappé de l'impôt sur le revenu et s'avère relativement plus avantageux pour les salaires faibles ou moyens.

54. RETRAITE CHAPEAU

Il est difficile de faire mieux en terme de régime surcomplémentaire, dit à «prestations définies» correspondant à l'article 39. Toute la charge financière de cotisation revient à l'employeur, lequel s'engage le moment venu, à donner un pourcentage garanti du salaire des dernières années (en général 60 à 70%). A cet effet, l'entreprise constitue un Fonds de réserve par le versement de primes à un assureur. La contrepartie pour le salarié est qu'il doit s'engager à rester au service de son entreprise jusqu'à l'âge de la retraite, sous peine de perdre le bénéfice du «chapeau». En principe, les primes échappent à l'impôt sur le revenu.

55. RÉGIME EN «SURSALAIRE»

Un régime de retraite non collectif est dit en «sursalaire». L'employeur cotise à un contrat d'assurance-vie pour le compte d'un ou de plusieurs salariés qu'il choisit librement. A l'issue d'une période légale, les bénéficiaires touchent l'épargne en rente ou en capital, lesquels restent soumis à cotisations et impôt sur le revenu.

56. ASSURANCE PRÉVOYANCE À LA CARTE

Afin d'offrir une garantie de revenu aux salariés ou à leur famille en cas d'événement tragique (décès, invalidité...), certaines entreprises cotisent à une assurance de prévoyance. Les collaborateurs ont également la possibilité de verser jusqu'à 3% de leur salaire brut sur un contrat de prévoyance (frais médicaux, capital décès...). Pour réduire la facture, il est conseillé de négocier une parfaite adaptation du contrat au profil de l'entreprise et aux besoins du salarié (célibataire, couple ou famille).

57. MUTUELLE SANTÉ

L'intérêt pour le salarié est d'économiser sur ses dépenses de santé. Pour cela, l'entreprise peut souscrire un contrat collectif en prenant à sa charge une partie des cotisations, réduisant ainsi la note pour le salarié par rapport à un contrat souscrit à titre individuel. La plupart des grandes entreprises offrent à leurs salariés des mutuelles en «béton», lesquelles remboursent presque toutes les dépenses de santé pour eux-mêmes et leurs enfants.

45. Quels sont les 18 principaux moyens permettant d'agir sur la rémunération sous l'angle du temps de travail et des congés ?

PACKAGE TEMPS DE TRAVAIL & CONGÉS

Le temps commence à devenir une valeur marchande dans l'entreprise en faisant son entrée dans le jeu des négociations salariales. La réduction du temps de travail et la qualité de vie au bureau répondent à une aspiration croissante des salariés, même si certaines demandes de congés personnels peuvent révéler un malaise ou une aspiration positive de la part des collaborateurs. Pour l'entreprise, le levier du temps de travail est à la fois un outil d'éjection ou de motivation, lorsqu'il s'agit par exemple, de compenser le report d'une augmentation par des heures de repos supplémentaires par semaine ou contre des jours de congés. Certains cadres n'hésitent plus à conserver le même salaire, en refusant une augmentation de 20% afin de pouvoir travailler 20% de moins. Face aux multiples formules existantes, il est fortement déconseillé pour l'employeur de toucher au contrat de travail initial.

58. HORAIRES ALLÉGÉS

Ce type d'avantage-temps recouvre l'allocation de jours fériés en nombre supérieur par rapport à la moyenne légale (ex. 15 semaines de vacances par an, pont et viaducs à l'occasion de jours fériés...). Travailler moins tout en conservant son salaire se révèle assez risqué pour la carrière des jeunes cadres. Les employeurs ne sont pas encore prêts à miser sur quelqu'un qui se veut indisponible, une partie du temps.

59. TEMPS PARTIEL

Le temps partiel doit être obligatoirement prévu par contrat ou par avenant au contrat de travail pour être légal. Il suppose de la part de l'employeur de consulter le CE ou les délégués du personnel. Outre la flexibilité, les horaires réduits assurent un meilleur rapport productivité/coût du travail pour l'entreprise. Ils permettent aux salariés de mieux gérer leur relation vie privée/vie professionnelle, mais aussi de prendre des vacances en même temps que leurs enfants, ou de choisir en toute liberté la date de leurs congés. En échange, le volontaire doit réduire son temps de travail hebdomadaire ainsi que proportionnellement son salaire, tout en se soumettant éventuellement à des horaires flexibles : journée continue, travail le samedi, voire le soir jusqu'à 22 heures.

60. COMPTE ÉPARGNE TEMPS (CET)

Créé par la loi du 25 juillet 1994 relative à l'épargne salariale, le CET permet aux salariés d'épargner du temps sur un compte individuel, avec ou sans l'aide de l'employeur, afin de réaliser un objectif personnel. Le jour et l'heure remplacent ici les francs et les centimes. Les bénéficiaires ont le droit d'épargner 10 jours par an sur les 5 semaines légales de congés payés. Les heures effectuées (et non payées) au-delà des 35 heures en période de haute activité peuvent être capitalisées et utilisées en période basse (5 jours par an et 15 jours capitalisés au maximum). Les jours de RTT peuvent également être affectés au CET, dans la limite de 22 jours par an (ainsi que les heures supplémentaires non payées). Les salariés ont également la possibilité de placer des primes ou des augmentations converties en temps. L'exemple type est celui du 13^e mois qui peut être converti en un mois de congé. L'employeur peut également abonder en offrant un complément de temps, afin d'encourager les salariés à l'usage du CET en vue d'un congé spécial, de l'usage du temps partiel pour motifs familiaux, de l'avancée du départ à la retraite, de la formation. Le salarié a la possibilité de récupérer son épargne-temps sous forme d'argent, en cas de renoncement ou de départ de l'entreprise.

61. CONGÉ DE MATERNITÉ & PATERNITÉ

Les bénéficiaires directs sont la femme enceinte et le conjoint ou le concubin en cas de décès de la femme pendant le congé postnatal. La durée est de 16 semaines au minimum, 26 semaines à partir du 3^e enfant. A partir de janvier 2002, les pères pourront bénéficier à leur demande, d'un congé de paternité de 2 semaines.

62. CONGÉ EN VUE D'UNE ADOPTION

Les bénéficiaires sont les titulaires d'un agrément de la DDASS devant se rendre dans les DOM-TOM ou à l'étranger en vue d'une adoption. La durée est de 6 semaines.

63. CONGÉ D'ADOPTION

Les 2 bénéficiaires sont la mère, le père ou les deux parents s'ils travaillent ensemble. Le congé est alors réparti entre les deux.

64. CONGÉ PARENTAL D'ÉDUCATION

Les bénéficiaires sont la mère, le père ou les deux, soit simultanément soit successivement, s'ils peuvent justifier d'un an d'ancienneté au minimum. La durée est d'1 an renouvelable 2 fois.

65. ÉVÉNEMENTS FAMILIAUX

Tous les salariés sont concernés, sauf les travailleurs temporaires et salariés agricoles qui sont soumis à des conditions particulières. La durée est de 1 à 4 jours selon la convention collective en vigueur.

66. CONGÉ DE PRÉSENCE PARENTALE

Tous les salariés sont concernés, lorsque l'enfant à charge est victime d'une maladie, d'un accident ou d'un handicap grave. La durée est de 4 mois renouvelable 2 fois, soit 12 mois en tout.

67. ACCOMPAGNEMENT D'UNE PERSONNE EN FIN DE VIE

Tous les salariés sont concernés lorsqu'un ascendant, un descendant ou une personne partageant son domicile subit des soins palliatifs. La durée est de 3 mois.

68. CONGÉ POUR CRÉATION D'ENTREPRISE

Tous les salariés ayant au moins 3 ans d'ancienneté et exerçant effectivement le contrôle de l'entreprise créée ou reprise. La durée est d'1 an renouvelable 1 fois (soit 2 ans).

69. CONGÉ SABBATIQUE

Tous les salariés ayant au moins 3 ans d'ancienneté et 6 ans d'activité professionnelle. La durée est de 6 à 11 mois. Actuellement certaines entreprises utilisent cette formule pour éviter des licenciements, en proposant le maintien de 20 à 50% du salaire pour un congé de 3 à 12 mois.

70. CONGÉ INDIVIDUEL DE FORMATION

Tous les salariés qui ont au moins 2 ans d'activité salariée (3 ans dans les entreprises de moins de 10 salariés), dont 12 mois dans la société. La durée est de 12 mois pour un stage et de 1.200 heures pour un enseignement.

71. CONGÉ DE BILAN DE COMPÉTENCES

Tous les salariés ayant 5 ans d'activité professionnelle, dont 12 mois dans l'entreprise. Le délai de franchise entre 2 bilans est de 5 ans. La durée est de 24 heures par bilan, consécutives ou non.

72. CONGÉ D'ENSEIGNEMENT OU DE RECHERCHE

Il concerne tous les salariés bénéficiant d'un an d'ancienneté. La durée est de 1 an ou 8H/semaine ou 40h/mois.

73. FORMATION ÉCONOMIQUE, SOCIALE, SYNDICALE

Tous les salariés, y compris les demandeurs d'emploi peuvent le revendiquer. La durée est de 12 à 18 jours par an.

74. FONCTIONS PUBLIQUES, SOCIALES OU PROFESSIONNELLES

Les bénéficiaires sont les candidats et titulaires d'un mandat parlementaire. La durée est de 20 jours.

75. CONGÉ DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Tous les salariés ayant 12 mois d'ancienneté, avec pour seule obligation d'être missionné par une ONG agréée ou une organisation internationale. La durée est de 6 mois au maximum.

46. En matière d'épargne salariale, le mécanisme repose traditionnellement sur 4 grands piliers. Quels sont-ils ?

LES 4 GRANDS PILIERS DE L'ÉPARGNE SALARIALE

Le mécanisme de l'épargne salariale repose sur 4 grands piliers :

- . Le versement volontaire du salarié
- . L'abondement de l'employeur
- . La prime de participation
- . La prime d'intéressement

. Le versement volontaire du salarié

C'est la principale base du système d'épargne en entreprise donnant la possibilité au salarié de se constituer un capital sur son plan d'épargne salariale (PES) dans la limite maximale de 25% de ses revenus annuels bruts. L'abondement de la part de l'entreprise reste subordonné à ces versements.

. L'abondement de l'employeur

Il s'agit d'une somme versée par l'entreprise afin d'encourager le salarié à alimenter son compte d'épargne salariale et se constituer, au fur et à mesure des années, un capital. L'entreprise peut ainsi verser jusqu'à 2.300 euros par an à chacun de ses salariés dans le cadre d'un PES et jusqu'à 4.600 euros pour un PPESVR, dans la limite de 300% des versements volontaires du salarié. Même si la somme de ces deux montants éventuellement cumulables (6.900 euros) est rarement atteinte, l'abondement représente en moyenne 22% des sommes constituant l'épargne salariale. Le grand avantage de l'abondement est qu'il n'est pas imposable pour le salarié et qu'il est exonéré d'impôt sur les sociétés et de charges sociales pour l'employeur. Les règles de l'abondement sont modifiables chaque année après avoir informé le gestionnaire et les bénéficiaires du PES ou PEI.

. La prime de participation

Elle est obligatoire dans les sociétés employant 50 personnes ou plus et dépend des bénéfices annuels de l'entreprise. La prime de participation est calculée selon une formule légale sachant que le salarié doit attendre au minimum 5 ans pour la percevoir. En contrepartie, la prime de participation échappe à l'impôt sur le revenu.

. La prime d'intéressement

Elle est facultative et résulte d'un accord entre les représentants des salariés et la direction. Son montant n'est pas obligatoirement lié aux résultats de la société et son versement peut être conditionné à la réalisation d'objectifs prédéterminés. En recevant une telle prime, le salarié peut soit l'encaisser immédiatement ou soit la bloquer pendant 5 ans pour bénéficier, à ce titre, d'une exonération totale d'impôt.

47. Qu'est-ce qui différencie l'épargne salariale de l'épargne retraite ?

DEUX GRANDES SOLUTIONS

Dans le cadre de l'entreprise, il existe deux grandes solutions en matière d'épargne en faveur des salariés pouvant être éventuellement associées : L'épargne salariale et la retraite d'entreprise.

1. L'ÉPARGNE SALARIALE

L'Épargne salariale consiste en un plan d'épargne salarial (PES) volontaire et facultatif, d'une durée minimale de 5 ans dans lequel les salariés placent s'ils le souhaitent leur participation aux bénéfices, leur intéressement éventuel et leurs économies. Dans ce cas, l'entreprise peut abonder les versements du salarié dans certaines limites (2.300 euros par an) afin d'arrondir le capital placé. Initialement réservée aux salariés, l'épargne salariale a été étendue aux travailleurs indépendants employant au moins 1 salarié et aux dirigeants de sociétés de moins de 100 salariés. Les deux principaux plans d'épargne salariale concernent le PEE (Plan d'épargne entreprise) et le PEI (Plan d'épargne interentreprises) lesquels prévoient chacun un blocage des fonds pendant 5 ans au moins.

Leurs 4 principaux avantages concernent :

- . La non imposition de l'abondement ;
- . L'exonération des plus-values (taxation uniquement sur les prélèvements sociaux, soit 10% sur les gains dus) ;
- . Le retrait possible de l'épargne avant 5 ans (sans imposition) dans certains cas particuliers ;
- . La possibilité après 5 ans de laisser prospérer l'épargne, même après le départ à la retraite, en procédant à des retraits de temps en temps.

2. L'ÉPARGNE RETRAITE

L'objectif des différentes formules proposées est de constituer un complément de retraite aux collaborateurs dans le cadre d'un plan partenarial d'épargne salariale volontaire pour la retraite (PPESVR) ou d'une assurance-vie de type «Article 83». Le nouveau plan d'épargne en vue de préparer la retraite doit voir ses modalités d'application précisées courant 2004. Aménagé par la loi Fillon d'août 2003 sur la base du PPESV mort-né instauré par la loi Fabius (épargne salariale bloquée pendant 10 ans), le PPESVR dans ses formes actuelles de Perp et de Perco prévoit un blocage de l'épargne jusqu'au départ en retraite du salarié, c'est-à-dire pendant 10, 20, 30 ans ou plus. La possibilité annuelle d'abondement de l'employeur devrait être le double de celle d'un PES (4.600 euros par bénéficiaire). Ce nouveau dispositif doit compenser mécaniquement la baisse des retraites du régime général et obligatoire.

. En matière d'épargne pour la retraite, la première méthode est dite «à cotisations définies». Elle consiste pour l'entreprise à verser de l'argent en faveur du salarié sur un contrat d'épargne retraite de manière à lui constituer un capital. Dans ce système, il est possible que le salarié procède lui-même à des versements. Au final, le capital constitué sur ces plans retraites sera obligatoirement converti en rente viagère au moment de la retraite ou traduit, par anticipation, en capital, dans certains légaux. En ce domaine, la loi Fillon de 2003 a «ouvert» 2 nouveaux types de plans : le Perp et le Perco.

. La seconde formule concerne la retraite «à prestations définies» selon le principe que l'entreprise promet de verser un certain pourcentage du salaire au moment de la retraite, à la seule condition que le cadre ou le salarié termine sa carrière dans l'entreprise. Le seul problème de cette formule est que l'entreprise n'est pas obligée de provisionner la totalité des sommes correspondantes et peut donc, le moment venu, se retrouver dans l'impossibilité d'honorer ses engagements.

. La troisième formule encore peu utilisée pour compléter la retraite concerne la souscription facultative d'un contrat d'assurance-vie de type «Article 83», dans le cadre duquel l'entreprise peut faire des versements pour le compte du salarié dans la double limite de 8% de la rémunération brute du salarié et de 8 fois le plafond de sécurité sociale (237.696 euros). Le seul gros inconvénient est que les versements ainsi effectués sont considérés comme des compléments de salaire et donc réintégrés dans le revenu imposable du salarié. Néanmoins, le principal avantage réside dans la possibilité de récupérer l'ensemble du capital au moment de la retraite, ou encore de demander le versement sous forme de rente viagère.

AVANTAGES DES DEUX PRINCIPAUX DISPOSITIFS D'ÉPARGNE SALARIALE

Les objectifs patrimoniaux possibles avec les deux principaux dispositifs d'épargne salariale concernent la possibilité de :

- . Se constituer une épargne de précaution ;
- . Anticiper l'achat d'une résidence principale ;
- . Défiscalisation pour l'entreprise ;
- . Faire fructifier son capital ;
- . Se préparer un complément de retraite ;

10 CAS POUR RÉCUPÉRER SON PEE OU PEI PAR ANTICIPATION

La loi prévoit divers motifs permettant de récupérer, sans imposition, son épargne salariale avant la période de 5 ans, sans imposition :

- . Mariage ou conclusion d'un Pacs ;
- . Naissance ou arrivée au foyer d'un enfant en vue de son adoption, si le ménage compte déjà au moins 2 enfants à charge ;
- . Divorce, séparation, dissolution d'un Pacs de manière officielle, si garde d'un enfant par le salarié ;
- . Invalidité de l'épargnant, de ses enfants, de son conjoint ou de la personne qui est liée par un Pacs ;
- . Décès de l'épargnant, de son conjoint ou de la personne liée par un Pacs ;
- . Cessation du contrat de travail ou du mandat social (démission, licenciement retraite);
- . Création ou reprise d'une entreprise par l'épargnant, son conjoint, ses enfants ou la personne liée par un Pacs ;
- . Acquisition, construction ou agrandissement de la résidence principale ;
- . Situation de surendettement.
- . Fin d'allocation-chômage

Principaux produits d'épargne et de prévoyance en faveur des salariés de l'entreprise disponibles chez le banquier ou l'assureur :

. «ARTICLE 83»

Dénommé ainsi en référence à l'article du code général des impôts qui les régit, les «article 83» sont généralement mis en place à l'issue d'un accord collectif signé entre le chef d'entreprise et les représentants syndicaux. Les sommes collectées (entre 3 et 5% du traitement annuel brut du salarié) sont gérés par l'assureur de manière plus ou moins dynamique pendant toute la durée de vie active du salarié, lequel ne peut rompre son contrat avant terme, sauf cas exceptionnel (invalidité, fin de droit au chômage). Ce contrat débouche uniquement au moment de la retraite sur le versement d'une rente viagère. Les cotisations prises le plus souvent à la charge de l'entreprise bénéficient d'allègements fiscaux (exonération de charges sociales) et peuvent être déduites de son résultat imposable. Depuis la loi Fillon, le salarié qui cotise en partenariat avec son employeur peut les déduire de son revenu imposable dans la limite de 8% de sa rémunération brute annuelle.

. «ARTICLE 39»

Ces contrats résultant du même principe que précédemment sont exclusivement financés par l'employeur au profit de certains salariés, cadres supérieurs et/ou du dirigeant en fin de carrière. Ils apportent un complément de rente corrélé aux derniers salaires. On parle alors de contrats à prestations définies.

. ASSURANCE-VIE

L'intérêt de l'assurance-vie est sa relative liberté d'utilisation en pouvant puiser ponctuellement dans son capital (rachat, retrait partiel), en le transformant en rente viagère, ou en le conservant en partie pour la succession. Dans ce cas, le bénéficiaire désigné du contrat peut toucher jusqu'à l'équivalent de 152.500 € en franchise de droits de succession. Avec ce type de contrat, les intérêts du placement bénéficient d'un régime fiscal privilégié. Dès que le contrat a plus de 8 ans, les intérêts sont taxés uniquement à 7,5% pour la fraction de gains comprise dans les sommes récupérées dépassant 4.600 € par an (9.200€ pour un couple). Entre la 4^e et la 8^e année, le taux de prélèvement libératoire est de 15% et de 30% pour tout retrait effectué avant le 4^e anniversaire du contrat. Toutefois, dans le cadre d'une stratégie de retraits réguliers, chaque retrait annuel comporte mécaniquement une part infime d'intérêts, d'où une taxation très réduite au final.

. PERCO

Institué par l'article 109 de la loi Fillon, le Perco s'est substitué au PPESV créé par la loi «Fabius» du 19 février 2001. Ce plan d'épargne retraite collectif de très longue durée est un instrument de politique salariale mis à la disposition des entreprises proposant déjà un PEE (plan d'épargne entreprise) à leurs salariés. Les sommes versées sur le Perco sont placées pendant toute la durée d'immobilisation sur des FCPE (Fonds communs de placement d'entreprise). Chaque salarié alimente comme il le souhaite le Perco, alors que l'employeur peut abonder les versements dans la limite de 300% avec un plafond annuel de 4.600€. Les sommes épargnées ne sont libérées que lors du départ à la retraite, donnant ensuite le droit de les laisser fructifier, d'opérer des retraits partiels ou de demander la conversion en rente viagère.

. PERP

Accessible principalement aux salariés et aux non retraités, le Perp (plan d'épargne retraite populaire) permet de déduire du revenu imposable les sommes versées sur le plan dans la limite de 10% du revenu d'activité (plafonné à 237.696 €) ou sur la base générale de 10% de 29.712 €. Au moment de la retraite, le plan se dénoue sous la forme d'une rente viagère imposable comme un salaire. Avant la retraite, le capital ne peut être récupéré qu'en cas d'invalidité, de fin de droits au chômage ou de liquidation judiciaire.

48. Quelles sont les méthodes de récompense le plus souvent utilisées par les entreprises ?

LES PRINCIPALES MÉTHODES DE RÉCOMPENSE (Avant 2000)

En matière d'habitudes et de méthodes pratiquées pour récompenser les salariés, les entreprises tiennent en fait peu compte de l'efficacité fiscale et sociale liée aux solutions qu'elles utilisent. Selon un sondage *Multilignes-L'Entreprise*, la démarche est principalement sous-tendue par la simplicité et la rapidité (33% des réponses), la possibilité de revenir en arrière (32%) ou encore, la nécessité de faire comme les autres filiales du groupe ou les confrères (22%). Le rendement en matière d'exonération des charges est assez peu recherché avec seulement 16% de réponses, et la possibilité de personnaliser la récompense n'intéresse que 14% des interviewés. Le poids des seules habitudes à toujours allouer les mêmes récompenses, ne représenterait que 7% des comportements avoués.

Liste des méthodes utilisées le plus souvent par les entreprises en proportion des dirigeants interviewés déclarant utiliser souvent, parfois ou rarement la récompense citée :

. Prime ajoutée au salaire	88%
. Intéressement	43%
. Participation	38%
. Voiture de fonction	30%
. Téléphone portable	22%
. Plan d'épargne entreprise	20%
. Abondement du PEE	18%
. Augmentation des chèques-déjeuner	18%
. Contrats de retraite	17%
. Ordinateur personnel	15%
. Voyages	13%
. Bons d'achat	13%
. Autorisation de frais plus élevés	11%
. Stocks-options	10%
. Congés payés supplémentaires	2%

PRINCIPALES OCCASIONS JUSTIFIANT UNE RÉCOMPENSE

La fréquence d'attribution des «sur-salaires» semble assez régulière dans 67% de cas, avec une distribution réalisée une fois par an, voire même davantage :

Classement par ordre d'usage :

. Fin d'année	46%
. Atteinte d'objectifs	45%
. Ancienneté	29%
. Objectifs dépassés	29%
. Vacances	25%
. Effort exceptionnel/productivité	11%
. Fonction du chiffre d'affaires	7%
. Assiduité	5%
. Parents	3%

49. Pourquoi la fin de l'austérité salariale n'est-elle pas pour demain ?

MAIN D'ŒUVRE, LES RAISONS DU MARASME EUROPÉEN (2003)

Depuis 20 ans, l'austérité salariale a été la règle dans la zone euro, notamment en France et en Allemagne. Les politiques de non-flexibilité et d'austérité salariale n'ont amené aucun véritable regain de croissance en Europe durant toute cette période. Pour les spécialistes, le prétexte des difficultés économiques et leurs racines structurelles n'aurait en fait que contribuer à affaiblir la demande intérieure, encourager une épargne excessive et favoriser une faible natalité en accroissant l'incertitude sur l'avenir. La stratégie politique du moins disant social fondée sur une limite de la flexibilité sur le marché du travail et un poids excessif des dispositifs de protection sociale seraient les principales causes du marasme européen avec ses courtes relances et ses fortes rechutes.

Il semble également que le primat du marché et de la concurrence sur lequel s'est construit l'Union européenne constitue, en définitive, l'un de ses principaux handicaps structurels à l'échelle mondiale. En effet, loin de s'ouvrir complètement de manière libérale au libre marché on assiste, d'un côté, à l'omniprésence dogmatique de la Commission européenne en matière de contrôle des fusions entre grands groupes européens, ce qui ne permet pas vraiment de s'opposer efficacement aux multinationales américaines dans la recherche et développement. De l'autre côté on assiste, à une chasse permanente aux aides et aux subventions d'Etat empêchant ainsi toute politique industrielle cohérente au niveau des pays membres de l'Union européenne.

EN SORTIR, N'EST PAS POUR DEMAIN ! (2003)

Malgré une récente initiative présidentielle menée de concert entre la France et l'Allemagne prévoyant de soutenir la croissance par un certain nombre de grands projets de R&D et d'infrastructures, il y a toutefois fort à parier que l'austérité salariale en France a encore de beaux jours devant elle. Ainsi, face aux dogmes politiques actuels en matière de «plombage» de l'impôt et d'overdose de charges sociales, les entreprises n'ont ni les marchés ni la trésorerie pour envisager des hausses conséquentes de salaire. Si par exemple, la France voulait se mettre au niveau de la zone euro en matière de coûts unitaires de main d'œuvre (171,5), il lui faudrait prévoir une progression de +23,4%, dont une grande partie sur les fiches de paye.

Impossible en l'état actuel, sachant que la seule solution pour y arriver serait de réduire de manière drastique l'ensemble des prélèvements sociaux obligatoires (actuellement estimés à 44%) et autres taxations pesant sur les entreprises, tout en réduisant parallèlement et fortement les frais de fonctionnement de l'Etat (nombre de fonctionnaires, structures inutiles, dépenses somptuaires...) et faire en sorte que les entreprises soient plus nombreuses et beaucoup plus offensives, innovantes et exportatrices, ce qui de toute évidence n'est pas pour demain !

. Niveau des coûts unitaires de main-d'œuvre en 2003, base 100 en 1985 :

Japon	101,8
Allemagne	136
Autriche	138
France	139
Canada	148,9
Irlande	149,6
Etats-Unis	151,2
U.E	164
Zone Euro	171,5
Suède	192,4
Italie	193,7
Royaume-Uni	197,1
Espagne	252,6
Corée du Sud	277,4

Sources : OCDE, *Calculs Alternatives Economiques*

50. Pourquoi les commerciaux ne sont-ils pas aussi enthousiastes que cela en regard de la partie variable ?

PARTIE VARIABLE, LA GROGNE DES COMMERCIAUX (2004)

Dans 1 entreprise sur 2, les commerciaux ont vu leur salaire variable chuter créant ainsi un manque à gagner compris entre 20 et 40%. C'est le constat d'une enquête menée par le cabinet *Orga Consultants*. Après des années d'euphorie, la rémunération variable subit un véritable reflux salarial, à tel point que certains s'interrogent pour savoir si la part variable est dorénavant «une carotte ou un bâton, une récompense ou une punition ?». A une époque de disette salariale, les aigreur commencent à gagner du terrain chez les commerciaux d'autant plus que les entreprises, à force de bricoler des arrangements salariaux sans vraiment remettre à plat leur stratégie d'ensemble, prennent délibérément le risque de laisser leurs troupes. Aujourd'hui, pour Yvelise Lebon, directrice d'activités à la *Cegos*, «Une majorité de commerciaux considèrent que la part variable du salaire ne reconnaît pas suffisamment les mérites de chacun. Ils souhaiteraient que, au-delà des résultats, leurs efforts réalisés sur le long terme soient mieux pris en compte».

LE SENTIMENT D'ÊTRE BERNÉ

Alors qu'en moyenne, la partie variable équivaut à près du quart du salaire de base des commerciaux de terrain, certains pensent que ce mode de rémunération est devenu pour les patrons un bon moyen de contrôler la masse salariale en réalisant, au passage, quelques économies, tout en reportant les risques du marché sur les épaules des salariés. C'est d'ailleurs l'une des raisons qui explique chez de nombreux commerciaux le sentiment d'être les «*bernés des adaptations des modes de rémunération menées dans les entreprises*», alors même que les objectifs de vente ne baissent pas symétriquement en période de récession. Pourtant selon Bernard Marty, spécialiste des rémunérations chez *Hay Group*, «Le but des employeurs n'est pas de flouer les commerciaux, mais d'être plus discriminants pour mieux payer les meilleurs». Il n'empêche qu'en période de récession des ventes, cette sélectivité salariale fait beaucoup plus de déçus que de bienheureux !

INTÉGRER DES CRITÈRES QUALITATIFS

Pour Eric Wuithier, associé du cabinet en rémunérations *Towers Perrin*, il est nécessaire d'adapter la rémunération à l'environnement, car «Si le marché est à conquérir, il faut alors envoyer des profils de «commerciaux-chasseurs» et les payer avec une forte part de variable. En revanche, s'il s'agit de faire fructifier un portefeuille de clients, le «commercial-élèveur», payé avec un fixe important, sera plus pertinent». Partant de l'évidence que les cas de figure sont multiples et variés, chaque entreprise doit donc s'efforcer de trouver une solution sur mesure en évitant de tomber dans une dérive instrumentaliste. De l'avis des professionnels de la vente, il est dorénavant nécessaire d'introduire de nouveaux critères qualitatifs en complément des critères quantitatifs habituels.

D'après une récente étude de la *Cegos*, 57% des entreprises en seraient toujours à ne considérer que les résultats de vente (chiffre d'affaires, volume de produits vendus, marge dégagée...) pour déterminer le niveau de la part variable dans la rémunération mensuelle. Pourtant, il est clair que les métiers de la vente ont évolué et ne se résument plus seulement au bagout et à la signature du bon de commande. Aujourd'hui, la vente résulte d'un travail plus complexe de lobbying, de partenariat, de fidélisation et de travail en équipe qui s'inscrit obligatoirement dans la durée.

. Réponses «positives» des commerciaux aux questions suivantes commençant par : la part variable est... :

	Oui très bien	Oui assez bien
...stimulante	14%	36%
...cohérente par rapport à la stratégie de l'entreprise	15%	54%
...reconnaît les mérites de chacun	11%	37%
...rémunère les résultats obtenus	20%	50%

Source : *Cegos*

51. Pourquoi constate-t-on une augmentation des contraintes physiques dans les conditions de travail ?

UNE AUGMENTATION DES CONTRAINTES PHYSIQUES (Avant 2000)

Le travail est de plus en plus mal vécu par la majorité des salariés. La dernière enquête réalisée par le Ministère de l'Emploi couvrant la période 91-98 confirme que les salariés jugent sévèrement leurs conditions de travail, notamment sous l'angle des contraintes physiques. Toutes les catégories sont touchées, même si les cadres sont en moyenne moins concernés par le phénomène (hors stress et pression psychologique). Ainsi, 74% des salariés déclarent subir régulièrement au moins un risque professionnel (respirer des poussières, risquer une blessure, une chute...), 72% indiquent devoir effectuer un effort physique quotidien dans leur travail et 37% disent devoir rester dans une posture «pénible ou fatigante à la longue». Par rapport à la période 84-91, ces chiffres traduisent une nette dégradation des conditions de travail sous l'impact d'un rapport de forces devenu très défavorable aux salariés (flexibilité, chômage de masse...).

L'ÉMERGENCE D'UN NÉO-TAYLORISME

Selon certains médecins du travail, *«le simple fait de répéter la même chose toute la journée est déjà une violence»*. Actuellement, la souffrance «interne» aux entreprises concerne en priorité l'industrie avec la généralisation du flux tendu et l'augmentation de cadences toujours plus rapides. Selon la *Dares* (Direction de l'animation de la recherche et des études statistiques du ministère de l'Emploi), le travail à la chaîne a doublé entre 1984 et 1998. Ce néo-taylorisme concerne tout particulièrement les industries textiles, automobiles et agroalimentaires dans lesquelles la durée hebdomadaire moyenne d'utilisation des équipements est remontée à 52,4 heures en 1998 (contre 46 heures en 1982) rattrapant ainsi les niveaux du début des années 70.

L'étude précise que *«71% des ouvriers de la viande sont soumis à des contraintes articulaires dues à des gestes répétitifs effectués à cadence élevée»*. Les services sont également concernés avec, par exemple, le cas des caissières de libre-service dont 15% déclarent que *«leur travail est contraint par le déplacement du produit ou la cadence des machines»* et pour 66% d'entre elles, *«qu'il consiste à répéter continuellement une même série de gestes ou d'opérations»* sachant que leurs performances (vitesse, erreurs...) sont contrôlées par ordinateur.

LE TRAVAIL, UN FACTEUR DE DIFFICULTÉS

La proportion de salariés qui travaillent sous la contrainte a explosé en 15 ans. En 1998, 30% des salariés ont eu un rythme de travail placé sous une surveillance constante (près de 40% dans le commerce) et 20% se sont dits soumis à des normes de productivité. Près de 30% avouent subir une dépendance vis à vis du travail des collègues et plus de 50% doivent se plier à la demande à satisfaire immédiatement. Chez les cadres, les conditions de travail (stress, polyvalence, horaires, pression psychologie...) sont devenues un facteur de difficultés jugé 4 fois plus important que le chômage.

. **Classement des facteurs de difficultés professionnelles (selon les cadres), avec réponses multiples :**

Conditions de travail	41%
Réorganisation dans l'entreprise	35%
Chômage	10%
Baisse du salaire	6%
Mobilité géographique	4%

Source : Apec

UNE «CHARGE MENTALE» CROISSANTE

Les indicateurs examinés dans l'étude du Ministère de l'Emploi montrent également que le sentiment de responsabilité, le bruit, l'attention soutenue et la qualité des relations sont passés au rouge. Ainsi, 25% des salariés déclarent manquer de temps pour effectuer leur travail, 20% indiquent *«devoir toujours se dépêcher»* et plus d'un salarié sur 2 est obligé d'*«abandonner une tâche pour une autre plus urgente»*, une constante vécue par une majorité d'ingénieurs et de cadres. Plus généralement, les personnes interrogées se plaignent d'une atmosphère peu conviviale sur leur lieu de travail. 30% des salariés déclarent avoir des relations tendues avec leur hiérarchie et 21% avec leurs collègues. Une réalité qui est encore plus marquée chez le personnel d'encadrement et les anciens ouvriers devenus agents de maîtrise, lesquels se disent *«tirillés entre leur origine et leur situation actuelle dans l'entreprise»*.

LA PEUR DES SANCTIONS

L'étude montre enfin, l'existence d'une forme de stress caractéristique liée à la peur de perdre son travail. La crainte de sanctions sur l'emploi ou sur la rémunération est bien plus élevée qu'il y a 8 ans. Ainsi en 1998, 60% des salariés ont déclaré qu'une erreur de leur part les exposerait à des sanctions (46% en 1991). A l'omniprésence de ce stress, se manifeste en plus chez les cadres et les professions commerciales intermédiaires, le sentiment d'être «*responsable de la situation financière de leur entreprise*».

. **Proportion de salariés qui déclarent qu'une erreur de leur part pourrait entraîner des sanctions à leur égard :**

89%	policiers et militaires
79%	Prof. intermédiaires de la santé et du travail social
76%	Chauffeurs
66%	Agents de maîtrise
64%	Ouvriers qualifiés de type industriel
63%	Ouvriers qualifiés du magasinage et de manutention
62%	Cadres administratifs d'entreprise
62%	Ingénieurs
61%	Instituteurs et assimilés
61%	Techniciens
61%	Ouvriers qualifiés de type artisanal
60%	Employés civils et agents de service de la fonction publique
58%	Ouvriers non qualifiés de type industriel
57%	Prof. interm., adm. et commerciales de la fonction publique et des entreprises
56%	Employés de commerce
55%	Cadres de la fonction publique
53%	Professeurs, professions scientifiques
51%	Employés des services directs aux particuliers
50%	Employés administratifs d'entreprise
50%	Ouvriers non qualifiés de type artisanal
39%	Ouvriers agricoles

Source : *MES-Dares*

52. Le temps de travail a été divisé par 3 en 150 ans. Quel était-il en 1840, 1936, 1998 ?

3 FOIS MOINS DE TEMPS DE TRAVAIL EN 150 ANS (Avant 2000)

De 100 heures de travail hebdomadaire en 1840 aux revendications des 35 heures actuelles, le temps de travail a presque été divisé par 3 en 150 ans.

. Chronologie des avancées sociales en matière de durée légale du travail en France :

- 1840 : Journées ouvrières de 15 heures dans les fabriques de coton, de laine et de soie
- 1841 : Le temps de travail des enfants de moins de 8 ans est limité à 8 heures par jour.
- 1848 : La durée maximale d'une journée de travail est fixée « seulement » à 12 heures par jour à partir de l'âge de 13 ans.
- 1891 : Le 1^{er} Mai devient une journée d'action, afin d'obtenir la journée de 8 heures.
- 1900 : Près de 4 hommes sur 5 âgés de 65 à 70 ans travaillent encore.
- 1906 : Le dimanche devient une journée de repos obligatoire pour tous les salariés.
- 1919 : La semaine de 48 heures est votée avec une durée légale de 8 heures par jour sur 6 jours ouvrables. L'objectif officiel est de favoriser l'emploi et d'accroître les rendements.
- 1936 : La semaine de 40 heures sur 5 jours est accordée par le gouvernement du front populaire. 2 semaines de congés annuels sont également attribuées aux salariés et le travail des enfants de moins de 14 ans est interdit.
- 1939 : A cause de la guerre, le maximum légal hebdomadaire repasse à 60 heures.
- 1946 : L'âge de la retraite est fixé à 65 ans. Chaque branche de l'industrie redéfinit ses propres horaires de référence, souvent supérieurs à la durée légale de 40 heures.
- 1956 : 3^e semaine de congés annuels.
- 1959 : La scolarité obligatoire est allongée jusqu'à l'âge de 16 ans.
- 1968 : 33 ans après le front populaire, les accords de Grenelle prévoient la « réduction progressive des horaires de travail en vue d'aboutir à la semaine de 40 H ».
- 1969 : 4^e semaine de congés annuels.
- 1975 : Le plafond maximal hebdomadaire est réduit à 52 heures de travail.
- 1982 : Réduction de la durée légale à 39H. sans baisse de salaire. 5^e semaine de congés payés. L'âge de la retraite est abaissé à 60 ans.
- 1993 : Annualisation du temps de travail au titre de la loi quinquennale sans véritable effet pratique.
- 1995 : Les partenaires sociaux s'accordent pour un échange de la réduction du temps de travail contre une plus grande flexibilité des horaires.
- 1996 : Projet de transformation des heures supplémentaires en équivalent temps de loisirs.
- 1998 : Passage progressif au 35 heures.

ÉVOLUTION DU TRAVAIL (Avant 2000)

La baisse continue du temps de travail dans son ensemble est un long processus qui a commencé officiellement depuis 1831. Le développement du temps partiel, l'allongement de la scolarité ou la précocité des départs en retraite redistribuent depuis plusieurs décennies le temps de travail en entreprise.

. Evolution du temps de travail selon la durée annuelle moyenne du travail en heures par actif occupé :

1831	3.041
1851	3.021
1881	3.006
1911	2.701
1931	2.202
1961	2.063
1970	1.962
1995	1.631
2000	1.540

53. En quoi les licenciements sont-ils devenus has been ?

LES LICENCIEMENTS SONT DEVENUS HAS BEEN (2001)

Les économistes et les consultants américains qui ont étudié la relation entre licenciements et performances des entreprises, pendant et après la récession américaine de 1990-1991, ont constaté que la plupart des dégraissages ont eu pour double effet d'altérer la relation avec les clients et de saper le moral des salariés demeurés dans l'entreprise. Moins de 50% des entreprises étudiées par le cabinet *Watson Wyatt Worldwide* auraient atteint leurs objectifs en terme de bénéfices. Le cabinet *Mercer Management Consulting* a constaté, pour sa part, que «68% des réducteurs de coûts» n'ont enregistré aucune croissance des bénéfices durant les 5 années suivantes. C'est également l'avis de *Bain & Co* qui souligne que les sociétés ayant annoncé des dégraissages massifs ou répétés, ont dû se contenter de résultats inférieurs à ceux du marché sur une période de 3 ans.

Autant de conclusions, qui vont à rebours des idées reçues sur la meilleure productivité des entreprises adeptes des restructurations à base de réduction d'effectifs. Pourtant, c'est encore plus de 40% des chefs d'entreprises américaines (et leurs actionnaires), qui affirment haut et fort qu'en cas de ralentissement de l'activité, les licenciements sont un premier réflexe permettant de relancer rapidement les bénéfices par une réduction des coûts, une réorientation plus souple de l'activité et une amélioration de la productivité.

Pour les économistes tout dépend de la façon dont les licenciements sont conduits. Dans certains cas, loin d'améliorer la productivité des salariés, ils la réduisent en surchargeant de travail et en démoralisant ceux qui ont survécu au plan social. Selon le *Washington Post*, les investisseurs seraient même devenus plus clairvoyants en devenant «indifférents, voire hostiles aux entreprises qui licencient», car si celles-ci se séparent d'une partie de leurs salariés, ce n'est pas par besoin de réduire leurs coûts, mais surtout par manque de commandes !

54. Etes-vous plus pour l'ordre ou pour le désordre sur votre bureau ?

ORDRE OU DÉSORDRE ? (2003)

L'entreprise n'échappe pas à l'opposition entre les tenants de l'ordre soucieux apparemment de propreté et d'efficacité et de l'autre, les réfractaires au rangement revendiquant le fait qu'ils s'y retrouvent bien comme ça et que cela est même pour eux une source de créativité. Au centre de ce débat, le papier en toutes ses applications : dossiers, notes, fax, e-mail imprimés, formulaires, etc. Pour les psychologues, le rapport à l'ordre ou au désordre est un révélateur d'identité qui en dit long sur les habitudes et les manies. La façon dont l'entreprise considère les bureaux de ses salariés est également révélatrice des rapports qu'elle entretient avec eux. Ainsi, si la chasse à l'improductivité est souvent associée à la rationalité et à l'efficacité, des études ont montré que les managers et les employés administratifs perdent chaque semaine 10,7% de leur temps à rechercher des documents, soit l'équivalent de 5 semaines et demie par an !

POUR OU CONTRE LES CLEAN DESK POLICIES

Pour Patrick Georges, professeur de neurochirurgie et directeur du centre *HEC-Human Intelligence Management*, il est clair que «*si le bureau est encombré, notre attention est dispersée. En effet, notre mémoire d'espèce donne priorité au champ visuel périphérique, d'où venait toujours le danger*». Cependant pour les psychiatres, l'excès d'ordre reflète souvent un symptôme d'anxiété qui n'a rien à voir avec l'efficacité. Pour eux, l'enjeu en entreprise doit être davantage dans la capacité à donner du sens aux événements et à les utiliser comme base de créativité, que de savoir comment les classer. Pour Philippe Gabilliet, professeur affilié à l'*ESCP-EAP* spécialisé dans le comportement organisationnel, la résistance à l'ordre a une explication, car «*Vouloir dépersonnaliser les bureaux va contre le besoin fondamental de l'homme à disposer d'un territoire qu'il puisse s'approprier émotionnellement*». Il ajoute que «*si certaines règles sont justifiées lorsque l'entreprise traite de sujets sensibles, les clean desk policies systématiques renvoient au modèle taylorien qui efface l'individu au profit du groupe. Au final, elles sont le versant ergonomique de l'ordre moral, puisqu'elles tendent à produire des bureaux propres et rangés à l'image d'un salarié qui ne pourrait pas sortir du cadre*».

LA PERCEPTION «HAPTIQUE»

Toutes les tentatives autoritaires destinées à respecter l'objectif zéro papier se sont généralement soldées par des échecs. Selon une étude de *PriceWaterhouseCooper* (1999), plus les entreprises voguent vers l'horizon du zéro papier, plus celui-ci s'éloigne, jusqu'à atteindre une progression de 40% lorsque l'on introduit l'e-mail dans un bureau. Durant la dernière décennie, l'utilisation du papier dans les bureaux a même augmenté de 66%.

Dans un rapport intitulé «*In Paper we Trust*», le docteur Peter J. Cough, professeur de psychologie à l'université de Hull en Grande-Bretagne, a montré que les NTIC ne sont pas près de menacer le règne du papier, car si les internautes impriment leurs mails, c'est parce qu'ils éprouvent des difficultés à appréhender le stockage électronique. Ce spécialiste estime par ailleurs que le sens du toucher, la perception «haptique» en terme psychologique, continue à jouer un rôle important pour l'adulte, car c'est certain «*nous restons fondamentalement des hommes et des femmes de papier*».

7 TYPOLOGIES DE RANGEURS

Si pour Bill Gates «*Un grand désordre est parfois le prix à payer pour la haute performance*», le besoin de ranger existe chez de nombreux salariés.

Typologies des salariés aimant l'ordre ou le faisant croire :

- . **Le parfait** : Pour lui, «*chaque chose à sa place, chaque place à sa chose*». Tout dans son bureau est symétrique.
- . **Le conservateur** : Il garde tout, car jeter est au-dessus de ses forces et que pour lui «*ça peut toujours servir*».
- . **L'hypocrite/planqué** : Si sa table est impeccable, ses tiroirs son bordéliques.
- . **Le perfectionniste** : Pour lui une méthode de classement en remplace une autre, malgré le fait que le désordre continue à s'accumuler chez lui.
- . **Le maniaque** : Il passe plus de temps à rectifier l'alignement de ses dossiers (et ceux des autres) sur son bureau et dans son armoire qu'à travailler.
- . **L'empileur** : Il procède par petits tas sur son bureau et sur les meubles, lesquels ont tous une fonction précise.
- . **Le distrait** : Il a oublié où il a préalablement rangé avec soin ses documents.

55. Pourquoi la valeur travail est-elle en baisse ?

LA VALEUR TRAVAIL EN BAISSSE (2004)

Il semble que la valeur travail soit devenue répulsive et que le goût de l'effort et du risque ont disparu en créant, selon certains, «une fonctionnarisation des esprits». Pour Victor Scherrer *«à cause de la RTT, les salariés ne sont pas devenus paresseux. Mais ils ont tout simplement changé de mentalité. Désormais même les cadres ont la calculatrice à la main et mesurent leur temps de travail avec une précision de comptable»*. François Introvigne, consultant en relations sociales, est du même avis en affirmant que *«Le véritable coût de la RTT, c'est moins un surcoût horaire que l'apparition de nouveaux comportements. Moins on est présent dans l'entreprise, moins on se sent concerné»*.

UN LARGE DÉTACHEMENT VIS-A-VIS DE L'ENTREPRISE

Les 35 heures ont bouleversé un ordre économique en créant de nombreux paradoxes. Selon, les sociologues, entre fort détachement vis-à-vis de l'entreprise et forte productivité horaire salariale, entre baisse de l'effort individuel et faible productivité globale annuelle des entreprises, la réduction collective du temps de travail s'est traduite par une magistrale et spectaculaire démotivation. Un constat validé par une récente étude du cabinet IDRH qui constate que les Français sont devenus les champions du monde toutes catégories du détachement vis-à-vis de leur entreprise, avec à peine 50% de salariés se disant satisfaits de leur travail (71% pour les Mexicains, 68% pour les Canadiens) et moins de 6% de s'avouant réellement motivés par leur travail, contre plus de 30% aux Etats-Unis.

IL EXISTE POURTANT UN MOYEN DE S'EN SORTIR

En fait, face aux effets astringents des dernières politiques menées et des retours économiques malheureusement de plus en plus contraignants, c'est aujourd'hui au gouvernement de changer en profondeur le cadre juridique du droit du Travail dans une refonte globale (flexibilité du contrat de travail, modulation des horaires au gré des entreprises, baisse des charges...), ainsi qu'aux entreprises de rendre leur management beaucoup plus attractif (écoute, motivation, système de rémunération adapté, formation, créativité...). Sachant que toute voie réglementaire unique est mal acceptée en France, il faut dorénavant bâtir le lien salarial sur une alternative juridique et consensuelle, non plus uniquement négociable par les syndicats mais par les salariés eux-mêmes.

Aussi, la sortie positive et collective de ce paradoxe bien français doit reposer dorénavant sur un principe de choix fondé sur un droit à l'alternative entre 2 Offres distinctes :

- . Une option A applicable par défaut et concernant la référence principale à l'actuel droit du travail assortie éventuellement d'une convention collective sectorielle ;
- . Une option B recouvrant un nouveau type de convention (dit de partenariat social ou professionnel) révisable périodiquement, fondé sur de nouvelles règles de travail applicables précisément au cas de chaque entreprise, fonction et métier.

Par exemple dans le cas de l'option B, si le salarié veut travailler 50 heures, il le peut en regard de contreparties légitimes. S'il veut arrêter, il le peut, en revenant alors par défaut, au droit commun du travail de l'option A. De la même manière, tous les principaux aspects techniques des conditions de travail (objectifs, missions, durée de travail, rémunération...) peuvent ainsi devenir beaucoup plus créatifs, adaptables et négociables au cas de chacun et non plus figés et contraints pour tous. Le salarié redevient alors un citoyen dans l'entreprise avec sa pleine et entière capacité de décision !

56. Pourquoi en France, la problématique de l'emploi et du chômage est-elle davantage d'essence culturelle et politique, qu'économique ou productiviste ?

FRANCE, DES EMPLOIS TUÉS DANS L'ŒUF (2005)

Il est clair que dans la compétition internationale, la France reste dans le peloton de queue en matière de créations d'emplois et de chômage. Il semble que la problématique soit davantage d'essence culturelle et politique, qu'économique ou productive. C'est du moins l'avis des experts ayant participé au rapport Cahuc-Kramarz remis fin 2004 au gouvernement. Malgré le fait qu'il existe depuis 40 ans de nombreux rapports, des commissions de spécialistes et autres observatoires, rien ne s'arrange vraiment sur le terrain de l'emploi et rien n'est prêt à s'arranger sans une refonte profonde des habitudes et des mentalités. Il semble que l'addition historique de plusieurs freins institutionnels contribuent à réduire l'offre d'emplois à sa base, tout en handicapant le développement des entreprises et le plein emploi social. En dehors de l'évidence d'une mentalité française à la fois conservatrice, frileuse et pantouflarde par rapport à la prise de risque, les principaux constats de ce rapport ciblent plusieurs causes récurrentes :

. L'emploi est trop taxé rendant le coût du travail peu compétitif.

Employer coûte trop cher en France sachant, qu'en moyenne, l'Etat prélève 1,8 fois le salaire net perçu par un collaborateur. Cela correspond presque à l'équivalent d'un second emploi possible. Il est clair que l'accumulation des taxes et des charges salariales associée à de petites mais fréquentes augmentations contribuent à créer une spirale infernale, faisant que moins les actifs sont nombreux, plus leurs revenus du travail sont augmentés en vue de financer l'essentiel de la protection sociale et la masse salariale du secteur public.

. Le droit du travail est trop rigide.

En 5 ans, le Code du travail (édition Dalloz) a augmenté de 340 pages dans un empilement continu de textes, années après années. De ce fait, les contraintes réglementaires, les effets de seuil et le toujours plus sécuritaire, contribuent à brider directement le développement des entreprises.

. La rémunération trop élevée du Smic détruit les emplois.

D'après le Medef «*Une hausse de 10% du Smic induit une perte de 200.000 emplois*». Un avis partagé par Pierre Cahuc, économiste et coauteur du rapport, qui affirme que «*Mettre en place des Smic élevés détruit des emplois. Du coup, on allège les charges pour les salaires minimaux mais on ne va pas assez loin. La France manque de réalisme. Elle affiche une politique ambitieuse en matière de redistribution des revenus mais elle n'en a pas les moyens.*»

. Trop d'intervenants étatiques sur le marché de l'emploi.

Entre l'ANPE, l'APEC et dorénavant les maisons de l'emploi qui conseillent et/ou placent les demandeurs d'emploi, l'Unedic qui les indemnise, l'Afpa qui les forme et la DDTE qui les contrôle, de l'avis conjoint des rapporteurs et du Medef, il faut nécessairement une réforme profonde car il existe «*Beaucoup d'intervenants mal coordonnés*» et que «*L'enchevêtrement des intervenants est préjudiciable à l'emploi*».

. Des revenus d'assistance qui ne poussent pas à retrouver un job.

De nombreux exemples existent éclairant le fait que reprendre un emploi au Smic est moins rémunérateur que de ne pas travailler. Si l'Etat a bien pris des mesures pour inciter les Rmistes et les chômeurs de longue durée à l'autonomie plus qu'à la dépendance économique, les rapporteurs insistent sur le fait que les primes à l'emploi sont encore largement méconnues et/ou manquent de visibilité.

. Des gisements d'emploi dormants.

Une cinquantaine de professions sont actuellement fermées aux personnes issues de l'immigration et/ou par barrières corporatistes (numerus clausus) ou encore par des exigences élevées dans les matières de culture générale qui n'ont aucun rapport avec l'exercice de la profession (kinésithérapie, commerce, restauration, cafés, hôtels, services aux personnes, vétérinaire, notaire, expert-comptable, pharmacien, taxi...). De ce fait, 1,5 à 3 millions d'emplois dans les services et dans l'aide à la personne ne peuvent éclore. Le rapport indique que «*Si nous utilisons la même quantité de main d'œuvre qu'aux Etats-Unis pour chaque euro de chiffre d'affaires, cela procurerait illico du travail à 3,4 millions de personnes.*»

. Un corporatisme entravant.

Il semble que la France ait le goût des ententes illicites et des concentrations excessives. Dans les Télécommunications (SFR, Bouygues, Orange) comme dans la grande distribution (Auchan, Carrefour, Casino, Intermarché et Leclerc) se développent des oligopoles s'exerçant au détriment de la concurrence. Le rapport Camdessus estime d'ailleurs que *«Ce sont des milliers d'emplois chaque année qui n'ont pas été créés dans le commerce»* du fait des lois en cours. Même au niveau des enseignes locales, la plupart des acteurs en place cultivent les rentes de situation et verrouillent l'entrée de leur marché à d'éventuels concurrents. Pourtant selon le rapport Cahuc-Kramarz, *«La stratégie consistant à tenter de protéger les entreprises et les emplois existants en limitant l'entrée de compétiteurs est inefficace.»*

57. Quels doivent être les 20 engagements déontologiques du coach ?

LE ROLE DU COACH EN 20 ENGAGEMENTS (2000)

Avoir un coach à soi pour être momentanément conseillé et guidé dans des projets, missions ou démarches nouvelles ou difficiles, est devenu le top pour le professionnel et le particulier. La pratique du coaching est relativement aisée et performante, à la condition que le professionnel ou le coach issu de l'encadrement de l'entreprise respecte une charte d'engagement de réussite vis à vis de son client. Si son rôle est d'encourager le changement et de pratiquer le soutien moral, il doit toujours conserver une distance critique vis à vis de son patient de façon à lui présenter un miroir constant destiné à l'aider à formuler par lui-même ses propres solutions. Son objectif est d'amener le sujet à prendre conscience de ce qu'il veut, à définir ses priorités professionnelles ou personnelles, ainsi que les moyens d'y parvenir en vue d'améliorer sa performance globale.

En ce sens, le coach doit s'engager en toute occasion à :

1. Respecter la personne coachée, en étant à l'écoute de ses émotions et en sachant lui-même maîtriser ses propres émotions ;
2. Evaluer sans complaisance les points forts et les points faibles de son client ;
3. Chercher à faire progresser le sujet en favorisant de nouveaux comportements par un travail sur soi et une mise en pratique au quotidien ;
4. Chercher à développer l'autonomie du sujet en valorisant les comportements positifs ;
5. Clarifier les objectifs à atteindre lors de chaque séance ou étape de l'entretien ;
6. Faire régulièrement le point avec son client, en sachant que le progrès n'est jamais linéaire et qu'il doit s'adapter au rythme du coaché ;
7. Suivre la mise en œuvre et le passage à l'acte sur le terrain ;
8. Définir des micro-objectifs intermédiaires facilement réalisables, puis rendre prioritaires des objectifs ambitieux, réalistes et porteurs de sens pour le sujet, l'équipe et/ou l'entreprise en les inscrivant dans des actions partagées ;
9. Eviter tout traumatisme chez le sujet en passant par une progression des comportements, allant du plus facile au plus difficile ;
10. Faire réfléchir le sujet, afin qu'il comprenne clairement le pourquoi de la situation, mais aussi affiner sa vision et sa perception de la réalité vécue, en lui faisant prendre conscience de ses «angles morts» ;
11. Améliorer la connaissance du sujet sur lui-même et sur les autres par rapport à l'action menée ;
12. Apprendre au sujet à reconnaître ses points forts comme à accepter ses faiblesses ;
13. Développer sa créativité, en sachant lui faire apprécier le talent des autres ;
14. Préciser et faire accoucher de nouvelles idées et décisions ;
15. S'assurer de la rigueur, de la pertinence et de la cohérence du plan d'action envisagé, comme de sa communication ;
16. Encourager l'apprentissage et l'usage de jeux de rôle face à une situation donnée ;
17. Apprendre à lâcher prise sur les certitudes, les a priori et les jugements portés sur autrui ou sur les données d'un problème ;
18. Travailler sur la flexibilité et l'adaptabilité du sujet en l'amenant à relativiser les situations ;
19. Faire expliciter les non-dits, comme autant de points de résistances à surmonter ;
20. Permettre au sujet de prendre, dans le mouvement de l'action au sein d'un contexte mouvant et complexe, la distance indispensable en matière de décision, de conduite des hommes et/ou des organisations.

58. La validité juridique d'une délégation de pouvoir repose sur 3 conditions que doit remplir obligatoirement le délégataire, quelles sont-elles ?

DÉLÉGATION, LES 3 CONDITIONS DE SA VALIDITÉ (2001)

La délégation de pouvoir est un outil de management très utile et relativement efficace sur le plan juridique, si elle ne s'apparente pas à une simple technique de déresponsabilisation du dirigeant. La Cour de Cassation a jugé en 1993, «*qu'un chef d'entreprise qui n'a pas personnellement pris part à la réalisation de l'infraction peut s'exonérer de sa responsabilité pénale, s'il apporte la preuve qu'il avait délégué ses pouvoirs à une personne pourvue de la connaissance, de l'autorité et des moyens nécessaires*». Dans cet esprit, le délégation doit être certaine et sans ambiguïté obligeant le dirigeant à l'explicitier clairement au sein du contrat de travail, ou par une note de service dûment signée par le délégataire. Par un arrêt du 17 octobre 2000, la Cour de Cassation a toutefois considéré que le transfert complet des pouvoirs (délégation générale des pouvoirs à un DG par exemple) n'a pas de valeur exonératoire. En tout état de cause, 3 conditions de validité de la délégation sont nécessaires : compétence, autorité et pouvoir. La délégation suppose une réelle transmission de pouvoirs et ne peut en aucun cas être imposée à l'intéressé, sachant qu'il n'est pas nécessaire que le délégataire soit membre du personnel d'encadrement.

. La validité de la délégation nécessite que :

1. Le délégataire présente les compétences nécessaires : ce sont la formation et l'expérience professionnelle qui doivent être prises en compte ; le seul savoir-faire ne suffit pas.
2. Le délégataire soit investi d'une autorité réelle: il doit disposer d'un pouvoir véritable et visible. Il doit être le seul à l'exercer en parfaite autonomie, en ne se contentant pas d'appliquer les ordres du chef d'entreprise. Un dirigeant ne peut déléguer ses pouvoirs à plusieurs personnes pour un même travail.
3. Le délégataire dispose des moyens d'assurer la fonction : Il doit disposer des moyens humains, matériels et techniques nécessaires à l'exercice de sa responsabilité et de ses pouvoirs.

. Ce qui rend une délégation juridiquement caduque :

- . Ne pas donner au délégataire les moyens d'assurer sa mission ;
- . Dicter ses faits et gestes au délégataire ;
- . Confier une mission trop générale ;
- . Choisir quelqu'un qui n'a pas toutes les compétences.

59. L'absentéisme peut presque passer du simple au double selon le type d'employeur (public ou privé), le secteur d'activité ou l'emploi occupé. Quelles en sont les grandes raisons ?

ABSENTÉISME ENTRE SECTEUR PUBLIC/PRIVÉ, PRÈS DE 100% D'ÉCART (2002)

Il est symptomatique de constater comment le différentiel d'absentéisme entre le salariat du secteur public et celui du secteur privé atteint un écart de près de 100%, avec seulement 5,8% pour les entreprises privées. Que dire également du niveau extrêmement bas du nombre de journées d'absence (- de 2%) chez les non salariés : professions libérales, artisans et commerçants en nom propre. A cet égard, l'absentéisme reste l'un des problèmes de management les plus délicats à gérer, sachant qu'en réalité la plupart des dirigeants naviguent à vue. Les absences à répétition coûtent cher à l'entreprise et à la collectivité, sachant que parallèlement elles pénalisent les autres salariés sur lesquels retombe le travail supplémentaire.

. Répartition du taux d'absentéisme dans la fonction publique territoriale à partir d'une moyenne annuelle de 13,4% :

8,4% Maladie du travail
3,2% Congés divers*
0,9% Accident
0,9% Maternité

* convenance personnelle, congé sabbatique, formation, déménagement, événements familiaux

. Répartition du taux d'absentéisme dans la fonction publique d'Etat à partir d'une moyenne annuelle de 10,9% :

6% Maladie du travail
3,6% Congés divers*
1,1% Maternité
0,2% Accident

* convenance personnelle, congé sabbatique, formation, déménagement, événements familiaux

. Répartition du taux d'absentéisme dans les entreprises du secteur privé à partir d'une moyenne annuelle de 5,8% :

3,7% Maladie du travail
1,0% Congés divers*
0,6% Accident
0,5% Maternité

* convenance personnelle, congé sabbatique, formation, déménagement, événements familiaux

Sources : Insee, Ifrac

PLUSIEURS TYPES D'ABSENTÉISME (2002)

Il existe en fait plusieurs types d'absentéisme nécessitant chacun un traitement différencié. Le classique arrêt maladie, de complaisance ou non, arrive en tête avec les accidents du travail. Ces derniers seraient d'ailleurs liés dans 15 à 20% des cas à l'alcoolisme, d'après une étude de la CNAM du Nord. Selon cet organisme, 1 arrêt maladie sur 10 résulterait des effets du stress et bien plus encore dans l'encadrement, où dominerait une pathologie d'états anxiodépressifs. La pénibilité du travail et le mauvais climat social sont à l'origine de nombreuses absences. La permanence de ces conditions font que les ouvriers ont tendance à s'absenter davantage que les cadres, tous secteurs confondus. De ce point de vue, l'absentéisme est un indicateur «climatique», un thermomètre qui relève directement de la responsabilité du management. L'arrivée d'un nouveau responsable, la mise en oeuvre d'une nouvelle organisation, une grogne latente liée à des insatisfactions de conditions de travail et/ou de rémunération sont autant de conditions qui influencent directement le nombre, la fréquence et la durée des absences dans le service ou l'atelier. D'une manière générale, l'absentéisme est beaucoup plus fort chez les femmes (3,3%) que chez les hommes (2,7%), ainsi que chez les actifs de 50 ans et plus (4,1%) contre 2,7% pour les autres tranches d'âge.

. Les secteurs du privé les plus concernés par l'absentéisme :

Industries agroalimentaires	4,1%
Automobiles	3,7%
Bâtiment	3,6%

Industries des biens de consommation	3%
Commerce	2,9%
Industries des biens d'équipement	2,8%
Transports & Télécommunications	2,5%

Sources : Insee, Ifrac

. Les profils les plus touchés par l'absentéisme :

4,4%	Ouvriers non qualifiés de l'industrie
4,4%	Employés, agents fonction publique
4,1%	Ouvriers qualifiés de l'industrie
3,9%	Chauffeurs
3,7%	Ouvriers non qualifiés de l'artisanat
3,5%	Employés du commerce
3,5%	Ouvriers qualifiés de l'artisanat

Sources : Insee, Ifrac

60. Comment être efficace au bureau et mériter son évolution de carrière en 20 leçons ?

COMMENT RESTER EFFICACE AU TRAVAIL ?

L'efficacité au travail ne se mesure pas au nombre d'heures comptables passées au bureau mais à la productivité apportée c'est-à-dire aux résultats obtenus, aux résolutions décisives de problèmes, aux décisions importantes prises, aux solutions mises en place, ainsi qu'aux multiples gains de temps réalisés grâce à sa propre organisation de travail. L'efficacité relève, en fait, d'une dynamique mentale positive, constructive et opérationnelle reposant sur une compétence réelle dans les tâches à accomplir et non, sur la présence physique, même exemplaire de régularité. Tous les spécialistes en gestion de carrière sont unanimes sur le fait que ceux qui ronronnent dans les habitudes et attendent sagement que les opportunités de carrière leur tombent du ciel restent généralement cloués au sol. Pour eux, la solution consiste à prendre des initiatives, se faire connaître, sortir et voir du monde et cela le plus tôt possible !

20 conseils pour être efficace au bureau et mériter son évolution de carrière :

1. Eviter les réflexes conditionnés

Pour se protéger des «pollutions» du travail il faut éviter selon Patrick Georges, neurochirurgien et directeur de l'unité de gestion de l'intelligence humaine à HEC, la sclérose de la routine en utilisant des solutions radicales de type *«Ne lisez pas votre courrier avant la fin de la matinée, n'organisez pas de réunion le matin, attendez plutôt l'après-midi, branchez votre répondeur, ne prenez connaissance de vos messages que lorsque vous le déciderez»*. Selon lui, *«Ne pas fonctionner par réflexes conditionnés comme un chien de Pavlov, c'est déjà être sur la voie de l'efficacité.»*

Selon Patrick Georges si *«Une tâche est accomplie dans un environnement trop bruyant, le taux d'erreur dépasse les 35% !»*. Pour éviter tout dérapage le mieux est de travailler *«Sur un bureau toujours dégagé en diminuant de 30% vos rencontres et vos visites et, surtout, en prenant le temps de tout faire un peu plus lentement.»*

2. Clarifier sa gestion du temps

Il vaut mieux noter en vrac sur une feuille de papier ou dans une page d'écran informatique les tâches qui viennent à l'esprit que d'essayer de mémoriser tout ce que l'on a à faire sans le coucher par écrit. Toutefois pour Daniel Latrobe, consultant chez Centor-Idep, cette méthode *«Ne permet pas de distinguer l'essentiel du superflu. Du coup, le manager a tendance à se précipiter dans l'action en s'attaquant aux tâches qui lui plaisent le plus ou aux plus rapides en espérant qu'elles feront de la place aux autres»*. D'après lui, le mieux est de faire un point critique sur son système de gestion du temps en se posant préalablement 2 questions : *«Est-ce que je dispose de supports me permettant de classer les tâches selon leur degré d'importance et d'urgence ? De fluidifier mes activités à court comme à moyen terme ?»*

3. Apprendre à lire efficacement

La méthode dite «d'écramage» consiste à pratiquer, dans l'ordre, les opérations suivantes en vue de pouvoir assimiler un ouvrage de 200 pages en 10 minutes :

- . Repérer les sources (date, auteur, éditeur, bibliographie, etc.) ;
- . Etudier la table des matières ;
- . Parcourir l'ensemble des titres, sous-titres et intertitres ;
- . Rechercher les idées clés dans l'introduction et la conclusion ;
- . Repérer les idées que l'auteur a voulu faire ressortir par une typographie particulière (encadrés, soulignés, gras ou italique...) ;
- . Visualiser les graphiques, tableaux et schémas ;
- . Pratiquer un zoom sur l'idée du début et de fin de chaque chapitre (début = hypothèse ; fin = conclusion).

4. S'imposer une discipline de fer

Avoir un esprit clair dans un corps sain est à la base de l'efficacité. Patrick Georges préconise par conséquent d'opter *«Pour un petit déjeuner copieux, céréales et sucres lents en prenant garde à l'hypoglycémie de fin de matinée, elle rend agressif»*. En tout état de cause, il est déconseillé de prendre des décisions importantes lorsque l'on a faim. Selon lui, il faut également éviter de sauter les repas pour optimiser son temps de travail, car cette «déstructuration» se révèle redoutable pour l'organisme. D'après Patrick Georges, il est également nécessaire de redonner *«Des repères à votre horloge biologique. Il suffit, par exemple, de prendre l'habitude de boire une tasse de thé tous les jours à la même heure ou de s'octroyer une petite pause à heure fixe. Et le soir, le plus proche possible de la fin de l'effort intellectuel, imposez-vous une séance d'exercice de quinze minutes»*. Il conseille enfin de soigner son look et la qualité de son habillement notamment les «indicateurs intuitifs» que sont la montre et les chaussures.

5. Se détacher du pouvoir d'attraction de son ordinateur

«Comme la télévision, l'ordinateur exerce un pouvoir d'attraction auquel on a du mal à se soustraire» précise Yves Lasfargues, ergonomiste et consultant. Pour lui, ce magnétisme empêche de se concentrer et d'écouter pleinement son interlocuteur, aussi conseille-t-il de «Placer votre écran hors de votre champ visuel direct : non pas face à vous mais sur le côté de votre bureau». De la même manière, il est déconseillé d'emporter son ordinateur portable ou ses dossiers en cours à la maison car «Dans 80% des cas, on rapporte au bureau le boulot emporté chez soi, sans y avoir touché». Pour lui, il s'agit du syndrome du cartable d'école qu'on finit par trimbaler partout mais qui est bourré de superflu en soulignant que «C'est une hygiène de vie, ne sacrifiez pas à la routine juste pour ne pas culpabiliser.»

6. Utiliser l'échelle d'Eisenhower pour classer les tâches

Pour les experts, la meilleure méthode à utiliser est celle initiée par le Général Eisenhower lors de la préparation du débarquement en Normandie. Il est clair pour Daniel Latrobe que «C'est une méthode très fiable, mais qui reste peu employée, même par ceux qui en connaissent le principe. Cela tient à la difficulté de bien cerner les notions de tâches urgentes et de tâches importantes, ainsi qu'à l'absence d'outils permettant d'organiser sa journée en intégrant ces aspects». Pour distinguer l'important il est nécessaire de lui intégrer la notion de conséquences graves et pour séparer l'urgent du non-urgent, il est obligatoire de connaître exactement le délai limite de réalisation. La méthode Eisenhower consiste à classer impérativement les tâches dans l'ordre suivant :

UI : Urgent et important

Ui : Urgent mais peu important

ul : Peu urgent mais important

ui : ni urgent ni important

7. Evaluer la durée réelle de chaque tâche

Chacun connaît le principe de Murphy qui dit que «Toute chose prend plus de temps qu'on ne le croit». Aussi pour éviter de se tromper régulièrement sur l'estimation de la durée des tâches, il est conseillé de développer une «culture du temps» sur la base d'un processus d'essais et d'erreurs. Exemple de démarche à effectuer chaque jour :

- . Le matin remplir un plan de journée en portant en face de chaque action à mener le temps estimatif à y consacrer. Il convient là de raisonner au quart d'heure près (voire à la ½ heure pour de gros travaux).
- . En cours de journée, il faut jeter un coup d'œil à sa montre pour chronométrer le temps réel mis à accomplir la tâche en question. Inscrire le temps final à côté du temps estimé avec une autre couleur.

Après une courte période d'apprentissage (une semaine ou deux), il suffira ensuite d'un simple coup d'œil pour savoir si l'on peut tout faire ou non dans la journée.

8. Afficher 6 priorités par semaine

Atteindre des objectifs, c'est aller droit à l'essentiel, faire des choix et exclure tout ce qui éloigne du but à atteindre. Pour Patrick Georges «Une semaine efficace suppose d'atteindre une liste d'objectifs clairement définis au préalable». Les 6 priorités de la semaine doivent être inscrites sur un tableau bien en vue, car «Le simple fait de répertorier ses tâches sur un mémo géant permet de clarifier son esprit. Dès le matin, décidez de ce que vous devez faire avant le soir et, en cours de journée, concentrez-vous sur votre «affaire du jour». L'objectif est d'éviter l'éparpillement toujours générateur de stress. Il convient également de dresser le programme des objectifs d'efficacité pour les prochains mois car la référence constante à des lignes directrices permet de mieux recentrer les actions du quotidien.

Exemples d'objectifs d'efficacité à moyen terme :

Efficacité de pouvoir

- . Etendre le champ des missions personnelles pouvant être réalisées et/ou les domaines capables d'être «couverts» par l'équipe.
- . Augmenter le budget du service de 50% en 2 ans.
- . Doubler en 2 ans le nombre de collaborateurs placés sous son autorité.

Efficacité de qualité de vie

- . Accroître son budget loisirs de 5% par an.
- . Augmenter d'un jour le nombre de jours de congé annuel (via les RTT)
- . Réduire le nombre d'heures de travail et de transport par semaine sur la base de 5% par an.

Efficacité de réputation

- . Augmenter de 20% le nombre d'invitations reçues.
- . Augmenter de 10% l'audience des publications ou des travaux précédents.
- . Réaliser 2 publications par an (site web, livre, article, exposition, création diverse...)

9. Donner une date butoir à ses projets

Pour Daniel Latrobe, *«L'une des clés principales de l'efficacité pour un manager consiste à savoir, à intervalles réguliers, anticiper ce qu'il aura à faire à moyen terme. C'est-à-dire, selon les métiers et les secteurs d'activité, à un horizon qui peut varier de un à six mois»*. Dès lors l'adage *«Gérer, c'est prévoir»* nécessite pour lui de s'imposer un planning avec des dates butoirs. L'objectif est d'éviter de ne rien oublier de ses priorités en percevant ainsi facilement les tâches qui deviennent urgentes et nécessitent un vrai «coup de collier».

10. Mettre de l'ordre dans ses activités

«Entre les obligations purement professionnelles, les occupations semi-professionnelles comme les déjeuners de relations publiques, les déplacements ou les pots d'après salons, et les activités strictement personnelles, on a souvent du mal à trouver le bon équilibre. Il est indispensable de s'interroger sur la répartition de ses activités» confirme Yves Lasfarques. En effet, *«Le niveau et la qualité de la charge de travail sont l'un des points les plus conflictuels de la répartition des tâches en entreprise»* et ce, notamment lorsque l'emploi du temps est en dent de scie ou lorsque prédomine la gestion en urgence des dossiers ou des missions ponctuelles. Pour remettre de l'ordre dans ses activités, il est dès lors impératif de se poser régulièrement 2 questions : Parmi toutes les tâches quelles sont celles qui auraient pu être déléguées, différées ou supprimées ? ; Qu'aurait-il fallu faire pour que l'on puisse encore mieux anticiper ?

11. S'interdire le réflexe non créatif

Pour être créatif, il s'agit avant tout de rester simple, ouvert et motivé. D'après Patrice Stern, Professeur de management au groupe ESC-EAP, *«La capacité à avoir des idées nouvelles, en dépassant les habitudes et la peur du changement, est une source vive d'efficacité. Devant une idée un peu ou très originale, exercez-vous à pratiquer systématiquement une attitude d'ouverture. A cet effet, la meilleure technique consiste à bannir de votre vocabulaire toutes les «phrases barrages» qui peuvent vous venir spontanément du type : «c'est sûrement trop cher», «on n'a jamais fait cela», «nous n'avons pas le temps», «cette idée risque de déplaire», « ce n'est pas prévu par les règlements», etc.»*

12. Prendre des initiatives

Pour Philippe Lentschener, DG de *Saatchi & Saatchi*, *«Le meilleur moyen de se faire repérer, c'est de réaliser, de faire des choses qu'on remarque»*. Décrocher un gros contrat, nouer un partenariat stratégique, mettre fin à un conflit social, solutionner un problème avec un gros client, apporter une contribution créative remarquable, etc., sont autant d'opérations payantes surtout si elles ont un impact à l'extérieur de l'entreprise.

13. Trouver la bonne locomotive

Le principe consiste à identifier les personnes qui ont le pouvoir, qui ont de l'influence auprès du pouvoir et/ou qui pourront servir de «référence qualité» plus tard. Pour Christiane Maréchal de chez *Lombart*, le principe est limpide *«En devenant le collaborateur de quelqu'un qui a le vent en poupe, vous êtes quasiment sûr de grimper avec lui»*. Il ne s'agit pas, naturellement, de jouer au calculateur(trice) ou à l'intrigant(e) mais, au contraire, de ne pas se laisser enterrer dans une équipe qui ronronne ou de se faire embarquer dans le délire d'un projet sans avenir.

14. S'impliquer dans les projets porteurs

Il s'agit de prendre part, dès l'origine, à l'aventure d'un projet considéré comme stratégique pour l'entreprise par le fait que celui-ci concerne son avenir, l'ensemble de ses fonctions et/ou des services importants. Il ne faut donc pas attendre que l'on vienne vous chercher mais se manifester positivement dès l'origine du projet. Cela peut concerner un site web, le lancement d'un nouveau produit, un repositionnement stratégique via un audit, un changement de nom...

15. Utiliser tous les canaux de communication interne

Il est conseillé d'utiliser les canaux les plus informels tels que la machine à café, le bistrot du coin ou encore les assistantes de managers lesquelles sont le plus souvent au courant de tout. Toutefois pour Christiane Maréchal *«Si elles (assistantes) détiennent un pouvoir qu'il ne faut pas négliger, il faut se montrer correct et sincère avec elles. N'utilisez pas les infos que vous avez glanées d'une manière qui pourrait les gêner»*. De la même manière, proposer des articles pour le journal interne est une excellente tribune pour celui ou celle qui veut se poser en expert dans un domaine.

16. Entretien et exploiter son réseau personnel

D'après Marion Suffert, directrice du cabinet de gestion de carrière MOA, *«Ce sont les gens que l'on a connus avant 25 ans qui se révèlent les plus influents. Pour constituer un réseau, tout doit donc être pris en compte : famille, école, université, vacances, club de foot et, bien sûr, vie professionnelle»*. D'après elle, chacun de nous dispose entre 12 et 27 «cercles relationnels» distincts, soit entre 1.000 et 3.000 contacts potentiels. Il ne s'agit pas, bien sûr, de collectionner les cartes de visite mais de faire en sorte que les autres se souviennent de vous en s'intéressant en retour à eux. Pour Thierry Grimaux, DG chez *Marketo*, *«Si vous demandez tout le temps, vous n'obtiendrez rien. Mais si vous rendez souvent service, vous êtes sûr qu'on vous aidera.»*

17. Participer à des clubs

L'objectif est, à la fois, de faire prendre l'air à ses neurones et de croiser des gens influents qui pourront se révéler utiles en certains domaines. Le mieux consiste à fréquenter alternativement 3 types de clubs : un club d'affaire ou de réflexion pour rencontrer des gens d'horizons différents ; une association d'anciens d'une école pour profiter d'un bon réseau de renseignement et trouver rapidement des opportunités ; un club sportif pour bénéficier d'une convivialité et d'une solidarité exemplaire en joignant l'utile à l'agréable.

18. Prendre l'habitude de tout noter

Pour sortir du capharnaüm intellectuel qui consiste à accumuler à longueur de journée des idées et de multiples considérations, Patrice Stern, préconise d'autre part de prendre *«L'habitude de noter les éléments clés pour votre vie professionnelle en respectant 2 règles : noter sans attendre et ne noter que ce qui est important sur un carnet»*. Il s'agit d'inscrire, en les datant, les informations entendues ou lues, les idées qui viennent ou encore les réflexions utiles de l'entourage. Le fait de noter est majeur pour progresser, car l'on oublie vite en se laissant submerger par l'arrivée incessante des nouveaux problèmes, tâches et obligations diverses.

19. Savoir dissocier le travail-plaisir du stress

D'après Yves Lasfargues, *«A y regarder de plus près (les multiples obligations professionnelles) constituent parfois des sources de plaisir du type : il faut encore que je me déplace, mais au fond j'adore les voyages...»*. Pour dissocier réellement ce qui apporte du plaisir de ce qui génère du stress, ce dernier conseille de *«Mesurer ce qui vous pèse le plus dans l'organisation de votre travail et dans l'ambiance générale de votre bureau.»*

20. Assumer son leadership

Pour qui assume des fonctions de direction, de management ou d'encadrement, il est nécessaire de respecter 3 critères pour espérer améliorer l'efficacité de l'équipe :

- . Favoriser sa propre visibilité en passant régulièrement dans les couloirs et en allant discuter quelques instants dans les bureaux ;
- . Se rendre facilement accessible en ne restant pas scotché constamment dans son bureau ;
- . Améliorer sans cesse la qualité de sa disponibilité en restant à l'écoute de ses collaborateurs, tout en faisant savoir néanmoins que l'on ne peut pas être dérangé à tout moment.

D'après Patrick Georges, lorsque l'on dispose d'un poste de commandement il ne faut jamais montrer à son équipe *«aucun signe de stress»*. Il poursuit en ajoutant qu'*«En cas de crise ou de situation incertaine, vos collaborateurs cherchent des points de repères, des personnes qui leur apportent de la certitude. Votre calme ne sera pas considéré comme de l'indifférence mais signifiera, au contraire, que vous avez un plan en tête. Votre équipe vous jugera alors sur votre capacité d'influence.»*

61. Quelles sont les 10 questions à se poser pour décrypter les raisons de la démission d'un collaborateur ?

DÉMISSION : LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

La gestion d'une démission d'un collaborateur compétent est un acte qui nécessite toujours de se poser de bonnes questions, même si 3 démissions sur 4 n'affectent pas vraiment la vie de l'entreprise. Si certains ne méritent pas d'être retenus, d'autres justifient d'anticiper et de réagir promptement en sachant évaluer les données de la situation. En tout état de cause, une démission reflète l'évidence du proverbe affirmant «*A chacun son chemin de vie*». Une réalité à laquelle il convient de se plier dans la vie de l'entreprise, laquelle est par nature jalonnée de ce type normal de ruptures. 10 questions principales permettent de décrypter les raisons d'une démission et d'y apporter les bonnes réponses :

1. Faut-il le laisser partir ?

Oui, si cela s'apparente à une «fausse» démission pour une «vraie» augmentation, car cela peut s'apparenter à une surenchère afin d'aller mieux se vendre ailleurs.

Oui, si l'emploi ne lui convient plus, s'il n'adhère pas au dernier changement de stratégie, s'il est démobilisé ou s'il rêve d'un autre poste.

Non, si cela tient à un coup de tête et surtout si c'est un bon élément que l'on a sous-estimé en proposant, alors, un panachage entre une augmentation et un passage au niveau hiérarchique supérieur. Dans les deux cas, il est nécessaire d'organiser au moins 2 entretiens pour convaincre le démissionnaire de rester en tentant la première fois de repousser l'échéance de son départ.

Les 3 sortes de démission :

50% Démission qui laisse indifférent

25% Démission qui soulage

25% Démission catastrophe

Source : Institut Florian Mantione

2. Que faire pour le retenir ?

Si la porte reste ouverte chez lui, il convient de trouver un arrangement viable à long terme. Pour cela, il est important de connaître les vraies raisons de son départ afin de mieux pouvoir se positionner par rapport à ce qu'offre son nouvel employeur. Il ne s'agit pas seulement de proposer une «contre-offre» mais aussi de lui souligner le caractère éventuellement «*miroir aux alouettes*» et/ou les incertitudes liées au changement de métier ou d'entreprise en cas de problème ultérieur. Il est vrai que souvent «*l'herbe n'est pas tellement plus verte dans une autre prairie !*» En tout état de cause, il faut éviter la fâcherie et le trop plein d'affectif en conservant, en cas de départ, de bonnes relations avec le démissionnaire.

3. Comment organiser la passation des consignes ?

La règle idéale veut que le partant forme son successeur dans un esprit de loyauté et de professionnalisme. Toutefois on se rend compte que les consignes sont le plus souvent transmises de manière partielle, voire incomplète. Il est important que l'entreprise ne reste, à aucun moment, à la merci de tel ou tel homme en privilégiant des procédures de remplacement telles que celles prévues dans les normes ISO.

4. Pourquoi souhaite-t-il partir ?

La meilleure façon de répondre à cette question consiste à faire parler le démissionnaire et à interroger son entourage et ses collègues. Les réponses doivent donc être utilisées utilement lors des prochaines embauches sachant que les mêmes causes produisent toujours les mêmes effets.

Le collaborateur est déjà parti si...

- . Il parle de ses missions au passé ;
- . Il exprime de la gêne face à son interlocuteur car il sait intimement que les propositions et efforts de persuasion ne servent à rien face à sa détermination ;
- . Il utilise des arguments factuels montrant qu'il n'est plus à sa place et a fait le libre choix de partir ;
- . Il a vraiment l'air heureux et enthousiaste lorsqu'il parle de son nouveau projet.

5. Chez quel concurrent va-t-il ?

Si le collaborateur n'a aucune obligation à répondre précisément à cette question, le découvrir permet d'apporter d'éventuels correctifs à la situation actuelle dans l'entreprise. Par exemple, le recours aux clauses de confidentialité et de non-concurrence peuvent résoudre un certain nombre de problèmes commerciaux ultérieurs.

6. Comment éviter que le collaborateur ne quitte l'entreprise avec des infos stratégiques ?

Si l'informatique met à mal la notion de confidentialité des documents et fichiers en permettant d'emporter avec soi une disquette, un CD ou tout un contenu avec une simple clé USB, le mieux est de privilégier la prévention. L'idéal en la matière est de commencer par verrouiller, à la source, les obligations liées au contrat de travail en obligeant le salarié à ne pas communiquer, en cas de départ, les informations sensibles et/ou constituant le savoir-faire de l'entreprise mais au contraire, à les restituer intégralement.

7. Son départ risque-t-il d'en entraîner d'autres ?

Lorsqu'une entreprise revoit l'ensemble de son mode de gestion interne, il existe un risque potentiel de départs en cascade. Ce risque d'hémorragie doit être anticipé dès le départ, car dans ce cas les questions de réorganisation et de passation de consignes se poseront avec un maximum d'acuité.

8. Comment en profiter pour revoir l'organisation ?

Le bon sens veut que l'une des premières règles soit de rechercher les erreurs de management ayant conduit à la démission du collaborateur. L'influence de l'organisation est sans aucun doute parmi l'une des raisons majeures à côté des aspects purement personnels. Il est alors nécessaire de s'interroger sur l'adéquation entre la fonction actuelle et les aptitudes de celui qui la remplissait.

9. Faut-il accepter de raccourcir le délai du préavis ?

Sachant que les préavis non effectués ne sont pas rares, il s'agit d'étudier au cas par cas chaque démission. En fait, tout cela relève avant tout d'une affaire de logique, de compréhension et de loyauté entre l'employeur et son collaborateur.

10. Que faire si le collaborateur souhaite faire une transaction ?

Lorsque le collaborateur espère démissionner en emportant, en plus, un chèque, il est naturel de considérer que cela ne relève pas exactement de l'élégance. Il est donc conseillé de ne jamais céder et préférer, dans ce cas, une dispense de préavis.

62. Comment réussir une candidature spontanée ?

CANDIDAT : PRENDRE L'INITIATIVE

La plupart des entreprises aiment à être désirées en incitant au dépôt de CV directement sur leurs sites Web. De l'avis de Denis Mayer, Conseiller à l'Apec, «*Le seul fait de prendre l'initiative est excellent pour l'image car vous êtes l'acteur de votre recherche : le choix de l'entreprise à contacter vous appartient. Le recruteur apprécie cette capacité à prendre les devants*». Pour réussir une candidature spontanée, il est toutefois nécessaire de savoir exactement ce que l'on veut faire et dans quel type d'entreprise. Candidature spontanée ne veut pas dire spontanéité et non préparation en s'obligeant, au contraire, à préparer minutieusement sa démarche.

8 conseils permettant de réussir une candidature spontanée :

- . **Suivre de très près l'entreprise visée** : Il faut que l'entreprise fasse déjà partie de son propre quotidien en s'informant sur son actualité et en connaissant ses priorités stratégiques afin de pouvoir réagir au moindre signal favorable.
- . **Sélectionner ses cibles** : Eviter d'envoyer 30 lettres par semaine en sélectionnant plutôt ses interlocuteurs. Avoir 2 interlocuteurs vaut mieux qu'un seul en contactant, par exemple, le DRH et le responsable du service concerné. Au minimum, l'un des contacts peut devenir un précieux informateur ou un intermédiaire utile.
- . **User de l'affectif pour créer l'intérêt** : En déclarant sincèrement son attachement à l'entreprise et son rapport affectif avec la marque, cela contribue presque toujours à faire réagir positivement les responsables concernés.
- . **Soigner sa lettre de motivation** : Le premier paragraphe de la lettre doit résumer son projet en indiquant clairement ce que l'on peut apporter à l'entreprise et en disant pourquoi celle-ci a été choisie plutôt qu'une autre.
- . **Jouer sur la mise en page** : Il s'agit de mettre en valeur son CV en jouant principalement sur la typographie pour informer tout en réduisant l'impact (caractères maigres) ou pour mettre en valeur (caractères gras) certaines étapes de son cursus et de sa trajectoire professionnelle.
- . **Mettre en valeur une compétence-clé** : L'objectif est d'attirer rapidement l'attention sur une compétence-clé en liaison directe avec l'activité de l'entreprise et/ou le poste concerné.
- . **Revendiquer ses acquis** : Affirmer clairement que tout a enrichi ses compétences et sa personnalité actuelle en ne s'excusant jamais de ce qui a été fait, mais plutôt en se mettant dans la peau de celui ou de celle qui veut relever un défi en s'appuyant sur la richesse de ses expériences.
- . **Après coup, être patient, mais prendre des nouvelles** : La candidature spontanée n'est qu'un prélude à la relance directe laquelle est déjà indiquée dans sa lettre de motivation en précisant que l'on va rappeler d'ici une semaine ou deux. Il est souvent vain d'attendre un effet immédiat, aussi est-il nécessaire de solliciter une rencontre par téléphone doublée d'un mail.

63. Alors que les 10 premières minutes de l'entretien d'embauche sont décisives, quelles sont les 7 erreurs qui peuvent tuer sur place la candidature ?

NE PAS RATER LA PREMIÈRE IMPRESSION

Une récente étude menée par le cabinet international *Robert Half Finance & Comptabilité*, auprès de DRH et directeurs financiers de différents pays, montre que près de 20% d'entre eux avouent forger leur propre opinion au cours des 10 premières minutes de l'entretien. Ce sentiment intervient même au bout de 5 minutes chez 24% des Britanniques.

Aussi pour créer une bonne impression, il est d'abord recommandé d'éviter les 7 erreurs qui tuent la candidature :

1. Tout ignorer de l'entreprise ciblée

Le premier signe d'intérêt à montrer à l'égard d'une entreprise dans laquelle on souhaite travailler, c'est de se renseigner préalablement sur quelques points clés : chiffre d'affaires, gamme de produits, nom du PDG, implantations...

2. Présenter un CV délayé ou mensonger

Côté mensonge, 1 recruteur sur 2 estime qu'il y a souvent tromperie sur la durée des emplois précédents et 2 sur 3 considèrent que les candidats exagèrent souvent leurs responsabilités réelles dans les postes occupés. En matière de cursus diplômant, il est également préférable de s'attribuer seulement un titre d'ancien élève si l'on n'est pas diplômé de telle ou telle école.

Côté délayage, il est inutile de remplir son CV d'informations n'ayant plus aucun intérêt dès lors que l'on dispose d'une expérience suffisante en entreprise (ex. : stages réalisés en cours d'éducation). Lorsqu'il existe un trou d'une année dans le CV (ex. : année sabbatique) il est conseillé de préparer soigneusement une réponse qui tient la route en cas de questionnement mettant en valeur les acquis «essentiels» de cette période.

3. Arriver sans idée sur sa carrière à venir

Un recruteur qui cherche un profil précis ne porte, en général, aucun intérêt à une offre trop ouverte et se disant prêt à tout faire. Il est impératif d'avoir une ligne directrice minimale avec un projet tourné obligatoirement vers l'avenir et non sur la mise en valeur de son «glorieux» passé.

4. Parler d'argent au mauvais moment

La première règle est de ne pas tout accepter en matière de rémunération et d'avoir l'air de se montrer aux abois. La seconde règle est de parler finance le plus tard possible et jamais des avantages en nature lors du premier entretien (chèque restaurant, mutuelle...).

5. Tenter l'esbroufe technique

Il est recommandé de ne pas rentrer dans les détails techniques de son activité professionnelle avant le second ou le troisième entretien. A ce moment là, il est nécessaire d'expliquer clairement ce que l'on sait faire en évitant d'abuser du jargon professionnel.

6. Critiquer son ancien job ou son ancien boss

En étant mauvaise langue sur son ancienne société, on apparaît immédiatement aux yeux du recruteur comme un traître et un perturbateur potentiel. Dans le business, la rancœur n'est pas de mise en obligeant, au contraire, à transformer les échecs en expériences positives. De toute évidence, il ne faut jamais donner le numéro de quelqu'un qui ne vous est pas favorable dans son ancienne entreprise.

7. Alléguer un passé de créateur d'entreprise

Pour beaucoup de recruteurs, l'esprit de l'entrepreneur indépendant traduit un profil d'autonomie et de comportement potentiellement non gérable au sein du cadre lissé de l'entreprise, sachant que celle-ci préfère le plus souvent un profil type rentrant bien dans le rang. Aussi, mieux vaut-il dire que l'on a été directeur général ou gérant salarié sans dévoiler pour autant que l'on a été effectivement créateur.

64. Quelles sont les 10 règles à respecter par l'employeur réalisant lui-même un entretien d'embauche ?

RECRUTEUR : LES 10 RÈGLES POUR DÉTECTER LE BON CANDIDAT

Apprécier les qualités professionnelles et humaines d'un candidat, à l'occasion d'un entretien limité dans le temps, est un acte de management délicat.

Pour se donner toutes les chances de réussir seul, sans l'intervention d'un professionnel du recrutement, il convient de respecter quelques règles simples :

. Lister d'abord par écrit les objectifs de l'entretien

Il est important avant l'entretien de formaliser par écrit une liste d'objectifs à atteindre en fonction du profil ressortant du CV du candidat. En l'occurrence, il s'agit d'éclaircir certains points de ses compétences techniques ; estimer ses qualités relationnelles ; comprendre dans le détail son parcours : tester sa résistance à la pression...

. Mettre le candidat à l'aise

Plus le caractère de l'entretien reste solennel, plus le candidat reste sur la réserve. Pour le détendre et faire en sorte qu'il dévoile plus naturellement sa personnalité, il est recommandé de l'accueillir chaleureusement (sourire, poignée de main, regard amical, amabilités...) en s'installant à côté de lui autour d'une table ronde.

. Commencer dans un style naturel

Sachant que tout candidat a tendance à rester sur ses gardes en surveillant constamment ses propos, donnant ainsi une image déformée de lui, le mieux est de commencer les 5 à 10 premières minutes de l'entretien de manière informelle afin que celui-ci se «décoince». Il est ensuite nécessaire d'enchaîner rapidement les questions afin de favoriser rapidité et spontanéité des réponses.

. Devenir ensuite plus directif

Au fur et à mesure que l'entretien avance dans la durée et que le candidat se sent à l'aise, il est nécessaire de poser des questions fermées et seulement dans la dernière phase de l'entretien, des questions pièges.

. Ne pas mélanger le genre des questions

Entre les questions destinées à y voir clair sur certains faits (dernier salaire, dernier poste occupé...) et les questions d'opinion (pourquoi avoir quitté le dernier employeur, que peut apporter la candidature à l'entreprise...) il faut les hiérarchiser en deux parties distinctes.

. Impliquer le candidat à poser des questions

Dans la dernière partie de l'entretien, il est recommandé de pousser le candidat à poser, à son tour, des questions sur le poste à pourvoir, sur l'entreprise, sur le marché. C'est souvent, à cette occasion, que le candidat sera ou non sélectionné en fonction de la pertinence ou non des questions posées.

. Se méfier de sa propre subjectivité

Si l'intuition joue un grand rôle dans l'appréciation du candidat, le premier jugement doit être toutefois relativisé sachant que celui-ci est forcément influencé par le physique, le comportement non verbal, l'intonation et la manière dont s'exprime le candidat. Un bon communicant n'est pas forcément un bon opérationnel.

. Utiliser un système de notation

Un bon système durant le recrutement consiste à lister par ordre décroissant les 10 principaux impératifs du poste en leur affectant, à chacun, un coefficient d'importance (10, 9, 8, 7...). Après le départ du candidat, il s'agit d'affecter une note pour chaque critère en multipliant celle-ci par le coefficient correspondant. C'est en fonction de cette addition finale que peut se déterminer le choix entre les meilleurs et les moins bons candidats.

. Rendre le second entretien productif

Lors du second entretien, il est conseillé de se faire assister par une tierce personne (DRH, manager expérimenté, futur collègue) en vue de leur faire poser des questions techniques précises et confronter ensuite les opinions.

. Recycler les candidatures écartées

Tous les CV des candidats reçus doivent être archivés avec leurs commentaires en vue d'une éventuelle utilisation. Une lettre de refus courtoise et positive doit également être adressée rapidement afin que le candidat garde une bonne impression de l'entreprise. Il peut, en effet, devenir plus un tard par les caprices du destin un concurrent, un acheteur, un client, un fournisseur...

65. Savez-vous éviter les 12 erreurs de casting qui guettent tout recruteur maison ?

RECRUTEUR : LES 12 PRINCIPALES ERREURS DE CASTING

Considérant que la majorité des postes à pourvoir le sont à la suite d'un licenciement ou d'une démission, il existe une dizaine de pièges guettant le recruteur à la recherche de la perle rare :

1^{re} erreur : La précipitation

Ne pas prendre le temps suffisant pour bien définir en amont la nature du poste, sachant qu'un recrutement trop rapide peut avoir de lourdes conséquences.

2^e erreur : L'approche corrective

Il s'agit là de rechercher le même profil que celui du partant tout en évitant qu'il en ait les défauts. L'erreur est alors de ne pas se demander si le poste nécessite une autre évolution.

3^e erreur : Le rêve du supermanager

Vouloir un candidat parfait sur tous les plans en fonction des multiples attentes de l'entreprise risque de faire passer à côté de personnalités fortes et intéressantes mais ne possédant pas toutes les qualités virtuelles demandées.

4^e erreur : L'évaluation absolutiste

Se fier à des appréciations sans nuance et au premier degré ne reflétant pas les exigences de la réalité professionnelle ou en fonction de certaines bonnes ou mauvaises réponses apportées par le candidat en les sortant de leur contexte.

5^e erreur : L'approche candide

Se fier uniquement aux réponses données par le candidat, en sachant que ce dernier tend forcément à adapter ses réponses au sens premier des questions posées de façon à montrer son meilleur profil.

6^e erreur : Le manque de curiosité

Ne pas chercher à vérifier sérieusement les références du candidat et l'antériorité de son dernier poste, en ayant une confiance aveugle dans sa parole. Cela devient alors une négligence fautive si l'entreprise doit ensuite communiquer sur la base d'une fausse biographie.

7^e erreur : La délégation abusive

Ne pas s'impliquer dans le processus global de recrutement en intervenant uniquement au stade des finalistes ou pour la description du poste ou pour la sélection des candidats.

8^e erreur : Le syndrome de l'affinité

C'est l'une des erreurs les plus fréquentes consistant à noter favorablement celui ou celle qui ressemble le plus au style ou parcours du recruteur (formation, expérience, origine sociale...).

9^e erreur : L'entretien de salon

A l'opposé de l'entretien structuré qui doit reposer sur une liste précise de questions destinées à mesurer les aptitudes du candidat, méthode la plus fiable de toutes, il s'agit au contraire d'une conversation à bâtons rompus allant du bla-bla mondain aux commentaires de l'actualité. En général, le recruteur ne pose que quelques questions amorties afin de ne pas effaroucher le candidat, sachant que celles-ci ne permettent pas de décrypter les aptitudes réelles du candidat.

10^e erreur : Le mépris de l'intelligence émotionnelle

Il s'agit de donner trop d'importance aux données «dures» : diplômes, quotient intellectuel ou expérience professionnelle, sans accorder d'intérêt aux qualités humaines : conscience de soi, self-control, motivation, empathie, aptitudes sociales. Pourtant ces dernières représentent, en réalité, une incidence 2 fois supérieure à celle de l'intelligence pure ou de l'expérience acquise. Elles peuvent même atteindre 90% des capacités nécessaires pour un dirigeant de très haut niveau.

11^e erreur : Subir les pressions

Dans ce cas, il s'agit de l'effet copinage qui veut que l'on place d'abord ses relations. Il peut également s'agir de machiavélisme avec une arrière-pensée chez le recruteur : renvoi d'ascenseur plus tard, avancer ses pions dans l'entreprise, utiliser la candidature pour favoriser son propre avancement ou projet...

12^e erreur : Le manque d'imagination

Ne pas se montrer assez créatif en matière de rémunération et d'avantages en nature, alors qu'il existe tout un panel de moyens destiné à séduire les cadres.

66. Qu'est-il possible de faire et de demander en matière de contrôle de candidature ?

CONTRÔLE DE CANDIDATURE : LES LIMITES DE LA LÉGALITÉ

Malgré le fait qu'il soit légitime de limiter les risques lors d'une embauche, l'employeur ne peut toutefois s'autoriser à franchir la ligne rouge de certaines questions et procédés. Lorsque le recruteur essaie de gratter la couche de vernis pour découvrir la personnalité réelle du candidat, la tentation est alors grande d'en savoir un peu plus possible en n'hésitant pas à franchir la limite de la légalité. Pourtant en ce domaine, la règle est simple : Toutes les questions posées doivent avoir un lien direct avec l'emploi proposé sachant que selon la jurisprudence «*L'employeur doit vérifier lui-même les mentions figurant sur le CV*». La loi du 31 décembre 1993 est formelle à ce sujet : tout renseignement obtenu sur un candidat doit avoir «*un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou l'évaluation des aptitudes professionnelles*». Pourtant l'astuce des recruteurs consiste à contourner les questions directes en rebondissant sur ce qui vient d'être dit, en proposant des réponses facultatives ou sans que le candidat soit obligé de répondre.

1. Ce qu'il est possible de faire ou demander

- . Vérification des diplômes et des certificats de travail en demandant aux candidats de venir avec les originaux ;
- . «Apprécier» une certification du CV via un organisme spécialisé sans que cela soit toutefois rédhibitoire ;
- . Se renseigner directement auprès des anciens employeurs à condition d'avoir l'accord du candidat, de préférence par écrit ;
- . Demander les 3 derniers bulletins de paie bien que le candidat puisse légalement refuser ;
- . Demander un extrait n°3 du casier judiciaire (condamnations à plus de 2 ans de prison) pour les entreprises sensibles à la sûreté ou au secret défense ;
- . Signature d'un accord avec le candidat pour engager une procédure d'enquête confidentielle poussée (entreprises sensibles à la sûreté, secret défense) ;
- . Imposer une enquête médicale approfondie (entreprises sensibles à la sûreté ou lorsque le métier est physiquement exigeant), ce qui est interdit dans les autres cas.
- . Utiliser les services d'un détective privé dans les limites légales de l'usage de l'information.
- . Utilisation de tests psychotechniques, analyses graphologiques, etc., dans un cadre de confidentialité.

2. Ce qu'il n'est pas possible de faire ou demander

- . Les questions directes d'ordre privé : mœurs, convictions politiques, religieuses, syndicales, sexuelles, ethniques, nombre de points restant sur le permis de conduire... sont interdites ;
- . Se renseigner sur l'état de santé du candidat ou demander à une femme si elle est enceinte ;
- . S'informer sur les antécédents judiciaires et demander un extrait de casier judiciaire, sauf dans certains cas (convoyeurs de fonds, agents de sécurité) ;
- . S'informer sur d'éventuelles procédures engagées aux prud'hommes ou sur les interdictions bancaires ;
- . Utiliser des questionnaires d'embauche trop indiscrets, lorsque n'est pas indiquée la mention «facultatif» ;
- . Utiliser des fiches de renseignement portant des indications douteuses sur le candidat ;
- . Demander des informations aux candidats comme à leurs anciens employeurs sur leurs vies privées ;
- . Prendre les devants pour l'ancien employeur en menant de lui-même une campagne de dénigrement contre tel ou tel salarié quittant l'entreprise ;
- . Prise de contact officieuse entre employeurs afin de se renseigner, sans que le candidat ne soit au courant (en ce domaine, il est recommandé à la personne licenciée d'obtenir que soit incluse au moment de la tractation de départ une clause de confidentialité sur les motifs de son licenciement) ;
- . Vérifier précisément la rémunération actuelle ;
- . Utilisation de tests de dépistage destinés à savoir si un candidat consomme de la drogue, de l'alcool (analyse des cheveux) ou est atteint d'une maladie quelconque.

67. Pour démasquer le «Mister Hyde» derrière le bon docteur «Jekyll», il existe plusieurs méthodes utilisées par les recruteurs, quelles sont-elles ?

LES INVESTIGATIONS HABITUELLES DES RECRUTEURS

Afin de démasquer le *Mister Hyde* derrière le bon docteur *Jekyll* du candidat parfait, les recruteurs savent utiliser différentes méthodes afin d'éviter à l'entreprise d'avoir affaire à un truand, à un psychopathe, à un sous-marin (espion envoyé par des entreprises étrangères) ou à un individu ayant tendance à enjoliver la vérité.

. Observation de l'apparence et de l'attitude physique

En règle générale, l'habit fait le moine pour le recruteur considérant que l'attitude et l'apparence physique en disent long sur la véritable nature du candidat. Ainsi, la première source d'information s'applique à détailler le regard et l'attitude générale. Le look est également passé au crible (chaussures, chemise élimée, ongles sales, coiffure ringarde...)

. Validation des éléments du CV

Le meilleur sérum de vérité pour faire «parler» un CV consiste à demander des dates, des faits, des noms et des chiffres précis, afin de vérifier l'exactitude de ce qui est indiqué. La seconde approche consiste à pousser l'interlocuteur dans ses retranchements à propos de son expérience professionnelle (sa place exacte dans l'organigramme ; le nombre réel de personnes encadrées ; les limites exactes de la zone géographique ; le rôle véritablement tenu dans tel projet ; les résultats chiffrés obtenus ; le faire parler dans la langue dite couramment pratiquée ; préciser le contenu exact du salaire mensuel... Une troisième méthode consiste à organiser plusieurs interviews avec des personnes différentes en confrontant ensuite les réponses déjà obtenues.

. Vérification des diplômes et de la fonction actuelle

Le premier réflexe du recruteur est de jeter un coup d'œil sur les annuaires des anciens des grandes écoles ou des universités. La seconde précaution prise est de contrôler la fonction actuelle du candidat en appelant le standard de son entreprise en feignant de lui adresser un courrier, puis poser une ou deux questions de contrôle sur son rôle présumé dans l'entreprise (ex. : M Untel est-il bien responsable de...).

. Renseignement auprès des anciens employeurs

Lorsqu'un contact est pris avec un ancien employeur le résumé idéal du questionnement est le suivant : Comment s'est déroulé votre collaboration avec M. Untel ? ; Pourquoi vous a-t-il quitté ? ; Le croyez-vous apte à assumer le poste qu'on lui propose ? ; Seriez-vous prêt à travailler de nouveau avec lui ?

. Se faire conseiller par un psychologue

L'objectif est surtout de repérer les profils particulièrement nuisibles à l'entreprise : paranoïa, perversion, esprit caractériel ou obsessionnel. Il existe également toute une batterie de tests de personnalité dont la fiabilité, pour certains, reste encore controversée dans leurs capacités à donner une appréciation générale fidèle et certaine.

. Mettre le candidat en situation

Le but est de découvrir la face cachée des candidats dans le cadre d'une simulation d'activité ou de jeu de rôle dans le but d'estimer la pertinence des qualités et des compétences du candidat. Une autre méthode plus informelle consiste à observer la manière de conduire un véhicule, ce qui peut en dire très long sur la personnalité du candidat (conduite maîtrisée, dangereuse, irrespectueuse, prudentielle, timorée...)

. Recourir aux services d'un détective privé

Il s'agit le plus souvent d'un usage réservé aux cadres de haut niveau (dirigeant, administrateur, fondé de pouvoir, financier...) afin de minimiser les risques. Dans les entreprises classées «secret défense» ou «confidentiel défense» ce sont les renseignements généraux que se chargent d'effectuer une enquête préalable ou encore la DPSD (Direction de protection et de sécurité de la défense). En règle générale, les individus qui ont un casier judiciaire, un penchant pour l'alcool, la drogue ou le jeu, qui ont des dettes importantes ou appartiennent à un parti politique violent ou à une secte, sont écartés. La raison officiellement invoquée pour justifier ce type de renseignement est d'éviter que «des profils vulnérables ne soient approchés par des puissances étrangères».

Les règles en matière de renseignement sur un postulant :

Selon Joël Grangé, avocat au cabinet *Gide Loyrette Nouel*, il existe plusieurs règles à respecter pour mener des investigations poussées sur un candidat :

- . Que celui-ci soit mis préalablement au courant des méthodes et des techniques de recrutement utilisées à son encontre ;
- . Qu'il soit averti des recherches effectuées sur son compte, sachant que cette éventualité doit être également soumise au CE pour information et consultation ;
- . Que le résultat des tests et des enquêtes reste confidentiel ;
- . Que les questions posées permettent uniquement de s'assurer que la personne est bien apte à occuper le poste.

68. Dans la décision de changer de job, l'audace est souvent payante. Que savez-vous des méthodes actuelles comme le E-recrutement, le speed networking, l'intérim ?

LES MÉTHODES AUDACIEUSES POUR CHANGER DE JOB

Dans le contexte actuel, les jobs ne tombent plus du ciel et profitent surtout à ceux qui savent se démener et se faire remarquer. En ce domaine, l'audace est souvent récompensée dès lors que l'on s'oblige à sortir de sentiers battus même si les entreprises «*Sont assez frileuses et recherchent avant tout des candidats au trajet bien lisse*» d'après Christiane Maréchal du cabinet de recrutement *Lombard*. Il est clair qu'il faut savoir ruser un peu pour émerger parmi les autres bonnes candidatures. Il est également bon de savoir que la plupart des grandes entreprises ne prennent en compte que les candidatures déposées en ligne, sans ne vraiment plus s'intéresser aux demandes reçues par la poste.

A. UTILISER LE E-RECRUTEMENT

Le e-recrutement est devenu l'un des moyens les plus sûrs et les moins coûteux pour adresser en quelques minutes son CV. Pour cela, il est conseillé d'user de méthode et d'astuce :

1. S'équiper d'un logiciel de gestion de candidature afin d'organiser vos démarches (cibles, date des mails, réponses obtenues...). Ex. : PiloteContact, Suivi CV, Anpsedic
2. Ne pas perdre son temps à déposer son CV sur tous les sites d'emploi sachant que les recruteurs consultent peu, en définitive, les Cvthèques. Aussi, il est recommandé de se limiter à 2 ou 3 sites généralistes parmi les leaders du marché (Monster, Cadremploi ou Keljob), plus une adresse spécialisée dans son domaine de compétences.
3. Rédiger un CV adapté à la recherche électronique, c'est-à-dire en le truffant de mots-clés susceptibles d'attirer l'attention. Jacques Froissart du cabinet de chasse *Altaïde* préconise d'inclure dans le CV «*Une partie baptisée explicitement «mots-clés». Vous y déclinez toutes les expressions que pourrait taper un recruteur au moment de sa recherche. Par exemple, pour un poste de chef des ventes, notez aussi «responsable des ventes», «chef de secteur», «responsable grands comptes»...*
4. Actualiser régulièrement son CV en y changeant ne serait-ce qu'une virgule ou un titre, car les CV sont rangés dans la base selon leur date de dépôt. Cette astuce permet ainsi d'être régulièrement en tête dans les résultats de recherche des recruteurs.
5. Envoyer son CV, en pièce jointe, dans un format courant type Word ou PDF ce qui oblige le recruteur à le lire. Une présentation directe du CV n'est pas conseillée car ce sont des logiciels mouchards qui peuvent trier automatiquement les candidatures en fonction de critères spécifiques. De la même manière, lorsque l'on doit remplir un questionnaire en ligne (notamment un QCM), il y a de fortes chances pour qu'un logiciel automatique de tri soit actif. Cette méthode tend à se généraliser en se couplant, dans certaines grandes entreprises, à un véritable scoring automatisé à partir d'un profil type établi à l'avance. Dans ces conditions, il est alors dangereux de vouloir enjoliver à tout prix ses réponses sachant que des questions pièges et des recoupements sont inclus. En voulant tricher, il est ainsi probable que le candidat soit «blacklisté» en traînant ensuite une mauvaise réputation sur le Net.
6. Utiliser les sites de «réseautage» (Linkedin, OpenBC, Viaduc, 6nergies...) lesquels offrent de nouvelles opportunités pour se rendre visible sur le marché du travail. Pour cela, il suffit de s'inscrire gratuitement afin de dénicher, avec le temps, des membres qui ont des points communs avec soi. Ces contacts peuvent ensuite servir d'appui pour une mise en relation ultérieure.
7. Réaliser un blog personnel, non pour se lamenter de ne pas trouver du travail, mais en apportant une plus-value en commentant, par exemple, l'actualité de son secteur d'activité de façon à montrer l'étendue ou la pertinence de ses compétences.

B. CHANGER DE MÉTIER

Pour relancer sa carrière rien de tel que de se reconverter après avoir suivi une formation appropriée. Si beaucoup de cadres en rêvent, ils sont tout même 60%, selon un sondage *BVA-Observatoire du travail*, à craindre de ne pas y parvenir. En tout état de cause, le mieux est de commencer par réaliser un bilan de carrière et réaliser une série d'entretiens et de tests pour jauger sa motivation et la pertinence de son projet.

1. Essayer d'évoluer au sein de son propre groupe en profitant des périodes de réorganisation, même si moins de 6% des cadres profitent des avantages de la mobilité interne.
2. Participer à une solide formation offrant toutes les garanties de sérieux et offrant une souplesse dans ses aménagements pratiques.
3. D'après Marie-Rose Reuzeau, Responsable d'un espace ANPE cadres, *«Le risque quand on lâche son job pour une formation à un nouveau métier, est de se retrouver ensuite à un poste de débutant»*. Elle conseille ainsi de *«Se reconverter par étapes et non d'un seul coup, en s'appuyant à chaque fois sur ses acquis.»*

C. METTRE DE LA STRATÉGIE DANS SA PROSPECTION

Au lieu de s'échiner à trouver une place au chaud dans l'administration ou dans de grandes entreprises à l'avenir plus ou moins convenu et bouché, il est possible de trouver son bonheur dans les PME-PMI de province. Près de 75% des cadres parisiens se disent prêts à quitter la capitale si une bonne occasion se présente, alors même que le grand saut suppose forcément de changer de vie et d'accepter une baisse de salaire. En contrepartie, intégrer une PME dynamique permet d'offrir de nouvelles responsabilités et une ambiance de travail beaucoup plus conviviale.

1. La première règle consiste à rechercher dans les bassins d'emploi les plus dynamiques concentrant des entreprises travaillant dans son domaine de prédilection. C'est en général là qu'il existe le plus de jobs à pourvoir.
2. Il est recommandé d'obtenir, via l'Internet, la liste de la centaine de SPL (sites productifs locaux) établie par la Datar. Tous ces sites régionaux regroupent l'ensemble des sociétés spécialisées par secteurs d'activité, notamment dans le cadre des 65 pôles de compétitivité définis par le gouvernement. Ces pôles sont ceux qui doivent bénéficier en priorité des subventions publiques donc favoriser localement de l'embauche.
3. Utiliser les réseaux locaux afin de dénicher les entreprises qui embauchent, notamment via les agences de l'Apec et les clubs d'entrepreneurs locaux.
4. Collecter un maximum d'informations en utilisant les ressources d'Internet via les moteurs de recherche et les sites d'entreprises mais aussi les salons professionnels et la presse professionnelle.
5. Prendre un premier poste en province comme base d'observation, sachant que les candidats possédant déjà une attache locale sont toujours mieux reçus. L'objectif est alors de nouer ou renouer des contacts en créant des relations avec les entreprises cibles.

D. PASSER PAR L'INTÉRIM

Acquérir une nouvelle compétence, se tester dans une activité précise ou un nouveau métier, observer une région avant d'obtenir un emploi stable, tout cela est possible avec l'intérim. Et ce, d'autant plus, que dorénavant l'intérim propose des emplois en CDI grâce à l'arme fatale de ses importants fichiers nationaux et le recours ciblés aux sites Internet de candidatures. A l'heure où les traversées du désert s'allongent avec un temps moyen d'attente de 9 à 15 mois avant de retrouver un emploi, contre 6 à 12 mois il y a 10 ans, le fait d'opter pour l'emploi temporaire apporte d'évidents avantages. Pour en bénéficier, il est néanmoins nécessaire de disposer d'un état d'esprit plus «mercenaire» que de «planqué».

1. Il s'agit d'abord de se vendre en perdant le réflexe du bon candidat «séducteur» et bien lissé à la recherche d'un emploi stable. Il s'agit avant tout d'être offensif en misant sur l'aspect pointu, opérationnel et concret de ses compétences, plutôt que sur la valeur de ses titres et diplômes. Il faut savoir que dans tout contrat d'intérim, l'entreprise achète d'abord une compétence réelle avant de s'intéresser aux potentiels de l'individu.
2. Dans le CV, il est recommandé de mettre en avant son savoir-faire et ses réalisations concrètes dans les domaines où l'on suppose avoir une compétence-clé. Il s'agit surtout de faire passer sa mobilité, sa capacité d'adaptation rapide, sa «carrure» de professionnel, ses nerfs d'acier et ses qualités relationnelles.

3. Le recours à des missions d'intérim est particulièrement porteur dans les métiers à fort pic d'activité, de manière à transformer une période de chômage anxigène par une expérience valorisante qui apporte un salaire supérieur aux allocations chômage versées par les Assedic. Il est bon de rappeler d'ailleurs que si les allocations sont suspendues durant toute la durée de la mission, elles sont de nouveau allouées dès la fin de celle-ci.

4. En période d'incertitude, l'intérim offre l'avantage décisif de pouvoir conserver le pied à l'étrier afin de continuer à exister sur le marché du travail. Elle peut même se conclure en contrat définitif après seulement quelques mois, considérant que la solution d'intérim peut être utilisée par les entreprises comme une période d'essai ou de pré-embauche grandeur nature.

5. A la fin de chaque mission, l'intérim permet d'étoffer le CV notamment en matière de réactivité et de mobilité appliquée. Cela permet également de mieux rebondir sachant que la référence à une agence d'intérim est devenue un gage de sélectivité initiale donc de crédibilité opérationnelle et de garantie sur les capacités professionnelles offertes par les candidats.

E. UTILISER LE SPEED NETWORKING

Le principe du «speed networking» (réseautage express) est de rencontrer un maximum de gens en un minimum de temps, en vue de décrocher des propositions d'embauche. Ce système d'entretiens flashs lancé en 2003 par des cadres supérieurs au chômage est directement calqué sur le principe du «speed dating amoureux», lequel repose sur des rencontres de 7 à 10 minutes durant lesquelles des prétendants essaient de séduire de jeunes femmes afin de repartir avec leur numéro de téléphone. Ce concept de recherche d'emploi consiste principalement à :

1. Côté les grands noms du recrutement (Michael Page, Neumann...) alors qu'il est habituellement très difficile d'obtenir des rendez-vous avec eux. C'est aussi l'avantage pour ces derniers de gagner du temps et d'avoir un accès rapide à une grande diversité de profils de candidats.

2. Un autre grand intérêt pour les candidats est de bénéficier d'une bienveillance de la part des recruteurs lesquels n'hésitent pas à donner de précieux conseils pour faciliter l'approche en recrutement, comme à indiquer aux prétendants des pistes utiles. Il s'agit également pour ces derniers de laisser une bonne image parmi les candidats rencontrés afin que ceux-ci, après avoir retrouvé un poste, deviennent des clients potentiels. Une sorte de retour d'ascenseur.

3. Pour le candidat, l'objectif est de nouer un premier contact afin de pouvoir ensuite décrocher un véritable entretien et/ou être référencé sur les short-lists qui sont adressées aux clients de ces cabinets de recrutement. Il semble, en effet, que près d'un tiers de ces face-à-face débouchent sur un entretien ultérieur beaucoup plus approfondi, soit entre 2 et 3 rendez-vous en poche pour chaque participant.

4. Afin de parler efficacement de soi en seulement quelques minutes d'entretien, il est essentiel d'être parfaitement préparé. Le candidat doit apprendre à résumer le principal de son parcours, à clarifier ses objectifs, à travailler son éloquence ainsi que la fluidité de son discours. C'est cet ensemble de qualités qui font la différence en speed networking. Cet exercice n'est donc pas sans risque pour celui ou celle qui ne sait pas suffisamment structurer son discours et se voir ainsi «griller». Pour réussir, selon l'avis d'Hélène Chappé consultante chez Humblot-grant Alexander, il est recommandé de «*Partir du global pour aller vers le particulier en résumant son parcours en une phrase*», c'est-à-dire d'indiquer rapidement son parcours professionnel puis de se focaliser sur le dernier poste en soulignant les principales réalisations chiffrées et factuelles, pour terminer sur sa logique d'évolution (poste recherché, type d'entreprise, objectifs professionnels).

5. Cette présentation doit durer 3 minutes au maximum car ensuite l'attention du recruteur s'émousse. Tout le temps restant doit être consacré au dialogue avec son interlocuteur. En règle générale, plus le recruteur s'exprime, meilleure est l'opinion qu'il a du candidat.

6. Il est déconseillé de vouloir paraître trop parfait et trop clean par un discours stéréotypé. Il faut absolument éviter de rouler les épaules en «opportunistant» cette occasion pour montrer, au contraire, sa vraie personnalité, ses moteurs intimes de motivation, quelques fenêtres de la réalité de sa vie. C'est en général la fraîcheur et la spontanéité des candidats qui donnent ensuite l'envie aux recruteurs de les rappeler !

Principaux réseaux de speed networking :

www.e-daubigny.com : Pionner du genre organisateur de speed sectoriels.

www.oudinot.net : Nouveau réseau réservé aux cadres dirigeants.

www.tebopro.com : Réseau à but lucratif avec préparation aux entretiens.

69. Selon Jeffrey Fox, gourou américain du management, il est possible de se hisser avec certitude en haut de l'échelle sociale, comment ?

COMMENT DEVENIR UN JOUR PDG ?

La conviction de Jeffrey Fox, gourou américain du management, est que tout cadre, même débutant, peut devenir un jour le PDG de son entreprise. Pour cela, ce fructueux auteur a développé, dans un livre paru en 2001 baptisé «*Les 75 lois de Fox, comment devenir le N°1*», de nombreux conseils pertinents et iconoclastes (rejet et refus de ce qui est attaché au passé, aux usages et aux habitudes conservatrices) afin de pouvoir se hisser avec certitude en haut de l'échelle !

Principaux conseils de Jeffrey Fox :

. Le DRH n'est pas votre papa

«Certains cadres s'imaginent qu'ils vont gravir je ne sais quels échelons de la hiérarchie comme à l'armée ou dans la police. Le jeune cadre dynamique n'aurait qu'à suivre une formation de base, puis l'entreprise, omnipotente, se chargerait de le promouvoir jusqu'au sommet de la pyramide. Les entreprises privées n'ont pas de plans de carrière pour qui que ce soit. Votre carrière et votre destin professionnel ne dépendent que de vous, et de vous seul. A vous de savoir ce que vous voulez, de concevoir et de mettre en œuvre le plan qui vous mènera vers votre objectif.»

. Evitez le fonctionnel, soyez opérationnel

«Quelle que soit la société, l'argent vient des opérationnels, ceux qui sont sur le terrain. Les opérationnels sont ceux qui agissent (agents de maîtrise, commerciaux, directeur des ventes, chef de produit, directeur d'usine, directeur du marketing...). N'acceptez une fonction administrative ou fonctionnelle (pour ceux qui ne sortent jamais de leur bureau) que si vous êtes certain qu'elle est temporaire, qu'elle vous servira de marchepied ou si elle est mieux rémunérée.»

. Le dernier coup de fil

«Cent fois sur le métier remettez votre ouvrage. S'entraîner un peu plus que ses équipiers et concurrents, voilà ce qui fait les champions. Tester des milliers de fois un produit avant qu'il soit vraiment au point, voilà ce qui signe une réussite commerciale. Le dernier coup de fil passé par un commercial avant de rentrer chez lui, un brouillon de plus rédigé par un publicitaire imaginatif, toute la différence est là. La distance qui sépare le numéro 1 des autres ne tient qu'à un fil.»

. Appeler les gens par leur prénom

«Apprenez les nom et prénom de chaque personne, ainsi qu'une particularité tenant à leur personnalité. Pour retenir ces données, emmenez par exemple quelqu'un de l'extérieur (client, postulant, ami...) visiter les bureaux ou l'usine. Présentez-lui collaborateurs et employés en précisant ce qu'ils font d'essentiel pour l'entreprise. Vos collègues de travail et collaborateurs apprécieront cette reconnaissance, seront flattés que vous dépensiez de l'énergie pour vous intéressez à ce qu'ils font et que vous accordiez de la valeur à ce qu'ils sont.»

. Tenir un carnet à idées

«Inscrivez sur un carnet que vous conservez toujours au même endroit ; vos idées, réflexions, plans et objectifs, ainsi que vos rêves. Utilisez ensuite ce document comme base pour les listes d'actions que vous dresserez pour chaque jour, chaque semaine, chaque mois, chaque année. Toutes les bonnes idées attendent leur heure : lorsque celle-ci se présente, transformez votre trouvaille en une action.»

. Prenez toujours vos vacances

«Le cadre qui se vante de ne jamais partir en vacances est soit un fou, soit un mauvais manager. Votre carrière vous donne de bonnes raisons de partir en congé : si vous allez là où il faut, vous accroîtrez vos chances de rencontrer les gens qui peuvent vous aider. C'est l'occasion d'élargir vos horizons. Prévoyez vos congés avant l'heure. N'annulez jamais et ne laissez jamais de numéro de téléphone.»

. Ne laissez jamais votre supérieur commettre une erreur

«Tout le mal que l'on vous souhaite pour favoriser votre ascension, c'est de travailler un jour pour un bon dirigeant. Il vous formera à prendre sa place. Lorsqu'il sera promu, vous pourrez vous aussi avancer. Ne le laissez donc pas commettre une erreur qui pourrait obérer ses chances d'avancement. Cela se répercuterait automatiquement sur les vôtres.»

. Lisez, étudiez

Il faut lire et étudier au moins les livres suivants «afin d'apprendre, réfléchir et rêver» :

- . *La Bible*
- . *«Art de la guerre» de Sun Tsu*
- . *«Traité des cinq roues» de Miyamoto Musashi*
- . *«De la guerre» de Karl Von Clausewitz*
- . *«Le Prince» de Niccolò Machiavel*
- . *«Le Larousse ou le Robert»*
- . *Un bon dictionnaire de citations*
- . *Les œuvres de Shakespeare, Balzac, Zola, Kipling et Saint-Exupéry*
- . *«La publicité selon David Ogilvy»*
- . *«Le soleil se lève aussi» d'Ernest Hemingway*
- . *«Les Aventures de Huckleberry Finn» de Mark Twain*

. Collectionnez vos erreurs avec soin et fierté

«Les erreurs constituent des repères. Ce sont de véritables outils de formation. Notez-les dans une section de votre carnet à idées. Décrivez exactement ce qui n'a pas fonctionné, là où vous avez mal réagi, les raisons qui ont tout fait rater. Quelle que soit la cause de votre erreur, enregistrez-la car vous ne la commettrez probablement plus jamais. Notez ce que vous avez appris et comment vous pourriez gérer la situation à l'avenir. Reconnaître ses erreurs est un signe de confiance en soi. Cela prouve une volonté d'essayer des pistes nouvelles et de prendre certains risques. Les erreurs sont les soupapes des battants !»

. Soyez un fervent supporter de votre entreprise

«Il vous faut comprendre la mission de votre société et y croire. Vous devez personnifier la culture de votre entreprise, utiliser ses produits et les louer autour de vous. Si vous n'êtes pas convaincu des bienfaits des cigarettes, des armes à feu ou des yaourts, ne travaillez pas pour ceux qui les fabriquent. Si vous en avez la possibilité, achetez des actions de votre entreprise. Faire preuve de cynisme envers sa boîte est le propre des «losers».

. Riez, prenez du bon temps

«Les affaires sont déjà dures, alors ne vous privez pas de rire. Si votre boulot n'est pas drôle alors changez d'emploi. Le cadre capable de maintenir un certain sens de l'humour pour alléger le fardeau psychologique de ses collaborateurs sera récompensé par une équipe motivée et de bonne humeur. L'humour est une marque d'intelligence.»

. Garder la forme

«Votre cerveau vous rapporte de l'argent. Sans doute, mais n'oubliez pas que c'est votre corps qui le soutient. Mieux vous vous porterez et plus vous serez capable de produire des efforts continus dans le travail. Être en pleine forme, c'est ajouter un atout à votre jeu. 90% des hommes qui grimpent les échelons de l'entreprise pêchent par leur manque de condition physique. Contrairement à eux, vous pourrez commencer plus tôt, faire moins de pauses et terminer la journée par un sprint. Vous vous fatiguerez moins, votre moral sera au beau fixe et vous éviterez les moments de déprime.»

. Pas de tabac

«Vous fumez ? Vous risquez de contrarier un non-fumeur qui peut soit soutenir soit démolir votre carrière. Fumer fait perdre du temps. Fumer relève d'une complaisance égocentrique. Pour avancer, il faut penser aux autres, connaître leurs besoins et leurs désirs, et non imposer les vôtres. La fumée fait écran.»

. Pas de pots d'entreprise

«Les pots et les soirées d'entreprise ne sont que des leurres. Ne participez jamais à un pot. Inutile de vexer autrui en critiquant l'idée. N'y allez pas et trouvez une excuse polie, sauf si le mot d'ordre est «Participation obligatoire sous peine d'être mal vu», alors allez-y mais ne buvez pas d'alcool, restez au plus trois quarts d'heure, remerciez de l'invitation et partez. Fiez-vous au vieil adage : ne mélangez pas les affaires et l'amitié.»

70. A quoi correspond un bilan de compétences ?

LE BILAN DE COMPÉTENCES

Outil d'auto-évaluation inscrit dans la loi de 1991 comme un droit du salarié, l'objectif du bilan de compétences consiste à agir comme un déclencheur de changement. Il permet de prendre conscience de ses capacités afin de se rassurer tout en passant en revue son parcours, ses compétences et ses motivations. En fait, il s'agit le plus souvent de prendre du recul afin de mieux rebondir. Pour Nicole Arambourou, directrice du CIBC (Centre interinstitutionnel de bilans de compétences), *«Un bilan consiste à établir un projet professionnel en le confrontant avec les réalités du marché. C'est un outil de pilotage qui donne lieu à une synthèse rédigée et commentée par le consultant. Libre et confidentielle, la démarche est souvent l'occasion de faire le point sur sa carrière et de prendre le temps de lever la tête du guidon»*. En règle générale, le bilan de compétences se réalise à partir de la quarantaine en étant souvent motivé par une série de doléances ou un malaise chronique. *«En période d'incertitude, l'idée est d'anticiper et d'esquisser différents scénarios au cas où le vent viendrait à changer.»* affirme François-Xavier Staub, consultant chez Altedia, qui note également une hausse des demandes lors des fusions, absorptions ou restructurations.

UNE MÉTHODOLOGIE BIEN RÔDÉE

D'après François-Xavier Staub, *«La personnalité doit être prise en compte dans son ensemble et non pas au seul contexte professionnel car des savoir-faire transférables dans le cadre du travail ont été souvent acquis dans des activités sportives ou de loisirs. Beaucoup viennent sous un prétexte professionnel, mais leur envie profonde concerne une problématique existentielle autour du rapport avec leur job, la famille, l'argent...»*. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle un bon bilan de compétences, outre le fait qu'il permette de faire un point précis sur «l'état de l'art et d'âme du moment», permet de construire un vrai projet d'avenir en misant sur la confrontation de l'image que la personne se fait d'elle-même avec celle renvoyée par les autres.

En général, cet exercice comporte plusieurs temps :

- . Une série d'entretiens individuels dont la durée varie entre une et deux heures à raison d'une séance par semaine ;
- . Réalisation de questionnaires de personnalité destinés à évaluer les goûts, les envies, les motivations ;
- . Demande de recherche personnelle et quelquefois de sondage auprès de son entourage afin de prendre conscience de certaines impressions renvoyées par les collègues de travail ;
- . Entretiens collectifs pour favoriser des échanges d'expérience ;
- . Mise en lumière des compétences transférables ailleurs ;
- . Mise en valeur de nouvelles pistes de métiers en fonction des capacités du sujet ;
- . Placer la personne face à la réalité économique de son projet en la mettant éventuellement en garde contre certains aspects induits.

71. L'entretien annuel d'évaluation repose sur un certain nombre de conditions jugées nécessaires de part et d'autre (employeur et salarié), lesquelles ?

L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

L'entretien annuel d'évaluation est aujourd'hui considéré comme un outil nécessaire de gestion des ressources humaines, même s'il est encore ressenti chez certains comme une contrainte. Bien organisé, il est destiné à devenir un moment privilégié de dialogue entre le manager et ses collaborateurs en donnant du sens aux résultats obtenus et aux objectifs individuels, comme en resituant la place de chacun dans sa fonction. Il se justifie d'autant plus, qu'il aide le collaborateur à s'améliorer en débouchant soit sur un plan de formation et sur des mesures de progression. Pour Annick Soyer, Consultante au cabinet *SHL France*, «*Il existe deux écoles. La première délègue au manager la conduite d'un entretien unique qui inclut le bilan de l'activité, la définition de nouveaux objectifs, l'appréciation des compétences et la détection des potentialités. La seconde prône un entretien spécifique pour chacun de ces quatre items*». C'est le plus souvent cette deuxième formule qui est préconisée en ayant au moins 2 interlocuteurs différents (DRH et supérieur hiérarchique).

Dans la pratique de cet exercice, il est nécessaire pour le manager de recueillir préalablement toutes les informations et les faits se rapportant au travail effectué par ses collaborateurs tout au long de l'année. Comme dans toute relation humaine, il est impératif que toutes les conditions de convivialité soient réunies afin de créer les conditions propices à un échange de qualité. C'est toujours à l'évaluateur de créer, en premier, un climat de confiance en mettant à l'aise son interlocuteur même si l'entretien a un caractère formel.

Les conditions nécessaires pour conduire un bon entretien d'évaluation :

- . Fixer le principe et la date du rendez-vous en annonçant l'entretien suffisamment tôt (une semaine au minimum) ;
- . Choisir un lieu qui garantisse la discrétion de l'échange en prévoyant un temps suffisant durant lequel il est impératif de ne pas être dérangé ;
- . Le manager doit communiquer à son collaborateur les éléments sur lesquels il va être apprécié ;
- . Au tout début de l'entretien, le manager doit fixer les règles du jeu et rappeler les objectifs poursuivis : bilan, engagement sur de nouveaux résultats, perspectives d'évolution. Il doit également indiquer les modalités de remplissage du document commun (lorsque celui-ci existe sous forme de grille d'évaluation multicritères) avec remise d'un exemplaire à chacune des parties en fin d'entretien.
- . Après avoir obtenu l'accord du salarié sur tous ces points, l'entretien peut commencer. Il comprend un minimum de 2 temps forts : l'évaluation des résultats et la détermination des objectifs.
- . Il est recommandé que l'évalué prenne le temps de parole le plus important dans un rapport 70/30.
- . Le manager ne doit pas donner d'emblée son appréciation mais aider le salarié à s'évaluer lui-même notamment en lui demandant de détailler les points positifs de son bilan dans le but de lui donner confiance et détecter ainsi ses potentiels.
- . Pour les points négatifs ou les difficultés rencontrées, il est nécessaire de laisser le collaborateur formuler ses propres propositions.
- . Les objectifs définis pour l'année à venir doivent être réellement partagés, être discutés et négociés de manière loyale en faisant à la fin l'objet d'un contrat ou d'un compte rendu d'entretien d'évaluation. Selon Annick Soyer : «*Un objectif n'est jamais aussi bien tenu que lorsqu'il est formulé par la personne elle-même*». Aussi pour être efficace, l'entretien doit déboucher sur un plan d'action signé par les 2 parties ayant ainsi valeur d'engagement réciproque.
- . Pour chaque demande formulée, le manager doit donner un accord de principe ou justifier son refus pour ce qui lui paraît irréaliste. Afin de favoriser un progrès commun, il ne doit pas s'engager sur des promesses qu'il ne pourra pas tenir. L'axe directeur de réponse doit être de privilégier des accords d'autonomie ou des aménagements du temps de travail mais pas nécessairement une augmentation ou une promotion.

Le salarié ne peut pas refuser un entretien d'évaluation :

Dans un arrêt de la Chambre sociale de la Cour de Cassation daté du 10 juillet 2002, il a été stipulé que l'employeur tient de son pouvoir de direction le droit d'évaluer régulièrement le travail de ses salariés, sous réserve que le dispositif soit porté à leur connaissance au préalable.

72. Proposé par l'entreprise ou demandé par le salarié que recouvre, en fait, l'entretien professionnel ?

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Alors que le manager se doit de rencontrer formellement ses collaborateurs une fois par an dans le cadre de l'entretien d'évaluation, il lui est également possible d'instituer un autre rendez-vous centré davantage sur l'analyse et le développement de leurs compétences. Ce type d'entretien est défini dans l'avenant n°1 du 8 juillet 2004 relatif à l'accord interprofessionnel concernant le droit à la formation de salariés tout au long de la vie professionnelle et du DIF (Droit individuel à la formation) en indiquant que «*Tout salarié ayant au minimum deux années d'activité dans une même entreprise bénéficie, au moins tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise*». Dans cette optique, le manager doit faire figure de «développeur de compétences» même si cet entretien ne présente aucun caractère obligatoire, sauf s'il ressort de la demande du salarié. Tout l'intérêt de cet entretien est d'informer chacun des collaborateurs des droits dont il dispose en matière de formation, de le guider afin de lui permettre d'évoluer et construire avec lui un plan de développement personnalisé. Il s'agit là de créer un climat de confiance de la part de l'employeur en donnant à ses salariés une visibilité sur leurs possibilités de formation, donc sur leur évolution possible en interne.

Dans le cadre du développement des compétences, le manager se doit d'établir 2 catégories de pistes : Les «enjeux forts» comprenant les savoirs immédiatement nécessaires pour améliorer la performance dans la fonction occupée ; Les «intérêts forts» comprenant les compétences répondant aux besoins d'entretenir la motivation du salarié. Il s'agit en fait de favoriser les 3 points suivants :

1. Evaluation des compétences par rapport au métier exercé ;
2. Evaluation des motivations : talents à faire fructifier, compétences nécessaires pour préparer une évolution de poste...
3. Evaluation des objectifs et des moyens nécessaires notamment les savoir-faire à acquérir en vue d'une amélioration des résultats, les thèmes d'apprentissage, la durée et les dates de formation possibles.