www.info-socialrh.fr

Liaisons sociales magazine

Emploi

Relocaliser sans « désinternationaliser », une gageure !

Travail

Le prêt de salariés, une solution de crise

Numéro 213 / juin 2020
6,84 euros
ISSN : 1297-031 X

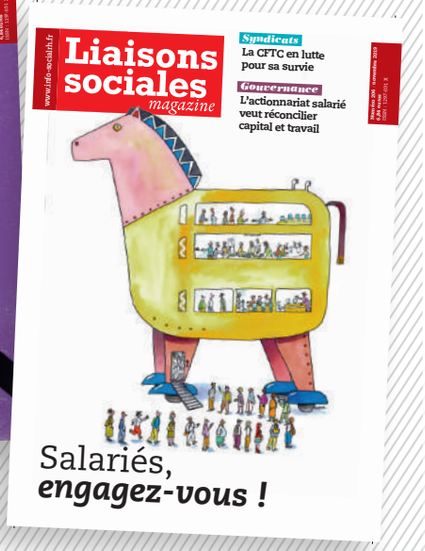
Covid-19

Comment refaire *équipe ?*

www.info-socialrh.fr

Liaisons sociales magazine

Le news magazine du social et des RH



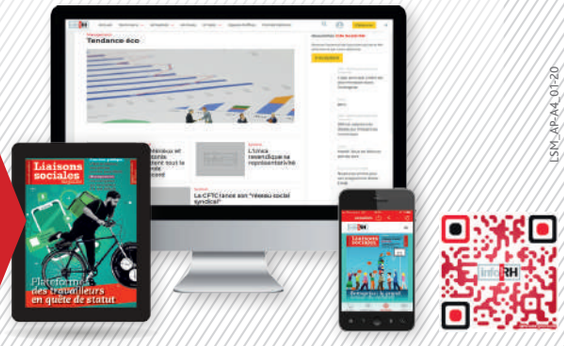
Chaque mois, des reportages, des interviews, des enquêtes et des débats pour :

- **Décrypter** les évolutions des politiques d'emploi, du marché du travail et de la protection sociale.
- **Explorer** les politiques RH, mises en œuvre dans les entreprises privées et publiques.
- **Comprendre** les mutations du monde du travail au travers des points de vue de tous ses acteurs.

À tout moment, restez connecté aux grands sujets de l'actualité sociale et RH sur : **www.info-socialrh.fr**

Liaisons sociales magazine,
au cœur du monde du travail,
de la vie des entreprises
et des débats sociaux !

Optez pour la mobilité grâce à l'appli numérique



LSM_AP_A4_01-20

info-socialrh.fr

Liaisons sociales magazine

Bulletin d'abonnement

À retourner à l'adresse suivante : SOCIAL RH Publications
Service abonnements - 23 rue Dupont-des-Loges - 57000 METZ
Tél. : 01 40 05 23 15 - Mail : abonnements@info6tm.com

Oui, je m'abonne à **Liaisons sociales magazine** et je choisis l'offre suivante :

LSMAP00011

☐ Version PAPIER + WEB

10 numéros/an au format papier + 1 accès web aux contenus et archives en ligne réservés sur le site **info-socialrh.fr***

61 € HT au lieu de ~~67 € HT~~
soit **62,28 € TTC**

☐ Version PAPIER + NUMÉRIQUE + WEB

En souscrivant simultanément un abonnement à la version PAPIER + NUMÉRIQUE + web, vous bénéficiez d'un tarif préférentiel de :

seulement **76,25 € HT**
soit **77,85 € TTC**

☐ Version NUMÉRIQUE + WEB

L'accès via l'appli sur smartphone/tablette aux 10 numéros/an au format numérique + 1 accès web aux contenus et archives en ligne réservés sur le site **info-socialrh.fr***

61 € HT au lieu de ~~67 € HT~~
soit **62,28 € TTC**

Pour tout envoi **hors de France** métropolitaine (DOM-TOM, Union européenne et étranger), paiement par **virement** ou **prélèvement**, offres **étudiants**, nous contacter au : **01 40 05 23 15**

Je choisis mon mode de paiement :

☐ Chèque joint à l'ordre de SOCIAL RH Publications

☐ Carte bancaire N° ____ ____ ____ ____
Expire en ____ ____ Cryptogramme ____ 3 derniers chiffres au dos de la carte

☐ À réception de facture

J'indique mes coordonnées : ☐ Mme ☐ M.

Nom ..... Prénom .....
Fonction .....
Raison sociale .....
Adresse .....
Code postal ____ Ville .....
Téléphone ..... Fax .....
E-mail *(obligatoire)* .....
N° Siret ____ Code NAF ____
☐ Siège ☐ Établissement Nombre de salariés à mon adresse .....

* Dans la limite d'un accès par abonnement. TVA2,1 %.

Tous les éléments compris dans les abonnements sont indissociables et ne peuvent être vendus séparément. Les tarifs indiqués sont valables jusqu'au 31/12/2020 franco de port et d'emballage sous réserve d'une modification du taux de TVA applicable au moment de la commande. Ces tarifs correspondent à des abonnements annuels. Les abonnements sont automatiquement renouvelés d'une année sur l'autre sauf avis contraire de votre part signifié un mois avant la date d'échéance.
Seul le maintien simultané des abonnements à la formule Papier + Numérique vous permet de continuer à bénéficier du tarif préférentiel.

Date : ____/____/____

Signature et cachet :

La signature de ce bulletin d'abonnement emporte adhésion des conditions générales de vente consultables sur www.info-socialrh.fr

Conformément à la loi Informatique et Libertés du 6/01/1978 modifiée et au Règlement européen n° 2016/679/UE du 27/04/2016 vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, d'effacement, de portabilité et à la limitation du traitement des informations vous concernant auprès de la direction commerciale de la SAS SOCIAL RH Publications.

SOCIAL RH PUBLICATIONS | SIÈGE SOCIAL IMMEUBLE VALMY B | 137 QUAI DE VALMY | 75010 PARIS | SAS AU CAPITAL DE 1000 € | RCS PARIS 823 175 617 | SIRET 823 175 617 00013 | CODE TVA FR80 823175617

sommaire

Pascal Lokiec

5 **édito**

6/ACTU

6 **entretien**
Pascal Lokiec, professeur à l'École de droit de la Sorbonne

10 **eux**

10 **arrêt sur image**

14/À LA UNE

14 La cohésion soumise à rude épreuve

18 « Il va falloir que les liens du travail se renforcent »

La cohésion soumise à rude épreuve

20/DÉCODAGES

20 **Emploi**
Relocaliser sans « désinternationaliser », une gageure !

24 **Travail**
Le prêt de salariés, une solution de crise

27 **Santé au travail**
Le Covid-19 n'est pas encore une maladie professionnelle

30 **Rémunérations**
Les métiers mal payés risquent de l'être encore longtemps

33 **Formation**
L'apprentissage en mode « stop-and-go »

Relocaliser sans « désinternationaliser », une gageure !

Les métiers mal payés risquent de l'être encore longtemps

36/IDÉES

36 **débat**

38 **recherche**

40 **livres**

42 **bloc-notes**
de Gilles Gateau

Couverture : GaToR-GFX/AdobeStock – Sommaire : Philippe Matsas/Flammarion et AdobeStock

Liaisons sociales magazine

Tour Maine-Montparnasse
33, av. du Maine - Cedex 189 - 75015 Paris
Internet: http://www. info-socialrh.fr

Pour joindre directement vos correspondants, composez le 01 81 69 puis les quatre chiffres entre parenthèses qui suivent chaque nom.

Pour envoyer un e-mail à la rédaction : redaction-rh@info6tm.com

Pour envoyer un e-mail, saisissez l'initiale du prénom, suivie d'un point et du nom@info6tm.com

Président, directeur de la publication François Grandidier / **Directrice générale** Raphaëlle Franklin / **RÉDACTION Directeur des rédactions** Jean-Paul Coulange / **Ont collaboré à ce numéro** Pixel6TM (Benjamin d'Alguerre, Lys Zohin), Catherine Abou El Khair, Stéphane Bellini, Frédéric Brillet, Judith Chétrit, Lydie Colders, Adeline Farge, Laurence Estival, Gilles Gateau, Bruno Lévy / **Documentation** Catherine Hanin (8502), Agnès Moine (8032) / **Secrétariat** Catherine Le Squer (8584) / **Maquette** Pixel6TM / **Conception graphique** Sébastien Jenger (Primo&Primo) / **PUBLICITÉ** Robert de Marassé (8095), Marie Tran, directrice commerciale (8043) / **OFFRES D'EMPLOI Directeur commercial** Olivier Desroches (8012) / **MARKETING, VENTES ET DIFFUSION INFO6TM Chef de marché** Christine Baudet (8003) / **ABONNEMENTS Service clients** 01 40 05 23 15 – **Ouverture** : du lundi au vendredi de 9 h 00 à 12 h 30 et de 13 h 30 à 17 h 00 / abonnements@info6tm.com / **INFO6TM** – Service Abonnements – 23, rue Dupont-des-Loges – 57000 Metz / **Prix de l'abonnement 1 an** (10 numéros) 67 € HT – 68,40 € TTC / **Prix de vente au numéro** 6,70 € HT – 6,84 € TTC / **Étranger** : pour tout envoi hors de France métropolitaine, une majoration est prévue sur le prix HT de 10 % pour l'Union européenne et les Dom-Tom et de 20 % pour les autres pays // **ÉDITEUR SAS Social RH Publications,** une filiale de INFO6TM / Siège social 137, quai de Valmy, 75010 Paris – RCS Paris 823 175 617 / Imprimeur Léonce Deprez, ZI Ruitz – 62620 Barlin / Dépôt légal à parution / ISSN : 1297-031 X / **Commission paritaire** n°0322 T 78743 Origine géographique du papier : Finlande Taux de fibres recyclées : 0 % Certification des fibres utilisées : PEFC Au moins 1 des indicateurs environnementaux : Ptot 0,011kg/tonne.

10-31-1495

ASH

actualités sociales hebdomadaires

www.ash.tm.fr

ATELIERS

Petite enfance
Handicap & Dépendance
Exclusion
Métiers de direction

salon emploi formation social médico-social

jeudi **17 septembre 2020** - 10/17h
31 rue Péclet - Paris - M12 Vaugirard

Mairie du 15e

Entrée libre et gratuite
Se munir de plusieurs CV

Information
01 81 69 80 18

DOMAINES

ENFANCE / HANDICAP
GRAND ÂGE / EXCLUSION

INFO6TM

MAIRIE DU 15

CARREFOURS POUR L'EMPLOI
ARMÉES / COLLECTIVITÉS / ENTREPRISES

édito

Par Jean-Paul Coulange
DIRECTEUR DES RÉDACTIONS

TGV ou masques, faut-il choisir ?

TGV à l'arrêt, avions Airbus cloués au sol, restaurants gastronomiques fermés, grands magasins parisiens aux portes closes… les fleurons du made in France ont été les grandes victimes de la crise sans précédent que nous connaissons depuis fin mars. Et ce sont de banals objets, fabriqués hors des frontières, en grande partie sur le continent asiatique, comme les masques, les gants et les gels hydroalcooliques, qui se sont avérés les biens les plus précieux depuis l'arrivée du Covid-19. De la même façon que les hiérarchies sociales ont été brutalement renversées, comme l'expliquait le sociologue François Dupuy dans nos colonnes le mois dernier, projetant sur le devant de la scène les employés du nettoyage, de la grande distribution ou du secteur des déchets, les lois de l'économie ont été sérieusement malmenées, au point de faire de ces produits sans valeur ajoutée les biens les plus recherchés.

Que les plus grands pays industrialisés se livrent une bataille sans merci pour acquérir à prix d'or ce genre d'articles et organisent des ponts aériens pour les acheminer en Europe ou aux États-Unis ainsi que des convois protégés par la force armée afin qu'ils arrivent à bon port est tout bonnement fascinant. Et que les sites de production haut de gamme de grandes marques du luxe se reconvertissent en ateliers de fabrication de masques ou de gel a quelque chose de sidérant.

Bien entendu, les chantres du souverainisme économique n'ont pas tardé à instruire le procès de la mondialisation et à entonner le refrain bien connu de la nécessaire réindustrialisation de la France. Que l'on rouvre dare-dare les usines textiles condamnées par la globalisation, tel est leur leitmotiv. Pas si simple, nous explique Laurence Estival dans son enquête sur les relocalisations (p. 20). D'ailleurs, nos concitoyens sont-ils prêts à payer plus cher des articles fabriqués dans l'Hexagone – en raison des niveaux de salaires et de protection sociale qui y sont pratiqués – que ceux importés d'Asie et disponibles à foison dans les bazars et farfouilles de périphérie ?

> *« De l'éthique dans l'étiquette est un luxe qui se paie au prix fort. »*

La schizophrénie du salarié-consommateur n'est plus à démontrer : en tant que salarié, il veut légitimement gagner toujours plus et conquérir de nouveaux droits sociaux, mais en tant que consommateur il entend acheter le moins cher possible et à toute heure du jour et de la nuit. Il n'est pas inutile de dire ici que les grands gagnants du mouvement des « gilets jaunes », du front contre la réforme des retraites et de la crise sanitaire actuelle sont les mêmes, à savoir les géants du e-commerce, où les règles sociales ne sont pas les plus généreuses. De l'éthique dans l'étiquette est un luxe qui se paie au prix fort. //

Liaisons sociales magazine

Retrouvez-nous tous les jours sur www.info-socialrh.fr

@LSMredaction

Pascal Lokiec

« Il ne faut pas que certaines dérogations se transforment en réforme du droit du travail »

Selon le professeur à l'École de droit de la Sorbonne, la crise a fait émerger un « droit du travail de l'urgence » inédit. Les instances représentatives du personnel, fragilisées, sont soumises à rude épreuve pour traiter ses conséquences économiques et sanitaires. //

Propos recueillis par Catherine Abou El Khair

PASCAL LOKIEC EST PROFESSEUR DE DROIT À L'UNIVERSITÉ PARIS-NANTERRE, DEPUIS 2007, AINSI QU'À L'ÉCOLE DE DROIT DE LA SORBONNE, DEPUIS 2017. PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DU DROIT DU TRAVAIL, IL EST L'AUTEUR DE L'OUVRAGE « IL FAUT SAUVER LE DROIT DU TRAVAIL » (ODILE JACOB, 2015) EST LE COAUTEUR D'« UNE AUTRE VOIE EST POSSIBLE » (FLAMMARION, 2018).

Selon vous, la crise a fait émerger un « droit du travail de l'urgence »… À quoi ressemble-t-il?

Pascal Lokiec : Mis à part en temps de guerre, on a rarement connu de droits du travail d'exception, ce qui montre la gravité de la crise actuelle d'un point de vue sanitaire et économique. À mon sens, on peut parler d'un droit de travail de l'urgence, au vu du caractère profondément dérogatoire des mesures adoptées, dont certaines sont d'ailleurs en décalage avec les évolutions contemporaines de la législation du travail. Même si cette mesure est parfaitement justifiée, l'effort mis sur l'activité partielle et sur l'évitement à tout prix des licenciements est en décalage avec la tendance constatée ces dernières années. D'autres sont, au contraire, en parfaite cohérence avec ces évolutions auxquelles elles mettent, certes de manière temporaire, un énorme coup d'accélérateur, notamment sur les délais d'information-consultation du CSE, sur les modalités de prise des congés et jours de repos, et sur la primauté de l'accord d'entreprise par rapport à l'accord de branche.

Craignez-vous que certaines mesures d'exception ne finissent par perdurer?

P. L. : Les dérogations adoptées pour répondre à la crise ont été conçues comme temporaires, et il ne faut évidemment pas qu'elles durent, et se transforment en réforme du droit du travail. C'est le cas pour les CDD, dont la durée et les renouvellements pourraient, à suivre la loi en cours d'adoption devant le Parlement, être aménagés par accord d'entreprise, sachant que cela est déjà possible depuis les ordonnances de 2017 par accord de branche. Il doit s'agir d'une mesure temporaire, strictement liée à l'état d'urgence sanitaire. Il est tout aussi indispensable que les mesures raccourcissant les délais de consultation du comité social et économique, de même que les délais d'expertise en lien avec ces consultations, cessent d'ici la fin août, comme le prévoit du reste l'ordonnance du 2 mai 2020. On pense par exemple à tout ce qui touche aux projets importants portant sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail : transformation de l'organisation du travail pour les nombreuses entreprises qui vont vouloir systématiser le télétravail un ou deux jours par semaine; réaménagement des locaux avec suppression des open spaces, etc. De ce point de vue, la possibilité de transférer jusqu'à la moitié du budget de fonctionnement vers les activités sociales et culturelles n'est pas une bonne idée!

Comment se situe la France par rapport à ses homologues européens?

P. L. : Malgré l'absence d'harmonisation européenne, les réponses ont été assez homogènes en Europe. La France se situe dans la moyenne. Il y a une sorte d'alignement sur le recours à l'activité partielle, de même que sur les dérogations pour faciliter la reprise. L'Italie ou l'Espagne ont interdit les licenciements alors que leur droit du travail tendait ces dernières années à les faciliter. En France, nous ne sommes pas allés jusqu'à cette extrémité, sans doute car notre dispositif d'activité partielle, fortement doté comparé aux pays voisins, permet de juguler cette tendance. Mais la ▶

PHILIPPE MATSAS/FLAMMARION

question est de savoir ce qui va se passer par la suite, quand le voile de l'activité partielle sera levé.

Vous attendez-vous à une vague de licenciements ?

P. L. : Très probablement, d'autant que les licenciements économiques sont relativement sécurisés quant à leur motif (la loi définit le nombre de trimestres de baisse de chiffre d'affaires requis pour licencier) et leur indemnisation (le fameux barème), ce qui pourrait beaucoup jouer dans les TPE/PME. Toute la question est de savoir si on pourra éviter de telles ruptures grâce aux dispositifs alternatifs, en particulier dans les grandes entreprises. Je ne crois pas à un recours massif à la rupture conventionnelle collective comme alternative au PSE. En revanche, les accords de performance collective pourraient se développer. Il faudra être très attentif aux modalités de la négociation (accord de méthode, diagnostic partagé), aux concessions réciproques des parties (conciliation vie personnelle/professionnelle, efforts proportionnés des dirigeants et actionnaires, etc.), aux conditions de suivi et à leurs effets dans le temps (clause de retour à meilleure fortune).

> **“ On affronte une crise sanitaire inédite sans instance spécifique pour en discuter ! ”**

Quel bilan dressez-vous de l'état du droit sur les enjeux de santé et de sécurité ?

P. L. : Sur la santé et la sécurité en particulier, la crise montre que nous avons une législation solide. Le fait que l'imbroglio autour de la modification de la loi Fauchon concernant la responsabilité pénale des maires et employeurs ait accouché d'une souris est d'ailleurs le signe que notre droit est aujourd'hui équilibré. En effet, prévoir, comme le fait la loi votée le 9 mai dernier, qu'il faut tenir compte des compétences, du pouvoir et des moyens dont disposait l'employeur dans la situation de crise, n'apporte rien à ce que prévoyait déjà le Code pénal. Peut-être faillait-il l'exprimer plus clairement pour rassurer les chefs d'entreprise et leur rappeler que la faute caractérisée est appréciée au cas par cas ! Un enjeu de taille va être le poids donné, en cas de contentieux, au respect du protocole national de déconfinement et des guides métiers ; on peut penser qu'il sera décisif même si ces documents n'ont pas à proprement parler valeur normative.

Vous plaidez cependant pour un renforcement des prérogatives des instances du personnel sur ce sujet…

P. L. : Désormais, on se retrouve face à un paradoxe : on affronte une crise sanitaire inédite sans instance spécifique pour en discuter, puisque le CHSCT a disparu en 2017 ! Faire revenir le CHSCT, ou tout au moins laisser aux partenaires sociaux la liberté de conférer à la commission santé et conditions de travail (CSSCT), qu'elle soit légale ou conventionnelle, des pouvoirs équivalents à l'ancien CHSCT, me semble une nécessité. Dans le contexte actuel, cela pose un vrai problème, alors qu'il va falloir élaborer des stratégies sanitaires, traiter les problèmes d'ergonomie au travail, d'organisation du travail, de stress…

Le télétravail a logiquement explosé avec la crise. Le Code du travail devra-t-il être adapté en conséquence ?

P. L. : Comme le télétravail va probablement se développer, la législation devrait être révisée. Peut-on se contenter d'une charte sur un sujet qui va être au cœur de l'organisation des entreprises ? Il faut des garanties supplémentaires. On parle beaucoup du droit à la déconnexion, mais il faut aussi aborder, dans un tel contexte, la question du lien avec l'entreprise. Autrement dit, établir un « droit à la connexion ». On a bien vu, dans la période de confinement, combien l'isolement vis-à-vis de la collectivité était un facteur de risques sociaux. Une des façons de traiter ce sujet serait d'institutionnaliser des espaces de discussion au sein de chaque unité de travail, destinés à parler du contenu du travail, de la charge, des critères de performance… Le point de départ pourrait être le droit d'expression qui est pour l'heure un échec patent.

Comment la négociation collective sortira-t-elle de cette crise ?

P. L. : La négociation interprofessionnelle mériterait d'être relancée. Contrairement à l'Italie où toutes les mesures Covid ont été conclues par accord tripartite, en France, il n'y a pas eu d'accord interprofessionnel. Même s'il y a eu des concertations, cela révèle, sans surprise, l'affaiblissement du dialogue social que l'on constatait déjà. Au niveau des entreprises, il est en revanche difficile de dresser un bilan car la période est trop particulière. L'urgence ne constitue pas un contexte idéal pour négocier… On a du mal à imaginer de bonnes négociations sur Zoom ! C'est surtout l'après-crise qui va servir de révélateur. On verra quelles entreprises seront capables de négocier, de manière équilibrée, la reprise, voire les restructurations. Et à plus long terme, il va falloir lancer, sous l'égide de l'Etat, un plan de revalorisation du travail pour les métiers de « première ligne », qui pourrait être conçu sur le modèle du plan de restructuration des branches : une impulsion de l'Etat, avec des directives précises, et une mise en œuvre au niveau des branches. ◆

BUSINESSFRANCE

VIE

L'AMBITION D'ALLER PLUS LOIN

V.I.E : RENFORCER LE LIEN OPÉRATIONNEL ET CULTUREL À L'EXPORT

Basée à proximité de Montpellier en Occitanie, la société YellowScan, PME de près de 50 collaborateurs commercialise un outil topographique pour drones. Réalisant 95 % de son chiffre d'affaires à l'international, YellowScan a recruté un volontaire international pour renforcer le lien entre son bureau à l'étranger et son siège social.

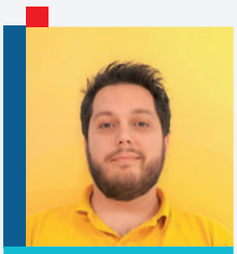
Pour Pierre d'Hauteville, directeur Business Development à YellowScan, le recours à un V.I.E était nécessaire pour développer une communication interculturelle performante avec sa filiale de Salt Lake City (Utah) : « *Notre objectif était de créer un pont opérationnel et culturel afin que les équipes de Montpellier prennent conscience de la réalité des clients et soient en empathie avec les collaborateurs basés à l'étranger.* »

Avant de s'envoler pour l'étranger, notre V.I.E a passé plusieurs mois d'intégration au siège social dans le but – notamment – de créer des liens personnels avec l'équipe en France. « Selon nous, il fallait un Français pour expliquer les différences entre nos deux pays.», poursuit Pierre d'Hauteville. « *Notre objectif est aussi commercial : nous voulons passer de 20 % à 40 % de CA sur le marché nord-américain actuellement occupé par nos concurrents. Aujourd'hui, ce volontariat est déjà une réussite puisque notre filiale américaine est bénéficiaire.* ».

Pour poursuivre sa croissance, YellowScan sait que le recrutement constitue le principal défi, auquel le V.I.E peut aussi répondre. « *L'enjeu est de rencontrer des personnes talentueuses et motivées avec un haut niveau d'autonomie. Bien que situé en Occitanie, YellowScan séduit par sa culture d'entreprise et sa gouvernance décentralisée.* »

Pierre d'Hauteville, directeur Business Development à YellowScan : « *Notre objectif, c'est l'aventure collective. Nous recherchons des passionnés qui aiment ce que nous faisons.* »

Ma mission V.I.E m'a ouvert à de nouvelles méthodes et approches



Thibaud Capra, Application Engineer à YellowScan

« En voyageant d'Hawaï au cercle polaire arctique, j'ai découvert combien les mentalités pouvaient être différentes d'un État américain à un autre. De cette manière, j'ai appris à connaître le marché local et son fonctionnement, très différents de ceux de la France ou de l'Amérique du Sud.

Cette rencontre culturelle m'a ouvert à de nouvelles méthodes et approches, surtout en termes de résolution de problèmes. Enfin, je me suis adapté au travail à distance et aux multiples décalages horaires avec nos clients et notre siège social.

Une présence technique locale était en effet indispensable pour développer ce marché : en cas de panne, nos clients devaient précédemment renvoyer le matériel en France, ce qui nous faisait manquer de nombreuses ventes…

Désormais, c'est doté de nouvelles compétences que je vais poursuivre cette aventure depuis notre siège montpelliérain ! »

Le V.I.E (Volontariat International en Entreprise), permet aux entreprises de droit français de confier à un jeune, homme ou femme, âgé de 18 à 28 ans, une mission professionnelle à l'étranger allant de 6 à 24 mois. Il est géré par Business France, l'agence nationale au service de l'internationalisation de l'économie française. Contact : infovie@businessfrance.fr, **0810 659 659** (Numéro violet), blog : **vie.businessfrance.fr**.

Business France V.I.E **@BF_VIE** **#VIE_RH** **businessfrance_vie**

Publi-communiqué

PUBLI-V.I.E YELLOWSCAN 2020 court A4.indd 1 06/05/2020 15:15:04

juin 2020 | Liaisons sociales magazine n° 213

DR

Libéral et fier de l'être

Avec son nouvel opus « Rebondir face au Covid-19 : l'enjeu du temps de travail », publié par l'Institut Montaigne, Bertrand Martinot ne s'est pas fait que des amis… « J'ai même reçu des injures et des menaces sur Facebook », raconte l'intéressé. Revendiquant la paternité de cette note dont le contenu a fait bondir les Robespierre de tous bords, il assume : « Le travail crée de la richesse et permet de lutter contre la pauvreté. On ne se sortira pas de la crise en le partageant ! » Ses recettes consistant à travailler plus pour redresser l'économie n'auraient-elles pas un parfum un peu trop « monde d'hier » ? « Les problèmes de demain sont les mêmes que ceux d'hier avec encore moins de moyens, compte tenu de la crise économique qui s'annonce », rétorque-t-il, citant pêle-mêle la question du pouvoir d'achat, des inégalités, de la transition écologique ou les débats sur les relocalisations de l'industrie tricolore. Seule concession à ses contradicteurs : le timing n'est pas forcément le meilleur. Comment en effet s'interroger sur la nécessité d'accroître la durée du temps de travail quand les entreprises s'inquiètent de l'évolution de leurs carnets de commandes en cette période inédite où l'enjeu n'est pas d'accélérer, mais de se remettre tout simplement en marche ? « De toutes les façons, ce n'est jamais le bon moment pour parler des sujets qui fâchent », soupire-t-il. De plus, selon lui, tous ceux qui sont prêts aujourd'hui à l'envoyer à l'échafaud n'auraient pas pris la peine de lire sa note jusqu'au bout : « Les lecteurs ont retenu ma proposition d'allonger la durée du travail, la suppression de jours fériés et des RTT. Mais peu ont mentionné que ces transformations, dont certaines devraient être temporaires, étaient conditionnées à un accord des partenaires sociaux. »

La polémique, d'ailleurs, ne déplaît pas à Bertrand Martinot qui revendique un côté poil à gratter, mais sans dépasser la ligne rouge. « Si j'avais voulu faire de la provocation, j'aurais proposé de rendre obligatoire le travail à partir de 12 ans, sourit-il. Je suis un libéral, mais libéral dans la lignée de Raymond Aron ou de Joseph Schumpeter. » Il partage d'ailleurs avec l'économiste « hérétique » ses constats sur l'évolution du capitalisme et son concept de « destruction créative ». Inquiet sur la capacité de l'État à limiter son interventionnisme et à profiter de la crise pour se réformer, ce haut fonctionnaire a aujourd'hui choisi de déserter l'administration : « C'est parce que j'en connais bien les rouages que je connais aussi ses forces et ses limites », lance-t-il, pour expliquer sa décision de rejoindre en juin 2019 le cabinet SIACI Saint-Honoré. « Je vais conseiller les entreprises en matière de formation. C'est un moyen pour moi d'avoir beaucoup de liberté et d'innover », promet l'ancien délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle, toujours prêt à ferrailler sur ses terrains favoris, quitte à mettre le feu aux poudres…

◆ ***Laurence Estival***

Bertrand MARTINOT
Directeur du conseil en formation et développement des compétences chez SCIACI Saint-Honoré.

1996
Sortie de l'ENA et débuts professionnels au ministère des Finances.

2007
Conseiller social de Nicolas Sarkozy à l'Élysée.

2008
Délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle.

2014
Directeur général adjoint des services en charge du développement économique, de l'emploi et de la formation au conseil régional d'Île-de-France.

2019
Arrivée chez SCIACI Saint-Honoré.

SAISIR **LES OPPORTUNITÉS** DU TÉLÉTRAVAIL

Avec la sortie à tâtons du confinement, une évidence s'impose : il n'y aura pas de « retour au boulot » massif pour tous. L'organisation du travail à distance, va s'imposer comme la nouvelle norme pour bien des collaborateurs. Plus qu'une appropriation d'une énième solution informatique, l'adoption à marche forcée du télétravail bouleverse l'organisation, en appelle à de nouvelles compétences et affecte durablement les relations humaines et managériales. Comment appréhender son organisation pour les mois à venir ?

UNE DISPOSITION D'URGENCE, QUI DURE

3 % des salariés en France avaient recours au télétravail un jour par semaine, en 2017 (étude Dares), contre 25 % des collaborateurs aujourd'hui qui exercent leur métier à temps plein à distance. Le phénomène prend une ampleur mondiale comme en témoignent les annonces de PSA ou encore le grand acteur informatique indien Tata Consulting Services. De leur côté, 73 % des salariés en France souhaiteraient continuer à télétravailler[1].

Charte de fonctionnement ou accord collectif, il est nécessaire de privilégier une approche pragmatique pour établir rapidement les principes de fonctionnement du télétravail, qui ne sera plus si temporaire que cela.

TROIS DIMENSIONS CLÉS À ABORDER

1) Resituer le télétravail dans un contexte de reprise

Si l'activité partielle a permis temporairement de soutenir l'emploi, cette organisation doit évoluer afin de retrouver au plus vite la performance économique. Quels rôles peuvent s'exercer hors du lieu de travail ? Les salariés ont-ils les moyens de travailler durablement chez eux ? Comment répondre au besoin humain de maintenir le sentiment d'appartenance ? Le télétravail s'organise, comme les autres évolutions organisationnelles.

2) Équiper les collaborateurs

L'infrastructure informatique devra être renforcée, les utilisateurs dotés du matériel nécessaire (portable, logiciel…) mais aussi et surtout d'un réseau supportant la bande passante adaptée. Qui n'a pas déjà vécu des déconnexions, des pertes de son ou d'image ? La prise en charge de l'abonnement internet doit être étudiée.

3) Accompagner les usages

Si ce n'est pas nouveau pour tout le monde, tous les salariés n'ont pas été préparés à se retrouver seuls derrière un écran pour travailler. L'idée que les outils collaboratifs modernes sont intuitifs et ne nécessitent pas de formation se paie au prix fort. L'organisation de séances virtuelles de formation ou des « labs utilisateurs » seront utiles.

Les managers devront également s'adapter. Plus que jamais une culture de confiance doit être la norme, avec le recours systématique à l'utilisation d'objectifs et à la responsabilisation des collaborateurs. Sensibiliser les managers à la détection des « signaux faibles », précurseurs de fatigue ou de stress et plus difficiles à déceler[2] en l'absence de contact direct, doit également être pris en compte.

> « Il est nécessaire de privilégier une approche pragmatique pour établir rapidement les principes de fonctionnement du télétravail, qui ne sera plus si temporaire que cela. »

DRH : SOYONS FORCE DE PROPOSITION

Profitons-en pour repenser « l'expérience employé ». En optimisant l'accueil du nouvel embauché qui ne peut se rendre au bureau. En adaptant la communication à l'ère digitale pour gagner en impact. En investissant dans un modèle de prise en charge globale des besoins RH des managers. En facilitant l'accès au savoir et à la formation pour tous…

Trouvons des opportunités d'optimisation des processus opérationnels, en les simplifiant à l'aide d'une solution de collaboration à distance en temps réel. Réimaginons les espaces du travail futurs pour améliorer le cadre de travail et pour réaliser des économies potentiellement substantielles.

Soyons force de proposition dans une situation inédite qui va durer. Et si la DRH reprenait la main sur l'organisation du travail ?

(1) Enquête CSA menée pour Malakoff Humanis auprès d'un échantillon représentatif de 1 010 salariés d'entreprises du secteur privé d'au moins 10 salariés.

(2) Pour aller plus loin, consulter dans le dossier de Lucie Tanneau « Le télétravail modifie le rôle du manager », paru dans « Liaisons Sociales » de janvier 2020 (n° 208).

Mark Wolstenholme
Partner People Consulting, Cabinet EY

arrêt sur image

Après une chute brutale et massive de l'activité, de l'ordre de 75 %, en mars et en avril, le secteur du bâtiment et des travaux publics a rouvert timidement ses chantiers à partir du mois de mai (comme ici chez Vinci, en Île-de-France, près du quartier de La Défense). Conformément au guide métiers élaboré par la profession et l'Office professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics (OPPBTP), les entreprises ont un cahier des charges très strict pour respecter les règles sanitaires dans les véhicules de transport des salariés, dans les locaux communs et sur le chantier en lui-même. // *Bruno Lévy*

EC-B
LIEBHERR
VINCI
FRANCE

La cohésion soumise à rude épreuve

Le confinement imposé en raison de la pandémie crée des divisions au sein des entreprises et jusque dans les équipes. Directions et managers sont invités à en tenir compte pour éviter que des tensions s'exacerbent. //

Par Catherine Abou El Khair

Clotilde[1] est embarrassée. À distance, le travail ne s'est pas bien passé avec une salariée de son équipe. « Les failles, les tensions qui étaient latentes se sont exacerbées pendant le confinement. Quand je l'appelais, je sentais que je l'ennuyais, explique-t-elle. J'avoue que je n'avais plus très envie de faire l'effort d'aller vers elle. La distance a accentué le problème. » De son côté, Samy[1] fulmine contre sa banque, qui a annoncé vouloir le faire revenir au bureau à partir du 11 mai, tel un « cobaye ». Chargé de gérer une application bancaire, il a pu travailler de chez lui pendant des semaines. Ne comprenant pas ce retour précipité, il peste contre ces « fumistes en télétravail » dans la hiérarchie, à l'origine de cette décision qu'il trouve contestable. Grande gueule et fier de l'être, il a déjà fait savoir qu'il s'y opposait. Ambiance… À tous les étages, la pandémie met à l'épreuve les collectifs. « Toutes les entreprises se sont pris le choc du confinement, qu'elles ont essayé de gérer au mieux. Pendant cette période, les salariés n'ont pas été logés à la même enseigne », souligne Véronique Subileau, directrice de l'unité talents et compétences chez BPI Group. « Maintenant que le déconfinement est d'actualité, le risque de fracture du corps social est assez fort, estime Sophie Palès, déléguée générale de l'Association française pour la communication interne. La question de ce qui fait du commun, du collectif et de ce qui soude le corps social se pose beaucoup. » Entre les salariés mis au chômage partiel, ceux qui continuent de télétravailler ou qui sont allés au travail avec la boule au ventre, les différences s'accentuent, mettant le doigt, par ricochet, sur des inégalités sociales.

« On voit apparaître de nouvelles lignes de partage, une inversion de la pyramide. L'utilité des salariés dans le contexte de la crise semble souvent inversement proportionnelle à la position dans la hiérarchie. Les opérateurs sont sur place, continuent à produire, tandis qu'une partie de la hiérarchie et des fonctions support est en télétravail, voire en activité partielle. Les élus nous en parlent », souligne Christelle Prévitali, experte au sein du cabinet Syndex, qui conseille les élus des CSE. « Cette période crée des situations inéquitables », poursuit son collègue Paul Motte. S'il est rémunéré à 100 %, le chômage partiel crée aussi une iniquité entre ceux qui travaillent, qui s'exposent aux risques, et ceux qui ne travaillent pas. Des situations difficiles à avaler qui font réagir les organisations syndicales.

DES SALARIÉS QUI SE COMPARENT

Dans cette période, difficile de ne pas faire des comparaisons… Illustration dans le giron de la famille Mulliez. Chez Leroy Merlin, les salariés ont été rémunérés à ▶

GATOR-GFX/ADOBESTOCK

84 % en chômage partiel, contrairement à leurs « cousins » de l'enseigne Boulanger. « On n'a pas compris pourquoi on n'a pas eu de complément de salaire comme eux. On s'attendait à ce qu'il y ait la même démarche », dénonce le délégué syndical central FO, Bernard Vigourous. Chez Renault Trucks (groupe Volvo), certains salariés mesurent l'attitude du groupe dans son ensemble. « On a eu une réunion avec des salariés en activité partielle qui auraient préféré travailler. Ils sont inquiets, car pendant que nous étions en chômage partiel, leur travail a été repris par des collègues à l'étranger », note Olivier Repessé, délégué syndical central FO. Alors que la reprise du travail se profilait, les différenciations allaient d'autant plus se poursuivre que, depuis le 22 avril, le chômage partiel pouvait être individualisé. « Il faudra que les employeurs soient clairs sur les critères qui leur permettront d'arbitrer », avertissait Christelle Prévitali, du cabinet Syndex.

Les directions se savent attendues sur les enjeux d'équité. « On a eu assez peur au début. On a essayé de bien communiquer pour ne pas créer des divisions, entre les gens du bureau payés à 100 % et ceux en chômage partiel. On explique que certaines fonctions sont vitales à l'entreprise et doivent continuer de tourner », confie cette DRH dans le secteur des services automobiles. Il n'empêche, dans son cas, la reprise du travail a bloqué au niveau de certains CSE locaux, « qui ne voulaient pas d'un retour du travail sur la base du volontariat », expliquait-elle fin avril. Raison invoquée : ne pas avoir été indemnisé au chômage partiel à hauteur de 100 %, comme dans d'autres entreprises.

Chez Haribo, les usines de Marseille et d'Uzès ont continué de tourner. Seuls les commerciaux de l'entreprise et les vendeurs en boutique propre ont été placés en activité partielle. Pas au siège, « où on a décidé de gérer différemment le chômage partiel », explique le DRH, Sylvain Chardard. « Une prime de continuité d'activité de 1 000 euros est prévue pour les salariés des usines. Quant aux salariés en chômage partiel, dont la rémunération nette a été maintenue, on leur a demandé de poser cinq jours de congés payés. On aurait pu indemniser aussi les salariés en télétravail, mais on a fait le choix de récompenser ceux qui sont actuellement exposés. Certains ont fait des commentaires, s'estimant lésés, mais on a fait un important travail d'explication. On tient à répartir tant les efforts que les aides et récompenses que l'on pourrait verser », poursuit-il.

RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Au-delà des fondamentaux de la fonction RH scrutés de près par les salariés – salaire, congés, respect des conditions sanitaires –, c'est tout le modèle de management qui a été mis à l'épreuve pendant le confinement. En ce moment, maintenir la cohésion des équipes consiste surtout à éviter que les salariés craquent. En d'autres termes, éviter au maximum les risques psychosociaux et les règlements de comptes. « Ne pas pouvoir sortir crée de la frustration, et de la frustration naît de la colère, de l'agressivité, une situation propice aux mauvaises interprétations », rappelle Adrien Chignard, psychologue du travail. Fondateur du cabinet Sens & Cohérence, il prévient de possibles conflits et quiproquos dans cette période, sans compter les coups d'angoisse qui peuvent saisir les salariés les plus inquiets de la pandémie. « Si les managers ne savent pas accompagner les salariés et s'ils entretiennent des visions stéréotypées sur la santé au travail, ils vont dégrader le lien et laisser des personnes sur le carreau », avertit-il.

Pour prendre le pouls de leurs équipes, certaines entreprises réalisent des enquêtes de climat social. Comme dans ce grand groupe d'agroalimentaire où des questionnaires ont été administrés population par population. Résultat ? Au siège, 50 % des salariés ont déclaré avoir une charge de travail plus importante ; plus de la moitié des effectifs explique ne pas pouvoir se ménager des pauses dans la journée. « En ce moment, les salariés s'appellent, comparent leurs situations. Ils se demandent comment les managers les soutiennent, s'ils ont suffisamment pris de leurs nouvelles. D'où cette nécessité, même si la priorité va au business, de travailler en ce moment sur l'intelligence émotionnelle et sur la prise en compte de l'humain dans l'entreprise », recommande de son côté Véronique Subileau, de BPI Group.

Conscientes de devoir maintenir le lien à distance, les entreprises ont vite insisté sur l'importance de créer des rituels d'équipe, les coups de fil ou « visio » en individuel pour entretenir le moral des troupes. « Malgré la distance, les rapports se sont plus humanisés. On voit beaucoup d'enfants derrière les écrans, cela met plus d'humain dans les rapports. Tout le monde laisse entrer un peu de sa sphère privée dans sa sphère professionnelle. C'est plutôt positif, constate Solène Hébert, DRH d'Harmonie Mutuelle. Actuellement, on met beaucoup de bienveillance dans nos rapports car c'est une période particulière, entre parenthèses. Des messages sont relayés régulièrement sur la manière dont les managers doivent agir. » Ligne d'écoute psychologique, jours de congé pour faire du bénévolat solidaire… un cocktail de mesures vient soutenir le moral des effectifs, en grande majorité au télétravail et sans chômage partiel. Sans négliger la question centrale de la sous-charge de travail à laquelle certains services étaient potentiellement exposés. « Nous avons compensé la baisse d'activité de nos commerciaux en lançant un dispositif d'appel de courtoisie auprès des adhérents. Nos conseillers les appellent pour savoir comment ils vont et pour leur expliquer les différentes mesures de soutien. Cette initiative a été très bien reçue par les équipes. Pour le collectif, il est important de garder un cap, un sens à l'entreprise », affirme Solène Hébert.

Il faut ménager les sensibilités, tant les manières de vivre le confinement ont pu diverger au sein des entreprises.

CAS PAR CAS DANS LES ÉQUIPES

Il faut ménager les sensibilités, tant les manières de vivre ce confinement ont pu diverger. « L'enjeu majeur est de montré que l'herbe n'est pas forcément plus verte ailleurs », explique Jean-Baptiste de Bel-Air, dirigeant de Steeple, une entreprise spécialisée dans les supports de

communication interne. « Dans une telle période, on peut mal vivre et mal interpréter ce que vivent les uns et les autres », souligne Sophie Palès. Exemple révélateur ? « Des entreprises ont eu l'idée de lancer des challenges incitant les salariés à montrer leur environnement de travail, et notamment de télétravail. Elles ont vite abandonné l'idée car ce type d'initiative a pu être mal perçue », rapporte-t-elle. En bout de chaîne et à distance, les managers doivent enfin trouver la bonne fréquence avec chacun. Pour continuer à mener la barque, ils sont invités à faire du cas par cas. On s'y résout jusque dans les usines pour éviter que la situation devienne ingérable. « Aux personnes particulièrement angoissées, nous avons spontanément proposé de se mettre en retrait. C'est comme dans un avion : quand quelqu'un se met à stresser, cela finit par affecter tout le monde », explique Sylvain Chardard, le DRH d'Haribo.

« Comme les conditions de travail ne sont pas les mêmes pour tous, on conseille d'individualiser encore plus le management et donc de créer plus de différences », explique Cécilia Durieu, cofondatrice du cabinet de conseil Greenworking. Et pour ne pas en rajouter, « il faudra reconnaître les efforts de chacun et non le résultat », conseille Christophe Laval, président de VPHR, cabinet spécialisé dans la reconnaissance au travail. » Entre celui qui avait des conditions favorables et celui qui était dans son 30 m² avec enfant, la reconnaissance des efforts va surtout au deuxième. Il va falloir être suffisamment au contact des équipes pour s'en rendre compte », souligne cet ex-DRH. Pas de quoi épuiser le sujet, qui reste malgré tout épineux. « J'ai eu écho d'un manager dont deux collaborateurs, avec des enfants en bas âge à situations a priori comparables, ne travaillaient pas autant l'un que l'autre. Les salariés se plaignent d'iniquités. Cela crée des tensions que le manager récupère, et qu'il n'est pas évident de gérer », rapporte Jérôme Ballarin, président de l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise.

CREVER L'ABCÈS

Avec son lot de stress au travail et d'anxiété due à la pandémie, la coupe est donc pleine pour tout le monde… Anticipant le ras-le-bol, plusieurs cabinets de conseil se sont déjà mis à plancher sur des ateliers collectifs de débriefing afin que chacun puisse s'exprimer. « Il faut s'assurer que les managers aient les bons éléments de langage et les bonnes pratiques pour crever l'abcès », recommande Jean-Pierre Brun, expert au cabinet Empreinte Humaine. « Reconnaître la singularité des expériences sera très important pour comprendre dans quel état d'esprit les salariés vont revenir. Cela limite les émotions négatives », ajoute Adrien Chignard, de Sens & Cohérence. Courriels un peu trop secs, absence ou excès de coups de fil, décisions incomprises : selon le psychologue du travail, ces espaces de discussion seront l'occasion de faire amende honorable ou de vider son sac. Mais aussi de souligner les expériences positives vécues pendant le confinement et ce que l'on veut garder pour la suite.

Justement, en cette sortie de confinement, Didier[1] est à la fois déprimé car loin de ses collègues… mais aussi de plus en plus remonté. L'expérience du confinement en télétravail ne l'a pas rapproché de sa hiérarchie. « Mais j'ai assez mal vécu les réunions hebdomadaires avec la direction. Ils sont frustrés de ne pas savoir ce que l'on fait. Ils nous en ont demandé plus pour être sûrs que l'on travaille… Ils ont maintenu le mode de fonctionnement habituel, ce qui n'est pas logique. On est tous des cadres avec 20 ans d'expérience : il n'y a aucun doute sur le fait que l'on travaille ! » s'emporte l'ingénieur. Il n'empêche, le télétravail lui a permis de gagner ces précieuses heures consacrées habituellement au transport. Un acquis qu'il aurait aimé conserver… Mais début mai, « on a fait une grande réunion de service, où on nous a annoncé un retour à 100 % dans quinze jours », déplore-t-il. Hélas, dans son entreprise, le « monde d'après » n'est pas pour demain. ◆

(1) Les prénoms ont été modifiés.

Le team building s'adapte à la distance

Le confinement a mis à l'arrêt l'industrie du team building, tournée vers la cohésion des équipes si recherchée en ce moment. « Au soir de l'allocution d'Emmanuel Macron, tout s'est arrêté », raconte Nicolas Guillermou, directeur de Zen Organisation, une société rennaise spécialisée dans les escape game pour les entreprises. S'il a mis son entreprise en chômage partiel pour absorber la baisse d'activité, le chef d'entreprise n'est pas resté les bras croisés. Il a fini par concevoir, avec quelques confrères du Réseau européen de team building, une solution d'énigmes à distance, avec un animateur, qu'il n'aurait jamais eu l'idée d'imaginer avant le confinement. Et qui a trouvé preneurs.

Sur Internet, les propositions de team building à distance se multiplient : chasse au trésor connectée, concerts en ligne, quiz musicaux, ateliers de cuisine ou séances de yoga… Président d'Eagles Team Building, Guy Bergeaud sort aussi de son chapeau ses solutions numériques. Notamment un jeu, à la manière de Guitar Hero, où les participants sont invités à jouer des notes au diapason, sur le clavier, pour créer un concert. Il parie également sur des événements en chair et en os tout en respectant la distanciation sociale : ateliers de peinture, séances de chant…

Même si la demande a considérablement ralenti, certaines entreprises ont décidé de tester ces solutions à distance. C'est le cas de Mind Master, entreprise spécialisée dans le marketing et la vente de jouets. « Le team building est d'autant plus important en confinement. On avait besoin de convertir un séminaire physique en virtuel et il était important de casser le rythme sur Zoom », explique Guillaume Mamez, directeur général France-Italie et attentif, en temps normal, à ces temps de convivialité lors des séminaires.

Disponibles gratuitement en ligne, les quelques séances de challenge virtuel proposées par B&G Immersive Productions sont parties comme des petits pains, fin avril. « Vu l'engouement, on s'est dit qu'il y avait un réel besoin. Je me dis même qu'il y a un créneau pour les entreprises qui travaillent à 100% à distance », se satisfait sa présidente, Céline Bouquillon. Si les jeux en ligne ne rattraperont sans doute pas les pertes dans le secteur, c'est au moins ça de gagné. ◆

« Il va falloir que les liens de travail **se renforcent »**

Danielle Kaisergruber, rédactrice en chef de Metis Europe, décode les problématiques qui se sont jouées durant le confinement, notamment en matière de télétravail. //

Propos recueillis par Catherine Abou El Khair

Cette pandémie fera-t-elle date pour les collectifs de travail et pour la vie des entreprises ?

Danielle Kaisergruber : Cette pandémie éclate le monde du travail. Il y a aujourd'hui une grande hétérogénéité des situations. Certaines personnes continuent de travailler comme avant. Souvent, on leur demande de faire plus, comme dans les hôpitaux, dans la grande distribution ou dans la logistique. D'autres, car elles sont au chômage partiel ou gardent leurs enfants, ne travaillent pas. Enfin, il y a ceux qui télétravaillent. Pour beaucoup, c'est une situation nouvelle. La période actuelle fait apparaître de manière très visible, et un peu violente, ces différences.

Vous avez décidé, dans une telle période, de vous intéresser en particulier au télétravail…

D. K. : Jusqu'ici, le télétravail s'était installé à petite vitesse, dépassant rarement plus de deux jours par semaine, et seulement dans certaines catégories. Il n'était pas du tout développé dans la fonction publique. Et là, d'un seul coup, entre 6 et 8 millions de salariés travaillent à distance. C'est un test grandeur nature, qui permet vraiment de voir ce que cette configuration change en matière de management et de conditions de travail. Si nous n'avions pas vraiment formulé d'hypothèses dans notre enquête[1], nous avons eu en tout cas des surprises dans les résultats du questionnaire.

Danielle Kaisergruber. DR

Que révèle l'enquête « Mon travail à distance, j'en parle » ?

D. K. : On voit bien que la mise en place du télétravail a généré son lot de complications : tout le monde n'avait pas le logiciel qui allait bien, certains salariés ont travaillé à partir de leur ordinateur personnel… Il n'empêche, les avis positifs restent élevés. Il y a surtout une symétrie entre le jugement des managers et celui des équipes managées, ce qui est très rare : en général, dans les enquêtes, les managers pensent bien faire tandis que les équipes ont davantage de sujets de récriminations… Dans cette enquête, on voit que le télétravail produit des relations professionnelles plus positives qu'attendu. À l'exception de certaines catégories, qui vivent plus difficilement le confinement. Si les CSP+ en deuxième partie de vie professionnelle sont globalement satisfaits, les actifs jeunes avec enfants déclarent être plus stressés.

Comment expliquer ce consensus sur le télétravail ?

D. K. : L'urgence favorise toujours une meilleure collaboration. Les architectes et leurs équipes font des nuits de charrette car c'est bon pour la cohésion d'équipe ! L'urgence fait que tout le monde se mobilise pour réussir. C'est ce qui s'est joué au moment du confinement avec la mise en place du télétravail. Tout le monde, dans ce contexte, est à égalité face à cet enjeu : le manager qui ne sait pas se servir de Zoom ou de WhatsApp tout comme l'agent de la fonction publique ou le salarié qui se retrouve à conduire des projets depuis chez lui. Tout le monde est à égalité, on a fait jouer la débrouille, on cherche des solutions ensemble. L'enthousiasme est donc en partie lié au contexte. Mais l'adhésion au télétravail s'explique aussi par un autre effet induit. Être à distance oblige à être plus attentif aux informations que l'on donne, à partager en temps réel. Il y a eu beaucoup plus de réunions d'échanges pendant le

PATHDOC/ADOBESTOCK

confinement. Ce sont des moments sur lesquels on fait généralement l'impasse en temps normal, parce que d'autres priorités prennent le pas. Or, en ce moment, le télétravail oblige à rester en contact afin que le lien reste fort.

58 % des sondés veulent davantage travailler à distance à l'avenir. Est-ce donc une bonne nouvelle ?

D. K. : On peut expliquer cet engouement par le fait que pour les actifs dans les grandes agglomérations, le télétravail a permis d'économiser du temps de déplacement. 50 minutes de trajet (en moyenne) en moins par jour, c'est considérable, tant pour les actifs, les collectivités, que pour l'environnement ! De ce fait, le télétravail va se développer et va se perpétuer après cet épisode. Pas à 100 % du temps, mais de manière plus importante.

Mais le travail à distance est-il réellement bénéfique pour la cohésion d'équipe ? Il nous éloigne les uns des autres…

D. K. : Le télétravail, qui apporte du confort, n'est pas uniquement le prolongement d'une revendication d'individualisme. C'est aussi le signe d'une recherche d'autonomie. Au-delà du confort, il offre plus de liberté : on se sent plus responsable de ce que l'on fait. Or sur cet aspect, la France est en retard par rapport à ses voisins européens. Le télétravail est donc un bon levier pour progresser en autonomie. On doit dépasser cette idée reçue qu'il rend service à ceux qui ont envie de passer du temps dans leur jardin. Aujourd'hui, de nombreuses professions travaillent dans ces conditions : des managers, des créatifs… Avant, quelqu'un qui faisait du télétravail, c'était quelqu'un qui emportait du travail à faire à la maison. Ce qui se produit aujourd'hui est très différent : on fait en télétravail ce que l'on faisait d'habitude.

En poussant le télétravail, ne risque-t-on pas d'accentuer les clivages avec ceux qui sont contraints de se rendre sur leur lieu de travail ?

D. K. : Il est vrai que cela accroît un clivage de type « cols-bleus versus cols blancs ». Mais des différences, il y en a toujours eu. Dans les entreprises de consultants par exemple, il y a les « mobiles », qui passent leur temps à voyager dans le cadre professionnel, et les immobiles, c'est-à-dire les administratifs, qui restent au bureau. Des sociologues ont aussi montré que l'on a tendance à se comparer davantage à ceux qui nous ressemblent qu'à ceux qui sont vraiment différents. Il n'empêche, il est positif d'avoir conscience de ce sujet, même si je doute qu'il existe une recette miracle. Tout l'enjeu pour les entreprises est de savoir faire fonctionner ces différents mondes en leur sein, avec des règles du jeu différentes pour les différents métiers.

Les collectifs de travail vont-ils sortir grandis de cette expérience ?

D. K. : L'étape du déconfinement sera en tout cas décisive. Cette période va être plus dure à organiser. Elle va nécessiter de prendre en compte de manière très fine les particularités des métiers. Dans une grande collectivité locale par exemple, chaque service a sa spécificité. Tous n'ont pas forcément besoin de revenir sur site. En revanche, sur les lieux de travail, les conditions sanitaires vont être tout à fait décisives. Il y a un travail très fin à faire, qui n'est pas facile, en fonction des activités, mais aussi des particularités familiales de chacun, voire des possibilités de transport… Des règles rigoureuses devront être établies pour organiser le travail et les solutions devront être pragmatiques. Cela sera probablement conflictuel, parfois même attisé par de la surenchère syndicale. Il ne faut pas s'en choquer. En revanche, il va falloir faire en sorte que les liens de travail se renforcent. Cela passe notamment par une meilleure prise en compte de ce que disent les équipes sur leur propre travail. Cela n'enlève pas les distinctions mais cela permet de se sentir un peu plus à égalité. Ce qui est important, c'est d'accorder plus de crédit à l'avis de tous les salariés, du boss à l'employé de base. Le bon côté de la période, c'est que tout le monde en a davantage conscience. ◆

(1) À l'instar de « Liaisons sociales magazine » et d'« Entreprise & Carrières, » Metis Europe est l'un des partenaires de la grande enquête en ligne « Mon travail à distance, j'en parle », menée par le cabinet Res publica. Une enquête à laquelle ont répondu plus de 1 880 télétravailleurs et qui sera suivie d'un deuxième questionnaire sur la reprise du travail : « Mon retour au travail, j'en parle ».

Relocaliser sans « désinternationaliser » une gageure !

Pénurie de masques, tension sur les médicaments, menace sur les chaînes de valeur… La crise du Covid-19 a relancé les débats sur la relocalisation dans l'Hexagone d'activités parties à l'autre bout du monde. Pas si simple, selon les acteurs, qui pointent notamment la question de la main-d'œuvre formée pour relever les défis. //

Par Laurence Estival

Le 12 mars dernier, le Grand-Est, dans l'œil du cyclone de l'épidémie, a été la première région à réagir : pour lutter contre la forte dépendance de la France, en danger par rapport aux importations en général et à celles en provenance des pays asiatiques en particulier, elle a lancé un « pacte de relocalisation ». Toutes les entreprises intéressées par le rapatriement d'une partie de leur chaîne d'approvisionnement localement, en France ou en Europe, pouvaient déposer des dossiers pour être accompagnées et épaulées. Le phénomène n'est pas propre au Grand-Est : en pleine crise sanitaire, les Français ont découvert que 60 à 80 % des médicaments consommés viennent de l'étranger. Et si la pénurie de masques est à mettre sur le compte du Covid-19, nombre de secteurs industriels sont depuis des années dans le rouge : le taux d'importation atteint 80 % pour les cartes et systèmes électroniques quand des pans entiers de l'industrie, de l'automobile au textile en passant par la fabrication de panneaux photovoltaïques, ont déjà déserté l'Hexagone. Le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, a adressé un message clair à la filière automobile, aujourd'hui à la peine : « L'État met beaucoup d'argent public sur la table, en contrepartie il faut que les constructeurs s'engagent à dire : "Telle catégorie de véhicule ou telle catégorie de fabrication, nous allons la relocaliser en France". »

L'épidémie va-t-elle réussir là où jusqu'à présent les discours sur le nationalisme économique ont montré leurs limites ? « La relocalisation est un rêve qu'il ne faut pas oublier avec le déconfinement ! » sourit Philippe Darmayan, le président de l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM). Claude Cham, président de la Fédération des industries des équipements pour véhicules (FIEV), acquiesce : « Le marché automobile est mondial, le gros potentiel de croissance se trouve en Asie. Par ailleurs, près des deux tiers (63 %) des voitures haut de gamme vendues dans le monde sont fabriquées par un constructeur allemand. Nous ne pouvons pas ignorer ces données. Et même si nous relocalisons certaines de nos activités, nous serons toujours présents aux côtés de tous les constructeurs avec lesquels nous travaillons, où qu'ils se trouvent. » Philippe Lamoureux, le directeur général du LEEM (Les entreprises du médicament), en pleine cogitation pour définir les médicaments stratégiques devant faire l'objet d'une relocalisation, souligne, lui aussi, le travail d'équilibriste que cela suppose : « Nous devons relocaliser sans "désinternationaliser". La crise a montré que seule une internationalisation des achats avait permis de faire face à la pénurie de masques, qui n'était pas seulement un phénomène français mais mondial. » Heureusement que des industries connexes, dont le textile, se sont mobilisées pour fournir les équipements et produits manquants. « Nous sommes d'ailleurs prêts à aider l'État à reconstituer et à entretenir ses stocks dans la durée. La commande publique est une source de diversification et un moyen de réfléchir à de nouveaux débouchés », explique Laurent Vandenbor, délégué général du pôle Mode Grand Ouest qui regroupe 106 façonniers et entreprises régionales.

> L'épidémie va-t-elle réussir là où jusqu'à présent les discours sur le nationalisme économique ont montré leurs limites ?

Une volonté, deux logiques.

« Quand on parle de relocalisation, nous sommes face à deux logiques, analyse Caroline Mini, chef de projet de La Fabrique de l'industrie. La première répond à une urgence et c'est une question de politique sanitaire. La seconde, déjà en œuvre avant la crise, est ▶

NITO/ADOBE STOCK

une question de politique industrielle et concerne le développement de notre tissu industriel. » Les réponses sont donc à chercher au coup par coup et elles ne dépendent pas toujours du seul dynamisme des acteurs économiques. « Depuis plus de 20 ans, la baisse du tarif de remboursement des médicaments fixé par l'État et le développement des génériques ont incité les entreprises à chercher des fournisseurs dans les pays où les coûts étaient moindres, illustre Fabien Riolet, directeur général de Polepharma, cluster représentant 53 % de la production nationale de médicaments, fort de ses 60 000 salariés. Cette situation nous a d'autant plus pénalisés que, bénéficiant de contraintes environnementales moins sévères, la Chine a pu faire entrer ses produits en Europe sans difficultés quand les entreprises françaises devaient prendre en compte des normes de plus en plus restrictives ! » Seule solution pour redresser la barre : « L'État ne doit plus faire reposer la politique de maîtrise des dépenses de santé sur les seuls médicaments, il doit alléger la fiscalité et revoir les délais de mises en marché, plus longes chez nous que chez nos voisins européens », ajoute Philippe Lamoureux.

« La reconquête passe par des investissements dans les technologies de pointe telles que l'électronique de puissance, la constitution de base de données pour favoriser le développement de l'intelligence artificielle ou la cybersécurité pour accompagner les avancées sur les voitures autonomes, énumère Claude Cham. Ce qui nous a amenés à nous rapprocher de nouveaux partenaires tels que CapGemenini ou Sinocia Automotive, du groupe Sagemcom, à les faire adhérer à notre syndicat, ou encore à échanger avec les industries aéronautiques, médicales et autres : les recherches et innovations des uns pouvant, voire devant, bénéficier aux autres. »

Des perspectives d'emplois. Ce vaste Meccano ne sera pas sans conséquences sur le travail. Relever le défi est une tâche de longue haleine car les emplois industriels ont fondu de 4,551 millions à 3,180 millions de salariés entre 1989 et 2017, selon l'Insee. Ces dernières années d'ailleurs, la tendance à la baisse s'était inversée et « l'année dernière les ouvertures d'usines dans l'industrie avaient été supérieures aux fermetures », souligne Caroline Mini. Et si la crise économique qui se profile risque de mettre à mal cette reconquête, les gains observés hier montrent que la cause n'est pas perdue… En témoigne le groupe Lacroix, équipementier spécialisé dans la conception et la fabrication de systèmes électroniques. Devant moderniser son usine située à Beaupréau-en-Mauges, dans le Maine-et-Loire, pour l'adapter à la demande de ses clients, l'entreprise a décidé de répondre localement à leurs attentes au lieu de s'appuyer sur sa filiale en Pologne. « Nous misons sur notre capacité à conquérir de nouveaux marchés comme celui de l'IoT industriel et des séries automatisées en forte croissance », mentionne le DRH, Thomas Lesort. Le projet d'une nouvelle usine faisant la part belle à la robotisation et à la digitalisation des process, devrait se concrétiser courant 2021, grâce aux délais de livraison dopés par la technologie, et la plus grande proximité avec ses clients compenser largement le différentiel en matière de coût de production. La formation des salariés de l'ancien site est en cours. « La maîtrise des outils digitaux est une étape clé. Les 500 emplois directs seront maintenus », poursuit le DRH, qui ne souhaite pas à ce stade s'engager sur des créations d'emplois.

Dans les énergies renouvelables, la stratégie adoptée par la France en avril dernier devrait faire passer le nombre d'équivalent temps plein

Une réflexion à l'échelle européenne

« Nous pensons que nous avons les meilleurs atouts pour relocaliser mais tous les pays européens pensent la même chose », explique Philippe Lamoureux, directeur général du Leem (Les entreprises du médicament), exhortant les acteurs de la pharmacie à se concerter à l'échelle du continent. Une carte choisie par Sanofi. Le laboratoire a annoncé en février dernier son ambition de s'appuyer sur ses six usines de fabrication en Europe pour créer le « leader européen dédié à la production et à la commercialisation à des tiers de principes actifs pharmaceutiques. » Cette nouvelle entité, dont l'entreprise ne garderait que 30 % du capital, pourrait être introduite en Bourse en 2022 et deviendrait le numéro deux mondial des principes actifs. C'est également au niveau européen que Décathlon réfléchit à sa politique de relocalisation. Aujourd'hui, le continent représente 19 % des achats de produits réalisés pour l'ensemble de ces activités mondiales, dont un quart fabriqué en France. « Notre volonté est de développer partout où nous sommes présents une stratégie de production plus locale. Nous testons par exemple depuis janvier la relocalisation au Portugal de la production de trottinettes, jusqu'alors fabriquées en Chine », détaille l'entreprise reconnaissant cependant que son enjeu principal se situe « dans la production de textiles et produits chaussants majoritairement basée dans l'Empire du milieu. »

Raisonner à l'échelle européenne est une des pistes les plus prometteuses, reconnaît lui aussi Philippe Darmayan, président de l'UIMM : « C'est à ce niveau que pourrait être décidée la mise en place de taxes temporaires à l'entrée de produits ou de composants en provenance de pays tiers pour protéger pendant cette phase de reconquête le redémarrage d'activités industrielles sur le continent, observe-t-il. C'est aussi à ce niveau que doit se dessiner une stratégie pour propulser les entreprises du continent sur les secteurs d'avenir, de la robotique aux produits bas carbone économes en ressources, et donc moins dépendants de nos approvisionnements en provenance du reste du monde. » ◆

THIERRY WEIL

professeur à Mines ParisTech (chaire Futurs de l'industrie et du travail) et conseiller de La Fabrique de l'industrie

« Le manque de main-d'œuvre est une limite à la réindustrialisation »

DR

L'épidémie de Covid-19 a fait prendre conscience de la dépendance de la France aux importations sur plusieurs produits clés. De quoi faire avancer les débats déjà anciens sur les relocalisations ?

Thierry Weil : En effet ! Il y a quelques années encore, l'industrie, c'était ringard et on nous prescrivait de tout miser sur l'économie de la connaissance et sur les services… Cette crise montre la pertinence de relocaliser certaines activités. Par exemple, les hôpitaux ou l'Assurance-maladie peuvent avoir intérêt à acheter ou à rembourser des médicaments produits en Asie un peu moins cher que dans des usines du Calvados. Mais au niveau de la nation, qui indemnise les chômeurs et qui perd des recettes fiscales et des cotisations sociales, ce n'est pas une bonne affaire. Et quand tout le monde a besoin de médicaments, il est prudent de ne pas dépendre totalement de fournisseurs étrangers.

Pourquoi est-il parfois difficile de développer l'industrie en France ?

T. W. : Le goulet d'étranglement est souvent la possibilité de recruter les salariés qualifiés indispensables. Former de la main-d'œuvre prend du temps. Dans un autre domaine, on a vu, pendant la crise, que les agriculteurs avaient du mal à trouver la main-d'œuvre pour les récoltes. Nombre de personnes ont manifesté leur intérêt, mais elles n'ont pas été retenues car elles n'avaient ni le savoir-faire ni l'endurance des saisonniers.

Pour contourner ce problème mais aussi le coût de la main-d'œuvre plus élevé en France qu'en Chine, certaines entreprises ayant relocalisé ont privilégié l'automatisation aux embauches. Un mauvais signal ?

T. W. : Le recours à la robotisation permet de devenir plus efficace, plus compétitif et donc de gagner de nouveaux clients, et par la suite de s'agrandir et donc de recruter. Derrière les robots, il y a des humains. Pour les construire, les adapter et les installer, mais aussi pour les faire fonctionner. Les entreprises créent des emplois et forment leurs salariés pour des tâches plus qualifiées. L'avenir de l'industrie se joue beaucoup sur les domaines émergents : agriculture de précision, santé digitale, biothérapie, décarbonisation de l'industrie. Les besoins d'énormes quantités de masques, de gel hydroalcoolique ou de respirateurs sont exceptionnels. Plutôt que de construire des usines spécialisées, mieux vaut tirer parti de l'agilité et de la flexibilité d'usines capables de se reconfigurer facilement, grâce à une main-d'œuvre qualifiée et polyvalente et aux technologies de l'industrie du futur. ◆

de 152 000 à 236 000 entre 2019 et 2028, selon une étude d'EY en cours. En première ligne : « Le photovoltaïque autour, non pas de la fabrication de panneaux, mais de cellules sophistiquées, les énergies éoliennes avec le développement des projets off-shore ou encore l'utilisation du bois à des fins de chauffage », énumère Alexandre Roesch, délégué général du Syndicat des énergies renouvelables (SER). Le secteur de la mobilité voit également l'avenir en vert. Alors que la première usine française de production de piles à combustible et d'autres équipements embarqués demain dans les véhicules qui utiliseront cette énergie devrait être inaugurée à la rentrée, Symbio, filiale de Michelin et de Faurecia, envisage déjà une centaine de recrutements. « Pour répondre à notre objectif de fabriquer plusieurs centaines de milliers de pièces par an et d'atteindre un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros en 2030, nous allons devoir former nos futurs ingénieurs et techniciens car il y a un déficit de compétences », détaille Fabio Ferrari, le président exécutif.

Mobilisation générale. « Reste que la France a perdu des savoir-faire et nombre de filières sont entièrement à reconstruire », remarque Éric Burnotte, le président du syndicat représentant les fabricants d'électronique (Snese). Il y aura également sans doute des effets différents selon les territoires. « Il est en effet plus facile de réintroduire des usines là où des filières sont déjà bien implantées », ajoute Caroline Mini. Première pierre à l'édifice : « Les relations entre les écoles, les universités et l'industrie doivent se renforcer pour former les salariés qui vont devoir faire tourner les usines, car même si celles-ci seront différentes de celles que nous connaissons, elles ne vont pas disparaître du paysage ! rappelle Claude Cham. Il nous faut aussi mettre l'accent sur la recherche-développement. Mais notre défi est surtout de rendre de nouveau l'industrie attractive pour les jeunes diplômés, sans parler de la mobilisation de l'apprentissage. » Le président de l'UIMM demande à tous les acteurs de la branche de veiller à ne pas casser la dynamique à l'œuvre avant la crise. Pour lui, le redécollage de l'industrie devrait aussi bénéficier aux salariés désirant se reconvertir. « Pourquoi ne pas utiliser le programme d'investissement dans les compétences ? Celui-ci pourrait aider à réorienter vers des secteurs qui en ont besoin les salariés qui, du fait de la crise, vont perdre leur emploi. » Reste à convaincre les pouvoirs publics et les candidats potentiels… ◆

Les emplois industriels ont fondu de 4,551 millions à 3,180 millions de salariés entre 1989 et 2017, selon l'Insee.

Le prêt de salariés, une solution de crise

Agroalimentaire, nettoyage, matériel médical… certains secteurs n'ont pas chômé pendant le confinement et ont même eu des difficultés à absorber une augmentation de leur activité, faute de personnel suffisant. À l'inverse, le bâtiment, le commerce ou l'hôtellerie-restauration ont été contraints au chômage partiel. De quoi appliquer le vieux principe des vases communicants, en prêtant ses salariés pour maintenir les productions de première nécessité. Ce dispositif, peu utilisé jusqu'à présent, est fortement encouragé par le Gouvernement qui voudrait le voir préféré au chômage partiel. //

Par Irène Lopez

Il ne faut pas se fier aux apparences ! Le transport routier de marchandises a fait partie des secteurs bousculés par la crise sanitaire. Selon une enquête lancée du 6 au 15 avril 2020 par la Fédération nationale du transport routier (FNTR), 80 % des entreprises du secteur se trouvaient alors en arrêt total ou partiel de leur activité. « Les secteurs les plus impactés sont le transport lié au secteur de l'automobile (92 %) et le déménagement (75 %). Et ceux les moins touchés sont le transport d'animaux vivants (91 % des entreprises ne sont pas à l'arrêt), le transport alimentaire (78 % des entreprises ne sont pas à l'arrêt) et de produits médicaux et pharmaceutiques (67 % des entreprises ne sont pas à l'arrêt) », explique Hervé Rivalland, directeur adjoint du département de l'action professionnelle au sein de l'AFT, association créée par la branche professionnelle pour promouvoir la formation et l'emploi dans le secteur du transport et de la logistique.

AFT

Hervé Rivalland, directeur adjoint du département de l'action professionnelle au sein de l'AFT, qui a lancé une plateforme de bourse d'échange durant le confinement.

Bourse d'échange de salariés.

Et si le personnel des entreprises à l'arrêt venait combler la main-d'œuvre manquante des entreprises surchargées ? Cette pratique de prêt de salariés existe déjà : une entreprise peut mettre à la disposition d'une autre, de manière provisoire et sans but lucratif, des collaborateurs permanents de son entreprise. Ces derniers conservent leur rémunération habituelle, payée par leur entreprise d'origine. L'entreprise prêteuse facture ensuite celle qui emprunte. Le dispositif est passé inaperçu jusqu'au 14 mai. Depuis, un projet de loi planifie une adaptation des « conditions et modalités du prêt de main-d'œuvre » valable jusqu'au 31 décembre 2020. Aux conventions individuelles de mise à disposition signées par l'entreprise prêteuse et par l'entreprise utilisatrice, pourra se substituer une convention collective de mise à disposition, les spécificités étant fixées ensuite. « Avant même que le Gouvernement évoque le prêt de personnel, nous avons lancé une plateforme, le 26 mars. Il s'agit d'une bourse d'échange de salariés baptisée "Transport solidaire". Elle a un double objectif : d'une part, permettre aux entreprises en tension de répondre aux enjeux d'approvisionnement et, d'autre part, de faciliter le maintien dans l'emploi de salariés d'entreprises défavorablement impactées » s'enorgueillit Hervé Rivalland. Pendant quinze jours, 90 entreprises ont mis à disposition 500 salariés volontaires, et 110 autres ont fait « leur marché ». Le directeur adjoint du département de l'action professionnelle ajoute : « Comme nous n'étions pas là pour fliquer les échanges, l'outil est dépourvu de données de traçage. Nous ne connaissons donc pas les entreprises qui ont travaillé ensemble. Ce qui est tangible, en revanche, c'est que les demandes sont venues de l'agroalimentaire et que parmi les demandeurs figuraient beaucoup de Bretons. »

Laurianne Raveau est présidente de L-Transport, entreprise située dans l'Essonne (Île-de-France) qui approvisionne les centrales de matériaux (terrassement, enrobé) : « Mes treize salariés étaient au chômage partiel. Avec leur accord, je les ai inscrits sur la plateforme créée par l'AFT. Elle est très simple d'utilisation : il suffit de renseigner la localisation de l'entreprise, son numéro de Siren, le nombre de salariés disponibles… » explique-t-elle. Si cette dirigeante n'a pas eu l'occasion de prêter ses salariés, elle n'exclut pas de se tourner, de nouveau, vers Transport solidaire pour emprunter un chauffeur cette fois-ci, l'activité ayant repris. Pour elle, « la plateforme est un

VEGEFOX.COM/ADOBE STOCK

moyen de montrer au Gouvernement que, sur le terrain, les entreprises se retroussent les manches, contrairement aux propos tenus par Muriel Pénicaud, la ministre du Travail, qui décrivait des entreprises défaitistes et passives ». Cyril Duval est magasinier cariste depuis 22 ans chez Scania, usine angevine de production de camions qui emploie 750 personnes. À partir du 17 mars, Scania a activé le dispositif d'activité partielle. Également délégué syndical CFDT et secrétaire du syndicat des métaux du Maine-et-Loire, Cyril Duval fait partie des 48 salariés au chômage partiel volontaires pour prêter main-forte à l'usine voisine Kolmi, en surcharge. Cette entreprise de Saint-Barthélemy-d'Anjou, qui fabrique des masques chirurgicaux et respiratoires a, dans le cadre de la crise sanitaire, été réquisitionnée par l'État et fonctionne désormais 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Elle avait un besoin urgent d'opérateurs de production et de personnels d'encadrement.

Solidarité. Parmi les volontaires, seules quatre personnes ont été retenues : deux managers et deux techniciens de maintenance, dont l'un connaissait déjà les machines. Dans cet exemple encore, tout a commencé bien avant la crise sanitaire. En juin 2019, l'Agence de développement du territoire angevin (Aldev) lance Partageons nos compétences, une plateforme, qui permet à une communauté d'entreprises de travailler ensemble.

Pour Cyril Duval, se porter volontaire était naturel : « La solidarité fait partie des valeurs syndicales. Je suis, par ailleurs, quelqu'un qui n'aime pas rester inactif. De plus, Kolmi produit du matériel médical et, par conséquent, respecte scrupuleusement les mesures d'hygiène. Nous étions donc tous rassurés. » Il ajoute qu'à aucun moment, l'argent n'a été la motivation première.

La collaboration entre Scania et Kolmi a duré trois semaines. Des deux côtés l'expérience a été positive, comme l'explique Karine Desgages, la DRH de Scania : « Un de nos managers, spécialiste en méthode de gestion de la production, a apporté des améliorations chez Kolmi. À l'inverse, nous nous sommes inspirés de leur expérience en matière de ▶

Encouragé par le Gouvernement, le dispositif était pourtant passé inaperçu jusqu'au 14 mai.

Sabrina Kemel.

Guillaume Turpin.

FTMS

Bien respecter les contraintes

Assoupli par les ordonnances de 2017, le dispositif de prêt de salariés répond néanmoins à des règles strictes. En cas de manquement, les risques ne sont pas négligeables, rappellent Sabrina Kemel, avocat Counsel, et Guillaume Turpin, avocat, du cabinet FTMS.

Le prêt de salariés existait bien avant la crise sanitaire actuelle. Que dit la loi ?
C'est la loi Cherpion du 28 juillet 2011 qui a défini les contours de la mise à disposition des salariés et complété le Code du travail. Cette opération consiste pour une entreprise à prêter un salarié pour une durée déterminée à une autre entreprise confrontée à un besoin ponctuel de main-d'œuvre. Pendant la période du prêt, le contrat qui lie le salarié à l'entreprise prêteuse n'est ni rompu ni suspendu. Cette opération est autorisée uniquement si elle a un but non lucratif, c'est-à-dire que l'entreprise prêteuse facture au franc le franc l'entreprise utilisatrice. Il ne faut pas qu'il y ait une économie des coûts engendrés par l'emploi des salariés. Le prêt de main-d'œuvre nécessite l'accord du salarié, une convention de mise à disposition entre les deux sociétés et un avenant au contrat de travail du collaborateur. Les représentants du personnel des deux sociétés doivent être consultés.
Le prêt pendant la crise a été encouragé par le Gouvernement pour pallier l'absence de main-d'œuvre dans des entreprises qui continuaient de tourner.
Le dispositif est un moyen de trouver de la flexibilité et d'alléger provisoirement sa masse salariale.

Qu'ont changé les ordonnances de 2017 ?
C'est une somme équivalente à celles versées au salarié, aux charges sociales et aux frais professionnels remboursés à ce dernier que devait facturer l'entreprise prêteuse à l'entreprise utilisatrice. Il n'était pas possible de sous-évaluer ces éléments. Le prêt de main-d'œuvre était donc peu attractif pour les start-up, les TPE ou les PME.
Les ordonnances Macron ont donc adapté la règle : le prêt de main-d'œuvre est autorisé même « lorsque le montant facturé par l'entreprise prêteuse est inférieur aux salaires versés au salarié, aux charges sociales et aux frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de sa mise à disposition ou est égal à zéro » (article L. 8241-3 du Code du travail). L'opération est limitée à deux ans et doit avoir pour objectif d'améliorer la qualification de la main-d'œuvre de l'entreprise utilisatrice, de favoriser les transitions professionnelles ou de constituer un partenariat d'affaires.

Toutes les entreprises sont-elles éligibles à ce dispositif ?
L'assouplissement permis par les ordonnances Macron n'est possible que pour les entreprises prêteuses qui ont au moins 5 000 salariés ou qui appartiennent à un groupe d'au moins 5 000 salariés. Par ailleurs, ne peuvent être entreprises utilisatrices que les jeunes structures ayant moins de 8 ans d'existence au moment de la mise à disposition, ainsi que les petites et moyennes entreprises de 250 salariés au maximum. C'est l'effectif au dernier jour de l'année précédente qui doit être pris en compte. Cette possibilité ne bénéficie pas aux mises à disposition effectuées au sein d'un groupe.

Pourquoi certaines entreprises ont-elles décidé de s'en passer, préférant embaucher en CDD ?
Plusieurs raisons peuvent expliquer ce choix. Il peut d'abord, et tout simplement, s'agir d'un manque de salariés volontaires. Ensuite, les risques attachés à cette pratique ne sont pas négligeables. En effet, l'entreprise prêteuse et l'entreprise utilisatrice s'exposent à un contentieux civil – il s'agit principalement du risque de co-emploi – mais aussi à un contentieux pénal en cas de délit de prêt de main-d'œuvre illicite ou de marchandage. Concrètement, ces risques peuvent être évités : du côté de l'entreprise utilisatrice, toute directive, tout contrôle, voire toute sanction des salariés « prêtés » pouvant être assimilés à un lien de subordination – et donc à un contrat de travail – sont à proscrire. S'agissant du risque pénal, il est caractérisé par la mise en œuvre d'une opération à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main-d'œuvre ou ayant été conclue au préjudice du salarié, notamment lorsqu'elle a eu pour effet d'éluder l'application de dispositions légales ou conventionnelles. ◆

▶ mesures de distanciation pour mettre en place notre zone fumeurs. » L'agilité des entreprises a été remarquable : « Le jeudi soir, les contrats étaient envoyés. Le vendredi matin, nos salariés commençaient à travailler chez Kolmi », se félicite Karine Desgages.

Un projet contesté. Le prêt de salariés ne ravit cependant pas tout le monde. La fermeture des magasins de vêtements a mis au chômage partiel les vendeuses et autre personnels des boutiques Zara (groupe Inditex), soit 10 000 personnes au total. À l'opposé, une enseigne comme Monoprix (du groupe Casino), dont le taux d'absentéisme a frôlé les 40 % selon la CGT, manque de main-d'œuvre. Ses ventes ayant augmenté de 45 voire de 50 % dans des départements comme le Lot, l'Ariège, les Landes ou les Pyrénées Atlantiques, selon Nielsen, notamment en raison de l'arrivée de Parisiens venus se confiner au vert, Monoprix a songé faire appel aux salariés de Zara pour pallier cette surcharge de travail, indique Élodie Ferrier, secrétaire fédérale de la branche commerce et services CGT, et employée chez Zara. Mais la jeune femme a contesté ce projet : « Pourquoi faire appel à des salariés qui ont la chance de bénéficier du chômage partiel et ne pas recourir à des chômeurs ? Cela serait plus solidaire.
Solidaire du point de vue de la CGT mais pas de celui du Gouvernement qui cherche à réduire la voilure du chômage partiel, mesure coûteuse qui compte désormais 12,4 millions de salariés. ◆

Le Covid-19 n'est pas encore **une maladie professionnelle**

La reconnaissance du Covid-19 en maladie professionnelle est une question juridique autant que politique. Les syndicats sont déjà montés au créneau. Débats en vue. //

Par Judith Chétrit

« Un soignant n'aura pas à démontrer qu'il a été contaminé sur son lieu de travail. » En quelques mots, le ministre de la Santé, Olivier Véran, a ouvert un débat qui n'est pas près de se clore, mêlant ce que l'on considère comme relevant de la santé publique et de celle au travail. Fin avril, il a annoncé la reconnaissance automatique du Covid-19 en maladie professionnelle pour les personnels de santé travaillant en ville, à l'hôpital ou dans des Ehpad et ayant contracté le virus, qui sont surreprésentés parmi les personnes contaminées. Au travers de cette reconnaissance, Olivier Véran a donc ouvert la possibilité de bénéficier d'une prise en charge intégrale des frais médicaux et d'une compensation de la perte de salaire par une indemnisation dans l'hypothèse d'une incapacité temporaire ou permanente ainsi que d'une rente en cas de décès pour les proches.

Alors que ni les modalités pratiques de cette reconnaissance automatisée ni le périmètre exact des métiers retenus derrière l'appellation « soignants » ne sont encore connus, la réponse de plusieurs syndicats et associations n'a pas tardé : la CFDT a déploré une « approche en silo », tandis que la CGT a pointé « tous les autres salariés laissés au bord de la route qui ont dû se déplacer et aller au travail à la demande de leur employeur pendant la période ». Si une grande partie des décès et des formes sévères de la maladie frappent surtout des personnes qui ont dépassé l'âge de la retraite, l'activité professionnelle non confinée a pu participer à la propagation de l'épidémie. En somme, selon les syndicats, pourquoi y aurait-il une différence de traitement avec les autres salariés ou agents du public et du privé ayant exercé au plus fort de la pandémie dans des activités considérées comme essentielles telles que la distribution alimentaire, l'aide à domicile, la sécurité, l'entretien de locaux ou le ramassage des ordures ? « La société a également une dette vis-à-vis d'eux si leurs vies ont été mises en jeu », soutient Alain Bobbio, secrétaire de l'Association nationale de défense des victimes de l'amiante (Andeva), montée au créneau pour défendre l'idée d'un fonds (lire page suivante). L'extension de la reconnaissance a également été réclamée dans une recommandation de l'Académie de médecine. Côté ministères, le message est bien passé mais la réponse à cette « question technique, complexe, très importante pour le pays » est plutôt renvoyée vers le droit commun. Elle devrait être prochainement arbitrée, semble-t-il directement au niveau de Matignon.

Procédure complexe. Face au patronat resté silencieux sur le sujet, soucieux de contenir d'éventuels débordements de contentieux en responsabilité et augmentations de cotisations, l'ensemble des organisations syndicales semble faire front et demande une concertation sociale. Derrière ce consensus, revient la question maintes fois traitée et jamais vraiment tranchée de l'adaptation de la législation à la réparation des accidents de travail et des maladies professionnelles alors que chaque année, plus de 650 000 accidents et près de 50 000 maladies sont reconnus (88 % de ces dernières étant des troubles musculo-squelettiques) par l'Assurance-maladie. Car la démarche pour une maladie professionnelle s'apparente à une procédure longue et complexe, dépassant souvent les trois à six mois réglementaires à l'issue desquels la caisse doit statuer. « Il y a déjà un phénomène massif de sous-déclarations des maladies professionnelles », rappelle Alain Bobbio. « Dans certaines entreprises, ce sont quasiment des accidents collectifs de ▶

L'ensemble des organisations syndicales semble faire front et demande une concertation sociale.

travail, énonce l'avocat spécialisé Jean-Paul Teissonnière. Le système actuel est inadapté au Covid-19. Cela risque d'être une procédure épuisante et décevante pour les familles. »

Résultant d'une longue négociation avec les organisations syndicales de salariés et d'employeurs au sein du Conseil d'orientation des conditions de travail (Coct), cette reconnaissance passe habituellement par une inscription à la nomenclature des maladies professionnelles (plus de 170 tableaux pour le régime général et agricole) qui allège une partie de la charge de la preuve incombant aux salariés concernés ou à leurs ayants droit, en cas de décès. Devant les caisses d'Assurance-maladie qui instruisent les procédures, ceux-ci doivent prouver l'existence d'une maladie souvent lente et progressive mais sans avoir à démontrer que la pathologie a un lien – déjà reconnu donc – avec leur environnement professionnel ou avec leurs conditions de travail. « Même amender un tableau déjà existant, cela prendrait 12 à 18 mois », affirme Catherine Pinchaut, secrétaire nationale de la CFDT.

Sauf que, faute d'inscription à un tableau comme c'est actuellement le cas pour le Covid-19, les dossiers arriveraient devant les comités régionaux de reconnaissance des maladies professionnelles, qui procèdent à une expertise individuelle. Pour y obtenir gain de cause, il faut établir un lien de causalité entre le travail et l'exposition à la maladie qui doit avoir engendré des séquelles et une incapacité d'au moins 25 %. À titre de comparaison, le taux d'avis favorables se stabilise autour de 40 % depuis plusieurs années, avec une augmentation de cas reconnus hors tableau du fait de la mise en place d'une notion d'incapacité temporaire prévisible. Dans le cas du Covid-19, alors que les données sur le virus restent parcellaires, il est question de pertes musculaires et de séquelles respiratoires, neurologiques ou cognitives sur des patients sortis de réanimation et en convalescence. Mais il est encore très difficile de les relier à un taux d'incapacité. D'où la demande de la CFTC de l'abaisser à 10 %. « En pratique, le taux d'incapacité de 25 % a déjà été édulcoré avec la souplesse que permet désormais la notion d'incapacité prévisible. Cela évoluera sans doute en fonction des connaissances sur la maladie », avance Bruno Fieschi, avocat associé du cabinet Flichy Grangé.

Témoignages et dossiers. La donne pourrait être différente pour les personnes décédées, à l'image du cas d'un manutentionnaire intérimaire d'Adecco à Roissy, mort à 56 ans le 7 avril. À la demande de sa famille, deux syndicats se sont mis en relation avec un avocat pour la suite des procédures accident de travail-maladie professionnelle. Ses premiers symptômes étaient apparus quelques jours après la fin de sa mission au sein de la société ARS, le 15 mars – soit la veille du confinement. Agent de piste, il déchargeait les bagages et le fret en soute des avions. « On attend encore son dossier médical. On sait qu'il a travaillé sans masque sur des avions en provenance de Chine et d'Italie jusqu'à la mi-mars. Il travaillait en horaires décalés et venait en voiture, ce qui diminue les autres sources de contamination », plaide Tayeb Khouira de Sud aérien, qui a com-

La piste d'un fonds d'indemnisation

À l'instar d'une proposition de loi déposée par deux députés, des voix militent pour la création d'une commission et d'un fonds d'indemnisation spécifiques avec des critères d'éligibilité. Cela existe déjà pour les victimes de l'amiante avec le Fiva, qui a traité plus de 100000 dossiers depuis 2001, ou pour les accidents médicaux, avec l'Oniam. « Si les dés ne sont pas déjà jetés, c'est un moyen d'avoir une réparation intégrale et rapide », suggère Sophie Crabette, chargée de mission action revendicative à la Fnath, une association de défense des accidentés de la vie. La CFDT, qui soutient cette piste, y voit aussi un moyen d'échapper à la multiplication des recours en justice. À la différence de la branche accidents du travail et maladies professionnelles, actuellement excédentaire, qui est uniquement financée par les cotisations des employeurs au prorata de la gravité et de la fréquence des sinistres survenus, ce fonds canaliserait l'ensemble des demandes et pourrait être en partie abondé par l'État. « Il y a un certain nombre de fautes manifestes de l'État qui ont été pointées sur l'absence de plan de gestion, sur celle de stocks de matériel et sur une communication qui a été relativement erratique quant au port des masques », argumente Christian Hutin, député du Nord et membre du groupe socialiste. Le dispositif pourrait aussi s'ouvrir à d'autres catégories et situations non couvertes par la branche, comme les retraités, les indépendants, les autoentrepreneurs, les bénévoles, ou même les membres de la famille d'un professionnel contaminé qui développeraient une forme grave de la maladie. « Si à chaque fois on crée un fonds d'indemnisation, cela ne répondra pas à la nécessité d'une amélioration substantielle des réparations des atteintes au travail et d'une remise à plat de la reconnaissance en maladie professionnelle », estime cependant Annie Thébaud-Mony, sociologue de la santé.

AA+W/ADOBE STOCK

mencé à récolter des témoignages parmi ses collègues et qui attend les résultats de deux enquêtes demandées par des élus du CSE.

Parallèlement, même si l'heure est plutôt à la prise de renseignements, plusieurs syndicats enjoignent à des salariés de constituer des dossiers pour déclarer plutôt un accident de travail dont la prise en charge est également assortie d'une prescription de deux ans. Comme pour tout accident de travail dont la reconnaissance a été bornée par la Cour de cassation, il faudrait d'abord déterminer les circonstances de la contamination. Est-ce qu'il est possible de dater avec certitude ce « traumatisme soudain survenu » ? Et comment être certain que la personne a été infectée dans le cadre de son travail, de son trajet depuis et vers son domicile, ou bien dans sa vie privée ? « On a déjà identifié que certains médecins sont peu enclins à remplir des arrêts pour accident de travail ou pour maladie professionnelle lorsque les patients ne travaillent pas dans le milieu hospitalier », indique Laurent Paté, avocat qui a créé, avec d'autres pairs, une association à Metz pour accompagner les victimes. Sachant que la période d'incubation du virus peut différer d'une personne à une autre, tout l'enjeu est de réunir suffisamment de preuves pour relier l'imputabilité de cette contamination au temps et au lieu de travail. En 1969, un arrêt de la Cour de cassation avait refusé de reconnaître la contamination à la poliomyélite d'un médecin hospitalier comme accident du travail. Ce qui explique les recommandations d'avocats d'employeurs, comme Bruno Fieschi, qui, consulté, a conseillé de joindre « une lettre de réserves circonstanciées » à la déclaration transmise à l'Assurance-maladie, rappelant le caractère multifactoriel du virus et les mesures mises en place dans l'entreprise.

Au-delà de ces premières interrogations, certains syndicats et associations de victimes envisagent de constituer des dossiers en ordre dispersé pour des reconnaissances en faute inexcusable de l'employeur auprès du pôle social du tribunal de grande instance, calqué sur le modèle de l'ancien tribunal des affaires de Sécurité sociale (TASS). Voire pour préjudice d'anxiété, une piste loin d'être écartée après la dernière jurisprudence de la Cour de cassation remontant à l'automne 2019. Ce préjudice a surtout été reconnu pour des salariés exposés à l'amiante sans qu'ils aient forcément développé une maladie. Mais il a été étendu aux salariés exposés à toute autre substance toxique recensée pouvant avoir des effets graves sur la santé et qui pourrait nourrir une « situation d'inquiétude permanente », sous réserve d'avoir démontré un manque de protection de la part de l'employeur avec, par exemple, des rapports de l'Inspection du travail, un document unique incomplet ou des témoignages. De telles actions peuvent, en cas de succès, engendrer des indemnisations complémentaires. « À condition d'être déjà passé par un parcours du combattant puisqu'il faut d'abord obtenir la reconnaissance du caractère professionnel de la contamination devant la caisse d'Assurance-maladie », souligne Pierre-Yves Montéléon, chef de file santé et sécurité au travail pour la CFTC, qui estime à environ 5 000 le nombre de salariés pour qui le Covid « a eu des conséquences ». Ailleurs en Europe, le débat s'est aussi posé. Si l'Italie et l'Allemagne ont déjà reconnu la maladie professionnelle pour les personnels de santé, la Belgique a annoncé que l'instruction des dossiers par l'Agence fédérale des risques professionnels sera élargie aux autres travailleurs dans des secteurs essentiels, à condition que l'incapacité de travail dure au moins une quinzaine de jours. ◆

L'Italie et l'Allemagne ont déjà reconnu la maladie professionnelle pour les personnels de santé.

Les métiers mal payés **risquent de l'être encore longtemps**

Caissières, livreurs, routiers, éboueurs, agents d'entretien… En période de confinement, ces travailleurs invisibles et peu cher payés se sont révélés essentiels. Si certains appellent à une revalorisation de tous ces métiers après la pandémie, la crise économique qui attend les entreprises pourrait doucher les espoirs. //

Par Adeline Farge

Des mots de remerciements, des dessins d'enfants, des boîtes de chocolats. Ces attentions ont surpris Emmeline, éboueur en intérim, plus habituée aux coups de klaxon des conducteurs pressés : « Pendant le confinement, les gens étaient bienveillants. Ils patientaient quand notre camion bloquait la circulation et nettoyaient leur bac avec attention. Auparavant, ils déposaient leurs poubelles sans se demander qui les vide. Ils se sont rendu compte que si on n'était pas là, cela aurait été compliqué. » Ces derniers mois, les Français ont multiplié les hommages à l'égard des « héros du quotidien » mobilisés au plus fort de la pandémie du Covid-19. Les blouses blanches, applaudies tous les soirs aux fenêtres, mais aussi les travailleurs invisibles, ayant pour point commun d'être peu reconnus et de toucher des salaires au rabais. Hôtesses de caisse, livreurs, manutentionnaires, éboueurs, personnels d'entretien, agents de sécurité, routiers, aides à domicile… Malgré la fermeture des restaurants et des sanitaires sur les routes, Pierre Audet n'a jamais cessé de parcourir la France pour ravitailler l'arrière en produits alimentaires et hygiéniques. « Si les chauffeurs routiers décident de ne plus rouler, les rayons sont vides et c'est la guerre civile dans les magasins. On a maintenu notre activité pour que la population puisse se nourrir et se soigner. Avec les centrales d'achat au bord de la rupture, nos délais de livraison ont été resserrés et nos temps de conduite augmentés. »

Des oubliés sous la lumière.

Désinfecter les hôpitaux, préparer les commandes, encaisser les achats de première nécessité, gérer les files d'attente, accompagner les personnes âgées… Dans une société ramenée à ses fonctions essentielles, la poursuite de ces tâches s'est révélée cruciale. « À la faveur de la crise sanitaire, le grand public a redécouvert l'utilité immense de certains métiers déconsidérés et mal payés, constate Christophe Laval, président de VPHR et coauteur de l'ouvrage "Le pouvoir de la reconnaissance au travail". Si on les avait interrogés sur les emplois essentiels en période d'épidémie, les Français ne les auraient pas cités. Du jour au lendemain, ils ont pris conscience que si ces travailleurs de l'ombre n'étaient pas là, le pays s'arrêterait de tourner. » Pour la sociologue Dominique Méda, avec le confinement, c'est « le caractère essentiel des métiers du soin, mais aussi du care, de l'entretien, de la vente qui nous a sauté aux yeux : on ne voyait qu'eux dans l'espace public. Ils sont devenus pleinement visibles car tous les autres avaient disparu. » Alors que 12,2 millions de salariés bénéficiaient du chômage partiel à la mi-mai, 34 % d'actifs ont continué à pointer tous les matins, selon la Fondation Jean Jaurès.

Ce regain de notoriété des « premiers de corvée », déjà médiatisés en 2018 par l'épisode des « gilets jaunes », a mis à nu leurs conditions de travail peu reluisantes. Ainsi, le salaire mensuel net s'établit à 1 300 euros pour les caissiers, 1 400 euros pour un agent d'entretien, 1 500 euros pour un aide-soignant, 1 700 euros pour un routier, quand le salaire médian atteint les 1 800 euros. « Notre pays tient tout entier sur des femmes et des hommes que nos économies reconnaissent si mal », a concédé Emmanuel Macron, lors de son allocution du 13 avril, en citant la Déclaration des droits de l'Homme. « La hiérarchie des revenus et du prestige est en contradiction avec celle de l'utilité sociale, pointe Camille Peugny, sociologue spécialisé dans les inégalités sociales et le déclassement. Ces dernières années, les discours dominants valorisent le créateur de richesse, l'innovateur, le start-uper. Toutes les politiques menées visent à donner une impulsion à ces premiers de cordée. À l'inverse, les métiers qui

ZENZEN/ADOBE STOCK

tiennent la société en temps de crise font l'objet d'indifférence et de mépris. »

« "Si tu ne travailles pas à l'école, tu deviendras caissière." Cette phrase montre que les métiers peu qualifiés sont dévalorisés et la complexité des tâches sous-estimée. Les salariés acquièrent en autodidacte des compétences sur la sécurité sanitaire, la relation avec la clientèle, la gestion d'un tiroir-caisse qui ne se reflètent pas dans leurs salaires », regrette Laurence Gilardo, employée commerciale et déléguée syndicale FO chez Casino. Si le regard porté sur leur profession a évolué, pas sûr que les 600 000 aides-soignants, les 295 000 personnels de la vente, les 773 000 routiers et les 2 millions de salariés du nettoyage se contentent de médailles en signe de reconnaissance. Fin mars, des organisations syndicales ont réclamé une revalorisation en matière de carrière, de conditions de travail, de formation et de salaire. « Il est urgent de mieux reconnaître tous ces métiers pour que leurs rémunérations soient en cohérence avec leur utilité sociale, insiste Yves Veyrier, secrétaire général de FO. Le travail doit être considéré à sa juste valeur et ne plus être pris comme une variable d'ajustement. C'est une question qui renvoie à la répartition des richesses dans les entreprises. »

Une reconnaissance multifacette. Estimant qu'il serait nécessaire de « réfléchir à un effort de justice », Bruno Le Maire a invité les employeurs à verser une prime exceptionnelle défiscalisée pouvant aller jusqu'à 1 000 euros – le double s'ils ont un accord d'intéressement – « à ceux qui font tourner l'économie ». Si des géants de la grande distribution prévoient d'accorder cette gratification, les salariés et leurs syndicats ont vite déchanté. « Ceux qui n'ont pas été présents pendant toute l'épidémie, car ils étaient malades ou qu'ils ont subi des temps partiels, ne la toucheront que partiellement et seront pénalisés. Son versement dépendra aussi du bon vouloir des employeurs, signale Olivier Guivarch, secrétaire général de la fédération des services de la CFDT. Cette prime ne doit pas être un solde de tout compte. Il faudra ouvrir un chantier de négociation de grande ampleur sur les salaires à la sortie de crise. »

Pour concrétiser la promesse d'Emmanuel Macron, Muriel Pénicaud a indiqué, le 13 mai, qu'elle convoquerait les responsables des branches professionnelles pour les pousser à revaloriser la rémunération des salariés en première ligne et à revoir leur classification. « Les critères habituels pour légitimer les écarts de salaires sont la contribution à la création de valeur, les compétences techniques, l'autonomie. Demain, on peut les modifier pour valoriser les métiers utiles pour le bien commun, exposés au risque sanitaire et indispensables à la poursuite de l'activité lors d'une épidémie, explique Rémi Bourguignon, professeur de gestion à l'IAE Gustave Eiffel et à l'université Paris Est-Créteil. Cette nouvelle logique de ▶

Olivier Guivarch, de la CFDT : « Il faudra ouvrir un chantier de négociation de grande ampleur sur les salaires à la sortie de crise. »

Denis Maillard, consultant : « Les employeurs doivent garantir des perspectives de carrière. »

reconnaissance peut bousculer la hiérarchie des professions, et certaines vont se retrouver perdantes. Mais rien n'indique que les employeurs sont prêts à les remettre à plat. » Geoffroy Roux de Bézieux, le président du Medef, doute que les entreprises « dans le rouge » puissent « augmenter significativement les salaires » et ouvre une brèche sur les carrières quand un syndicat comme la CFDT réclame, a minima, une concertation sur les salaires, sur les parcours professionnels et sur la reconnaissance.

Globalement, le patronat ne semble guère disposé à aller au-delà du versement de primes exceptionnelles… quand c'est possible. O2 Care Services, qui a placé deux tiers de ses effectifs au chômage partiel après l'annulation de 80 % de ses prestations de gardes d'enfants et de ménage, s'attend à une année chaotique. « Comme les tarifs pratiqués auprès de nos clients sont encadrés, on n'a pas beaucoup de latitude pour payer davantage nos salariés. Mais on est très transparent avec eux sur l'impact économique du Covid-19 et sur la nécessité de gérer nos finances avec rigueur pour assurer notre pérennité. Ils savent que l'on ne peut pas distribuer des primes avec l'argent que l'on n'a pas », justifie François-Philippe Pic, le directeur général, qui compense les faibles rémunérations de ses 18000 employés par certains avantages : voitures de fonction, portable avec forfait illimité, parcours de mobilité… Outre la hausse des salaires, la reconnaissance passe par différents leviers : favoriser la participation aux prises de décision, renforcer les moyens humains et matériels, souligner la contribution aux résultats de l'entreprise…

Mais c'est surtout, selon Denis Maillard, consultant en relations sociales et auteur du livre « Une colère française, ce qui a rendu possible les gilets jaunes, « une bataille de la valorisation des compétences acquises par l'expérience qu'il faudra mener dans ces métiers pour que les personnes ne tombent pas dans ces trappes à 25 ans et en ressortent à 40 ans en ayant stagné en matière de responsabilités et de salaire. Les employeurs doivent garantir des perspectives de carrière ». Avec 60 % de directeurs d'hypermarché issus de la promotion interne, la grande distribution estime faire partie des secteurs où l'ascenseur social fonctionne encore. « Notre branche n'a pas attendu le coronavirus pour revaloriser ses salariés, plaide Renaud Giroudet, directeur affaires sociales à la Fédération du commerce et de la distribution (FCD). Avec le treizième mois et le paiement des pauses obligatoires, le minimum conventionnel pour les plus bas revenus est de 13 % au-dessus du Smic, soit 2600 euros brut de plus par an ». Pour offrir des conditions salariales plus confortables, la Fédération de la propreté entend miser sur l'intérêt porté aux activités de nettoyage et de désinfection pendant le Covid-19. « Les clients vont comprendre que nos missions participent à la sécurité sanitaire et à la qualité de vie au travail, souligne Philippe Jouanny, son président. On les sensibilise afin qu'ils fassent évoluer leurs cahiers des charges et qu'ils arrêtent de les laminer pour optimiser les budgets. Ils doivent tenir compte de la valeur humaine. La fédération promeut le travail en journée continue mais, pour rendre la profession plus vertueuse, les clients doivent jouer le jeu. »

Des difficultés à s'imposer dans l'après-crise. La revalorisation salariale des premières lignes sera donc un combat de longue haleine. « Les avancées ne seront pas obtenues de façon miraculeuse, prévient Camille Peugny. Si les millions de Français qui applaudissent aux balcons ne font pas pression pour imposer une meilleure reconnaissance de toutes ces professions, il n'y a aucune raison de penser que les entreprises et le Gouvernement, qui défendent depuis des années des politiques contraires, iront dans cette direction. » Si les organisations syndicales comptent capitaliser sur le soutien populaire pour appuyer leurs revendications, cet élan de solidarité pourrait retomber comme un soufflé, tel celui vers la police après les attentats de 2015. Entre accords de performance collective et plans de sauvegarde de l'emploi, la gestion de l'après-Covid-19 risque de ne laisser aucune chance aux salariés invisibles de peser dans un rapport de force avec les employeurs. D'autant qu'ils exercent souvent dans des secteurs où le taux de syndicalisation est faible, les statuts précaires et le turn-over élevé. « Dans les services à la personne ou dans la livraison à domicile, les professionnels n'ont pas de collectif de travail et leurs possibilités d'action sont réduites, ce qui les fragilise. Comme leur contrat peut être rompu facilement, ils craignent des représailles s'ils défendent leurs droits, observe Rémi Bourguignon. Mais cette période de crise va les aider à légitimer leurs revendications et pourrait leur donner envie de se mobiliser collectivement ». Si, une fois la tempête passée, tous ces salariés qui se sont surinvestis retombent dans l'oubli, voient leurs efforts non reconnus et, pire encore, ne sont pas épargnés par les plans de licenciements, ils pourraient nourrir une rancœur et une défiance tenace envers les entreprises et les institutions. Que ce soit dans les urnes ou à travers des conflits sociaux, ces travailleurs ne manqueront pas de se rappeler à leurs bons souvenirs. ◆

L'apprentissage en mode « stop-and-go »

L'embellie de l'apprentissage pourrait se voir stoppée net par la période de confinement de mars-avril qui a considérablement fragilisé les CFA. Alors que Muriel Pénicaud prépare son « plan de relance » pour la rentrée 2020, les réseaux de l'apprentissage se mobilisent afin de ne pas briser la dynamique engagée depuis la réforme « avenir professionnel ». //

Par Benjamin d'Alguerre

À l'École des métiers de Dijon (EMD), un CFA qui forme annuellement quelque 1 400 jeunes au commerce, aux métiers de bouche, à l'esthétique ou à la mécanique auto, les apprentis ont retrouvé le chemin des salles de cours depuis le 2 juin, après presque deux mois de fermeture de l'établissement pour cause de confinement. Mais ce retour dans les locaux n'a rien de massif. Pour respecter les règles d'hygiène et de distanciation sociale, l'établissement n'accueille les jeunes qu'à raison d'une journée par semaine et dans une limite de quinze élèves par classe. Les autres sont tenus de continuer à suivre leurs cours au format e-learning, comme ils l'ont fait pendant près d'un mois et demi, confinement oblige. « Il a fallu effectuer des choix : reviennent en priorité les apprentis qui avaient encore besoin de compléments de formation sur les gestes métiers impossibles à réaliser à domicile, et surtout les 35 % de décrocheurs qui n'ont pas pu suivre les cours à distance pendant la fermeture de l'établissement. Ceux-là peuvent rattraper le temps perdu depuis nos salles informatiques », indique Alain Tomczak, directeur de l'EMD.

Décrochage. Comme l'établissement dijonnais, les quelque 1 200 CFA maillant le territoire français ont dû se convertir en masse et en urgence à la formation à distance depuis la mi-mars pour continuer à assurer leurs cours. Selon une enquête de la fédération des directeurs de CFA (Fnadir), près de 90 % d'entre eux seraient parvenus à relever le challenge, mais dans des conditions parfois fortement dégradées. En dépit du soutien logistique du ministère du Travail et de plusieurs opérateurs publics (Afpa) ou privés (Openclassrooms) qui ont gratuitement mis à disposition plateformes et contenus pédagogiques le temps de la crise, le passage à l'enseignement numérique a parfois montré ses limites. Si certains centres de formation ont pu mettre en place des cours en visioconférence et autres classes virtuelles, chez d'autres, « l'investissement digital s'est limité à la diffusion de PDF et le suivi de la scolarité des apprentis s'y est révélé parfois inexistant » témoigne Aurélien Cadiou, président de l'Association nationale des apprentis de France (Anaf).

Conséquence : les décrochages se sont multipliés durant cette période. Particulièrement chez les populations mineures, souvent orientées vers l'apprentissage à la suite d'une situation d'échec scolaire et préparant un diplôme infra-bac (comme le CAP) dans un établissement disposant de moyens humains techniques et humains insuffisants pour garder ses apprentis actifs et motivés à distance. Jean-Philippe Leroy, directeur du CFA IGS, qui forme sur des niveaux bac +2 à bac +5 dans les métiers RH, confirme l'existence de cette fracture : « Sur nos 1 580 apprentis, aucun n'a décroché. Nous avons la chance d'être un CFA proposant des formations liées au secteur tertiaire et disposant d'une solide expérience dans le distantiel. Il est indéniablement plus facile de garder le lien avec un public majeur se formant sur de l'informatique ou sur du management qu'avec des mineurs engagés dans un apprentissage de menuiserie qu'ils n'ont pas toujours choisi. » Toutefois, certains réseaux ▶

> Selon certaines estimations régionales, le taux de ruptures de contrat pourrait atteindre jusqu'à 40 % des effectifs des CFA.

▶ spécialisés dans les métiers techniques et l'apprentissage par le geste ont su garder leurs jeunes dans le circuit. C'est le cas des Compagnons du devoir et du tour de France (10 000 apprentis par an), par exemple. Grâce à la plus-value que représente leur marque, leur important réseau de proximité et l'expérience du distantiel acquise depuis 2017 avec la mise en place du dispositif Appie (apprentissage par immersion en entreprise), ceux-ci n'ont pas enregistré de défections durant la crise. « Nous avons été en mesure de continuer la formation de nos jeunes sur les enseignements généraux des bacs pro et CAP, explique Jean-Claude Bellanger, secrétaire général du réseau compagnonnique. Seul problème : il va nous falloir mettre un coup de collier en ce mois de juin pour consolider la maîtrise des gestes professionnels chez les apprentis de deuxième année qui achèvent leurs cursus, afin que leur formation soit complète. Si difficultés il doit y avoir, c'est à ce stade qu'elles se présenteront. » Dans ces conditions, la mise en place d'une validation des diplômes par le biais du contrôle continu par Jean-Michel Blanquer et Muriel Pénicaud a été accueillie comme un élément sécurisant et facilitateur… au point que les Compagnons du devoir sont tentés de demander sa généralisation pour favoriser l'accueil d'apprentis toute l'année !

Plan de relance. Ces expériences heureuses ne sauraient toutefois cacher la réalité vécue par les CFA moins bien dotés. Selon certaines estimations régionales, le taux de ruptures de contrat pourrait y atteindre jusqu'à 40 % des effectifs. Dans ces conditions, la perspective de la rentrée 2020 effraie les acteurs de l'apprentissage. Après une croissance spectaculaire du nombre d'apprentis en 2019 (+16%, soit près de 490 000 jeunes engagés dans un cycle d'apprentissage), on craint une retombée tout aussi brutale des vocations. « Le confinement est tombé en pleine période d'orientation scolaire dans les collèges et les lycées, et la plupart des CFA n'ont pas pu tenir leurs portes ouvertes annuelles pour faire découvrir leur offre aux jeunes et aux familles », analyse Aurélien Cadiou. Nombre d'établissements craignent la douche froide en septembre car, selon la règle du coût-contrat en vigueur sur laquelle le ministère du Travail n'entend pas revenir, l'accueil d'un nombre réduit d'apprentis se traduira par une diminution d'autant des subsides de France Compétences pour les CFA. Avec un vrai risque financier pour certains d'entre eux. Si Muriel Pénicaud a limité l'hémorragie pendant le confinement en assouplissant par décret les règles de l'apprentissage (maintien d'un apprenti en centre de formation pendant six mois même en l'absence d'entreprise d'accueil, maintien des financements de France Compétences), le secteur est suspendu au « plan de relance de l'apprentissage » annoncé par la ministre, le 12 mai, à l'Assemblée Nationale. Les professionnels de l'apprentissage aimeraient le voir mis en place avant l'été. « Il serait catastrophique d'attendre la loi de finances 2021 en octobre prochain. Nous aurions perdu un an ! » redoute Éric Chevée, vice-président aux affaires sociales de la CPME.

Incertitude pour les TPE et PME. En attendant le détail du plan, les acteurs privés s'activent pour sauver la rentrée de septembre. Medef, CPME, U2P, Anaf, Maisons familiales et rurales (MFR) et autres réseaux, appuyés par l'ex-eu-

CHRISTOPHE CATOIR

Président The Adecco Group France

AURÉLIE RAISIN

«Il faut tenir six à neuf mois»

Va-t-on connaître un recul de l'apprentissage ?
Christophe Catoir : J'espère que non ! Il est, quelque part, heureux que cette crise soit survenue en mars-avril lorsque s'achèvent les cursus des apprentis en dernière année d'apprentissage. Ils ne seront pas trop pénalisés. Mais pour les promotions en cours, les CFA ont tout intérêt à engager au plus vite leur transformation digitale, notamment par la mise en place de classes virtuelles. L'État a joué le jeu en autorisant le prolongement des contrats d'apprentissage de deux, trois ou six mois, alors les établissements doivent se tenir prêts à reprendre leurs activités. On sait que l'apprentissage connaîtra un trou d'air qui ne s'achèvera que lorsqu'un vaccin contre le Covid-19 sera trouvé, ce qui devrait survenir au deuxième ou au troisième trimestre 2021 selon les spécialistes. Mais cette crise n'a rien à voir avec celle de 2008-2009 où les entreprises ont massivement taillé dans les effectifs d'apprentis. Les CFA doivent donc se tenir prêts à embrayer pour former les jeunes dont les entreprises auront besoin lors de la reprise. Il faut tenir six à neuf mois ! C'est pour ça d'ailleurs qu'avec le collectif pour une économie plus inclusive et le concours de Jean Arthuis, nous encourageons les entreprises à ne pas renoncer à leurs intentions de recrutement d'apprentis.

Un coup d'arrêt à la création de CFA d'entreprises est-il possible ?
C. C. : Non. Il existe des établissements dont la crise a ralenti l'implémentation, mais pas stoppé le projet. C'est le cas du futur CFA des mobilités qui doit former des professionnels du transport. Mais ce ne sont des reports, pas des annulations. La crise pourrait même donner des idées à certains. Puisque l'on parle de relocalisations, on peut imaginer voir émerger de nouveaux centres dédiés pour former des gens dans le textile, la pharmacie ou la voiture électrique, par exemple, afin que les compétences soient là lors du retour des industries concernées !

La crise a-t-elle un impact sur les CFA dans lesquels Adecco est partie prenante ?
C. C. : Oui pour le CFA des chefs dédié à la cuisine que nous devions lancer en mars avec Accor, Korian et Sodexo. L'établissement a déjà enregistré 800 candidatures, mais avec la crise qui touche le secteur de l'hôtellerie-restauration, dont les établissements sont toujours fermés, la rentrée a été repoussée en septembre. Ce qui n'est pas le cas de Recruter autrement, notre CFA RH dont les contenus ont pu être dispensés à 100 % en distantiel. Nous attendons d'ailleurs 65 nouveaux alternants l'an prochain. ◆

MYKOLA/ADOBESTOCK

rodéputé Jean Arthuis, ont ainsi lancé début mai un appel aux entreprises à ne pas se désengager de l'apprentissage et à maintenir leurs intentions d'embauche. Adecco, Accenture, BNP-Paribas, Carrefour, Danone, Engie, EDF, Renault, Schneider Electric, Sodexo, Sonepar ou Veolia ont déjà répondu présent, mais dans l'écosystème de l'apprentissage où les grands groupes ne représentent que 15 % des employeurs, l'implication des PME et TPE est essentielle. Or, éreintées par la période traversée en mars et en avril, celles-ci tirent la langue. Entre chute massive de leur chiffre d'affaires et risque économique majeur, les petites et moyennes entreprises pourraient considérer les apprentis comme des variables d'ajustement et mettre un frein aux embauches.

Un contrat d'apprentissage de trois ou quatre ans? Dans ce contexte, les marges de manœuvre de l'exécutif pour sauver la dynamique de l'apprentissage sont réduites. Facteur aggravant, faute de fonds suffisants, les Régions ne seront plus en mesure de venir au secours des CFA impécunieux au-delà d'une mobilisation de leurs agences régionales de l'orientation pour en faire la promotion auprès des publics scolaires. « Le système de financement au coût-contrat ne résiste pas en temps de crise. Muriel Pénicaud doit comprendre qu'il faut remettre les Régions dans le jeu ! » avance David Margueritte, vice-président du conseil régional de Normandie. Le patronat lui aussi propose son traitement de choc avec comme ligne directrice la revalorisation des aides publiques à l'embauche d'apprentis, aujourd'hui réservées aux seules PME de moins de 250 salariés. Mais une autre idée trotte dans la tête des dirigeants de PME. À savoir l'extension de la durée du contrat d'apprentissage jusqu'à quatre ans, « sur le modèle suisse », explique un représentant de la CPME. Un moyen de sécuriser l'investissement financier représenté par l'embauche d'un apprenti qu'il faut former plutôt que d'un CDD déjà compétent. Contrepartie : l'apprenti pourrait bénéficier de formations supplémentaires pour muscler son CV sous la forme de certificats de qualification professionnelle (CQP). Pas sûr que ce projet séduise l'intégralité des parties prenantes. L'Anaf est tentée d'y répondre par un vigoureux « niet ». Quant au Medef, il ne semble pas plus intéressé que ça. Certains de ses membres n'y sont pas opposés sur le principe mais ils préféreraient que les nouvelles compétences acquises pendant le temps supplémentaire d'apprentissage se limitent au numérique ou aux soft skills. Même pas ouvert, le débat fait déjà rage… ◆

Le secteur est suspendu au « plan de relance de l'apprentissage » annoncé par Muriel Pénicaud.

juin 2020 | Liaisons sociales magazine n° 213

Une récession de l'ordre de 8,2 % en France cette année, selon les prévisions de la Commission européenne, des faillites d'entreprises « inévitables », pour Bruno Le Maire, et un taux de chômage qui risque d'exploser… Face à cette situation, les Français, frondeurs comme ils l'ont souvent prouvé, vont-ils se rebeller en lançant grèves, manifestations et bras de fer, ne serait-ce que pour tenter de maintenir leur pouvoir d'achat ? La question pourrait se poser dès la rentrée… //

Faut-il s'attendre à une poussée de fièvre sociale ?

CE QU'IL FAUT RETENIR

// Mauvaise nouvelle. Le Fonds monétaire international (FMI) a prévenu dès le 15 avril, dans son rapport bisannuel. « De nouvelles vagues de tensions sociales pourraient émerger dans certains pays si les mesures gouvernementales pour alléger les effets de la pandémie de coronavirus sont jugées insuffisantes ou favorisant les classes sociales les plus élevées », a déclaré l'institution. Si le FMI pensait surtout à des pays « dont l'administration est historiquement corrompue, manquant de transparence et ayant du mal à mettre en œuvre des mesures », il n'oublie pas la France pour autant, faisant implicitement référence au mouvement des « gilets jaunes », et explicitement à la réforme de retraites, dans son rapport…

// Mauvaise nouvelle (bis). Attisée par le mouvement des « gilets jaunes », la défiance de certains envers le Gouvernement ne semble pas retomber, à en juger par la cote de popularité de l'exécutif, bien plus basse en France que dans d'autres pays, et par certains propos tenus sur les réseaux sociaux. Quand ce ne sont pas ceux d'essayistes… Ainsi, dans une interview parue dans « L'Express » du 27 avril, le démographe et historien Emmanuel Todd a lancé une charge d'une rare violence, appelant à « punir », y compris par la prison et les sanctions financières, les dirigeants pour leur gestion de l'épidémie. « Il existe maintenant un vrai risque d'explosion sociale, a-t-il conclu, parce que les Français savent que leurs dirigeants sont incapables de les protéger. Si l'on accepte encore et toujours un pouvoir qui raconte n'importe quoi […] et s'entête à ne pas régler les problèmes économiques, l'étape suivante ne sera pas une lutte de classes civilisée, mais la guerre civile. ». ◆

DR

Eddy Fougier
Consultant et chargé d'enseignement à Sciences Po Aix-en-Provence et à Audencia Business School.

Il est extrêmement difficile de prédire l'émergence de mouvements sociaux. On peut néanmoins identifier trois types de situation qui sont susceptibles de provoquer une fièvre sociale dans les mois à venir. Le premier est le contrecoup d'un retour à la « normale » pour certaines catégories sociales. Cela concerne en premier lieu les catégories peu rémunérées et valorisées socialement qui ont continué à travailler durant le confinement en étant exposées au virus et dont le travail a été unanimement salué : personnel soignant, caissières, chauffeurs-livreurs, éboueurs, etc. Elles pourraient mal vivre un retour à la normalité en étant amenées à penser qu'au fond, rien n'a vraiment changé pour elles. La situation de l'hôpital public est également à suivre alors que les observateurs ont noté que le personnel médical avait repris le dessus sur les administratifs et leur logique comptable. Le retour à la « normale » pourrait être compliqué là aussi.

> ***Nombre de catégories sociales qui se sont mobilisées ces dernières années devraient figurer parmi les principales victimes de la crise économique et sociale.***

Le deuxième type de situation est lié aux plans de relance. Les syndicats traditionnels vont être très vigilants en suspectant le Gouvernement de vouloir profiter de ces plans pour remettre en cause certaines législations sociales (exemple : les 35 heures) et ressortir du placard la réforme des retraites. Les désobéissants du climat, de leur côté, vont exercer une forte pression pour inciter le Gouvernement à faire en sorte que le « monde d'après » soit celui de la transition écologique. Enfin, nombre de catégories sociales qui se sont mobilisées ces dernières années devraient figurer parmi les principales victimes de la crise économique et sociale qui se profile : catégories ayant alimenté le mouvement des « gilets jaunes », intermittents du spectacle ou « intellectuels précaires » (comme avec Nuit debout). Autant de catégories à même de déclencher d'importants mouvements sociaux. ◆

DR

Stéphane Sirot
Spécialiste de l'histoire du syndicalisme, des conflits du travail et des relations sociales, professeur à l'université de Cergy.

En préambule, insistons sur un fait historiquement singulier : depuis 2016, la France se trouve dans une phase d'ébullition quasi ininterrompue. De la contestation de la loi travail El Khomri accompagnée de Nuit debout jusqu'au mouvement contre le système universel de retraite, en passant par le printemps social 2018, les « gilets jaunes » et les mobilisations pour le climat, l'effervescence ne se dément pas. La crise sanitaire n'est sans soute qu'une parenthèse dans ce processus de critique sociale. D'autant qu'elle produit un effet loupe sur la profondeur des inégalités et les enjeux environnementaux, dans un contexte de défiance à l'égard du pouvoir. Ces dernières semaines, des différends liés à la protection de la santé des salariés ont été portés devant la justice. Plus structurellement, il est possible d'envisager dans les mois à venir des tensions sociales de trois grands ordres. D'abord, une reprise de contestations suspendues par les circonstances, à commencer dans le milieu hospitalier. Ensuite, des conflits localisés suscités, pour reprendre les mots d'Édouard Philippe le 7 mai, par « la crise économique et […] l'appauvrissement général qui va intervenir ». Il est en effet probable que des fermetures d'entreprises ou des licenciements d'ampleur interviennent, générant des mobilisations tant à l'échelle des établissements concernés que de territoires au tissu économique parfois très dépendant d'une activité dominante. La question du pouvoir d'achat peut aussi gagner en intensité, notamment dans des professions qui se sont révélées indispensables en ces temps de crise. Enfin, une résurgence de mobilisations de type « gilets jaunes » est envisageable. Des frémissements existent, comme l'illustre la récente interdiction de manifestations se revendiquant de ce mouvement.

> ***Une résurgence de mobilisations de type « gilets jaunes » est envisageable.***

Seuls des choix politiques en capacité d'amortir durablement les conséquences sociales de la crise sanitaire et de répondre aux exigences systémiques exprimées par les mobilisations des dernières années peuvent prétendre apaiser un champ social inflammable. ◆

EN CHIFFRES

90 %

C'est le pourcentage des salariés des TPE-PME qui veulent une prime exceptionnelle, selon un sondage Harris Interactive pour Aésio paru sur le site Web du « Parisien », le 8 mai. Le problème, c'est que dans le même sondage, seul un quart des chefs d'entreprise de moins de 250 salariés seraient prêts à verser une prime aux employés restés à leur poste pendant le confinement… Or les 4 millions de PME-TPE comptent au total 7 millions de salariés, soit 40 % des effectifs du privé.

Source : https://urlz.fr/cKFV

33 %

C'est le pourcentage, en hausse de 2 points, des Français préoccupés par leur pouvoir d'achat, selon les données du baromètre Ipsos avec l'association Datacovid, sur la période du 15 au 21 avril. S'appuyant sur un échantillon représentatif de 5 001 personnes, Ipsos observe régulièrement les comportements de la population. Si, pendant la période de confinement, la pandémie est restée la principale inquiétude (73 %, - 3 % au 21 avril), devant le système de santé (42 %, stable), les préoccupations économiques et sociales augmentaient à l'approche du déconfinement. C'était ainsi le cas, au-delà du pouvoir d'achat, des inégalités sociales (26 %, + 3 %) et des craintes sur les déficits publics et la dette (26 %, + 2 %).

Source : https://cutt.ly/AyIRHYv

DR

Mathilde Dupré
Codirectrice de l'Institut Veblen.

La pandémie et la crise économique qu'elle a engendrée pourraient faire reprendre de plus belle les mobilisations sociales. S'il est difficile de prédire les nouvelles formes de conflits qui pourraient émerger, plusieurs éléments sont à prendre en compte. D'abord, la crise pourrait durer. Non seulement la sortie du confinement est très progressive, mais elle pourrait ne pas être linéaire, voire inclure des épisodes de reconfinement. Ces incertitudes compliquent la gestion de sortie de crise et pourraient alimenter les interrogations, voire le mécontentement sur la gestion de la crise elle-même. De plus, la situation a accru les inégalités. La France est certes dotée d'un bon système de protection sociale et la mise en place d'un dispositif assez généreux de chômage partiel a permis de décorréler le revenu d'une grande partie des Français du choc économique. Mais ces mesures ne les ont pas couverts de façon égale. Les plus pauvres et les plus vulnérables ont été plus fortement touchés. Par ailleurs, la mise à l'arrêt d'une grande partie de l'économie a mis en lumière les activités véritablement essentielles pour le fonctionnement de notre société et le manque de valorisation monétaire et sociale de ces emplois. Au-delà des mesures ponctuelles pour souligner les efforts des professionnels de ces secteurs, des réponses de plus long terme pour une revalorisation de ces métiers sont attendues. Enfin, la répartition finale des pertes essuyées pendant la crise sera déterminante. Selon l'OFCE, pendant le confinement, l'augmentation du déficit des administrations publiques a permis de compenser 57 % de la baisse des revenus dans l'ensemble de l'économie ; le reste du choc a été absorbé par les entreprises (33 %) et les ménages (7 %). Mais ces derniers risquent de se trouver doublement mis à contribution : en tant que contribuables, via la dette publique, pour porter les coûts liés aux programmes massifs d'intervention de l'État, et en tant que salariés, si la crise conduit à des modifications substantielles du Code du travail. Les choix politiques en la matière seront donc décisifs pour le climat social à venir, de même que pour conduire les réformes face à l'urgence écologique et sociale. ◆

> ***La répartition finale des pertes essuyées pendant la crise sera déterminante.***

juin 2020 | Liaisons sociales magazine n° 213

Quand les Territoires zéro chômeur de longue durée interpellent la GRH

Une proposition de loi visant à étendre l'expérience des Territoires zéro chômeur de longue durée, lancée en 2016, a été déposée en février dernier mais elle est toujours en attente d'examen. Une bonne centaine de territoires sont candidats pour une telle expérimentation qui suppose une gestion des ressources humaines appropriée. //

Stéphane Bellini

DR

Maître de conférences en GRH, habilité à diriger des recherches, à l'IAE de Poitiers, université de Poitiers. Il y dirige les masters GRH en formation continue et par apprentissage. Membre du Cerege, ses travaux portent sur la gestion de l'emploi, la relation managériale et le management du travail.

Dans une dizaine de territoires français, l'expérimentation des Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) n'est pas une utopie mais une réalité depuis 2016. Selon le principe, une entreprise à but d'emploi (EBE) est créée sur un territoire bien défini. Tous les chômeurs de longue durée volontaires de ce territoire, c'est-à-dire les personnes se trouvant depuis plus d'un an sans emploi, sont embauchés en contrat à durée indéterminée. L'EBE est financée partiellement par l'activation des dépenses passives de chômage. Charge aux EBE de trouver des débouchés économiques complémentaires à leurs activités et non concurrentielles avec les entreprises du secteur marchand.

Conformément à son statut, l'emploi n'y est pas un moyen mais une finalité. L'inversion des logiques habituelles ne s'arrête pas là. En matière de recrutement, on ne sélectionne pas la personne en fonction de ses compétences et motivations mais, après l'avoir recrutée, on lui attribue une activité qui y correspond ou, à défaut, on donne suffisamment de sens à un travail pour que la personne recrutée s'y engage. Le temps de travail est également choisi par le salarié et c'est à l'EBE de réguler son volume d'activité en fonction de son potentiel humain.

Ces principes de gestion sont alimentés par trois convictions qui inversent les logiques habituelles. Première conviction : le travail ne manque pas, les besoins de la société en attestent : besoins de mobilité, besoins de formation à l'usage du numérique, besoins de soutien à la transition écologique… Si les besoins ne manquent pas, c'est la solvabilité de tout un pan de la population qui manque, et qui rend difficile leur satisfaction par les entreprises du secteur marchand. Deuxième conviction : l'argent ne manque pas mais est alloué à la compensation de la privation d'emploi (RSA, allocations diverses). Il s'agit de réorienter cet argent.

CHACUN A SA PLACE

Les projets TZCLD sont alimentés par une troisième conviction : toute personne est capable d'exercer un emploi, pourvu que l'environnement le favorise, quelle que soit la cause de sa privation d'emploi : qualification inadaptée à l'offre d'emploi locale, difficulté de mobilité, problèmes de santé (23 % des salariés des dix EBE constituées sont en situation de handicap), compétences de travailleurs âgés non reconnues par le marché du travail, incompatibilité entre emploi et vie de famille, manque de maîtrise des codes d'accès à l'emploi ou encore manque de correspondance avec les canons requis pour l'exercer, euphémisme pour, disons-le, évoquer l'exclusion de l'emploi en raison de discriminations. Dans le principe d'une EBE, chacun y a une place.

Les EBE reposent sur une philosophie politique qui inspire elle-même un pro-

GAJUS/ADOBE STOCK

jet managérial, même si le terme n'est jamais explicité ainsi. Sur le plan de la GRH, on aurait tort d'observer l'expérimentation comme un objet exotique. À bien des égards, l'inversion des logiques appelle à mettre en question quelques certitudes managériales.

Tout d'abord, les EBE n'ont d'autres choix que de miser sur le potentiel de leurs salariés. Aucune batterie de tests ni d'entretiens successifs, puisqu'il n'y a pas de candidats. Rappelons-le, les salariés choisissent davantage de s'engager dans l'entreprise à but d'emploi que l'entreprise ne les choisit. Il s'agit donc de repérer les compétences des salariés, y compris quand ils n'en ont pas conscience, de déceler le potentiel à partir de leurs activités personnelles ou associatives, voire de susciter des vocations. Le potentiel des salariés détermine aussi les orientations stratégiques puisqu'il contribue à définir les activités de l'EBE. Par exemple, une EBE ne pourrait pas s'engager dans la réparation d'appareils électroménagers sans avoir en son sein une personne qui en a la compétence.

CONFIANCE RETROUVÉE

Mais les activités proviennent aussi des opportunités saisies parmi les besoins du territoire. Ils sont nécessairement divers, allant de la création de meubles au transport de personnes en passant par l'aide à l'utilisation d'outils informatiques. Il s'agit alors de penser une structure accompagnante permettant de transmettre en situation des savoir-faire de menuiserie, de réparation d'appareils électroménagers ou de cuisine, grâce à une confiance en soi et en l'autre retrouvée. Cela suppose pour les salariés de devenir polyvalents, à des degrés différents. Or les salariés ayant des profils différents, cela interdit la normalisation des profils de poste ; au contraire, cela montre la possibilité pour des profils très différents de réussir dans un même poste. C'est aussi dans la situation de travail et son environnement que s'actualisent les motivations.

Ensuite, le fonctionnement des EBE sort le développement des compétences d'une logiquement exclusivement individualisante puisqu'elle accorde une importance cruciale à l'accompagnement dans l'emploi, au soutien tant institutionnel que collectif. Il s'agit de penser une structure accompagnante dans l'intégralité de son fonctionnement et dans les relations de travail.

De plus, on note dans les entreprises à but d'emploi une faible sophistication de l'instrumentalisation de la gestion des compétences (pas de système d'informations global par exemple) et, inversement, un fort attachement à la valorisation des réussites et à l'encouragement du déploiement du potentiel de chacun. Ce faisant, les EBE nous rappellent que les mots sont des outils de gestion des ressources humaines autant voire plus puissants que des applications numériques. Enfin, la conviction de l'utilité sociale de l'EBE, et partant de l'activité de chacun, y est fortement partagée. Bien qu'il soit rarement explicité ainsi, le management par le sens se révèle être un puissant levier de développement des compétences et une source d'adhésion au projet de l'entreprise.

L'inversion des logiques appelle à mettre en question quelques certitudes managériales.

Alors que plus d'une centaine de territoires candidatent à l'expérimentation dans le cadre d'une seconde loi, les financements publics ne pouvant être activés qu'à cette condition, il ne s'agit pas d'idéaliser les EBE. Leur mise en œuvre n'a pas la douceur d'un tapis de roses car elles ont de nombreux défis à relever, celui de la création d'activités susceptibles de produire de l'autofinancement comme celui du déploiement du potentiel d'une population parfois très éloignée de l'emploi.

Le fonctionnement des entreprises à but d'emploi interpelle les praticiens comme les chercheurs tant il est orthogonal aux conceptions habituelles de la GRH. Il montre que des alternatives, tant entrepreneuriales que managériales, sont possibles. ◆

juin 2020 | Liaisons sociales magazine n° 213

Vers un monde « atomisé » par les technologies ?

La philosophe Fanny Lederlin dépeint un monde du travail « désocialisant », de plus en plus morcelé sous l'effet du numérique ou d'un management privant les salariés de leur « subjectivité ». Un essai sombre sur les effets du néolibéralisme et du digital.

DR

Les dépossédés de l'open space.
Fanny Lederlin, PUF, 276 pages, 21 euros.

Quel est le point commun entre les salariés, les soignants, les autoentrepreneurs des plateformes et les travailleurs du clic ? Tous subissent les nouvelles modalités de travail imposées par la digitalisation, la robotisation ou l'injonction managériale « à s'adapter », estime Fanny Lederlin, doctorante en philosophie. Dans cet essai critique, elle dresse un long réquisitoire contre ce « néotravail », contemporain du néolibéralisme : une forme « de travail dégradé, qui menace notre rapport à la nature, aux autres, à nous-même et au monde ». De Marx à Hannah Arendt, en passant par Bernard Stiegler ou Danièle Linhart, la philosophe en sonde les manifestations qui s'infiltreraient partout, dans « nos open space élargis, dans nos domiciles ou dans la rue », étouffant « les facultés créatrices » des individus. Et les rendant « jetables » et invisibles, dans un monde productiviste insouciant des ressources de la planète. L'auteure s'attarde longuement sur les mutations qui éclatent le travail sous l'effet des technologies. Avec l'essor du « digital labor » (chauffeurs, livreurs, travailleurs du clic « nettoyant » les réseaux sociaux), les plateformes remettent au goût du jour « le tâcheronnat » pseudo « cool », en faisant disparaître la notion d'emploi, dénonce-t-elle : « Quelle que ce soit l'activité ou la modalité du travail digital, c'est au fond le même genre d'expérience que vivent les travailleurs : celle d'une mission qui ne nécessite pas de compétences particulières. » Même minoritaire, ce travail à la tâche « exerce un pouvoir d'attraction tel qu'il impose une tendance aux autres formes de travail et à la société elle-même » s'inquiète la philosophe, faisant le parallèle avec la fragmentation des activités en entreprise et la mise en réseau des salariés, ou encore l'externalisation massive de certains métiers, comme le nettoyage. Fanny Lederlin y voit là le « sale travail », d'un capitalisme qui ne fabrique que des externalités négatives et « des déchets ». Et qui ferait de chaque travailleur un « usager solitaire, sans qualité particulière ». De quoi méditer…

Le livre est plus convenu sur le dernier signe du néotravail, « le totalitarisme » de l'esprit, vu comme « la confiscation du sens » du management actuel : dogme de l'adaptation, évaluation niant l'expérience individuelle ou novlangue des DRH, l'appel de la doctorante à « désobéir » (savoir dire « non ») pour retrouver « sa capacité de jugement » est un peu léger. L'essai – brillante synthèse philosophique et sociologique – manque de propositions pour retrouver un travail incarné, socialisant et « émancipateur ». Mais face à ces mutations, Fanny Lederlin insiste tout de même sur l'importance « de redéployer un droit du travail » protecteur pour les travailleurs des plateformes comme pour les salariés externalisés. Un vrai défi politique.

◆ ***Lydie Colders***

zoom éco

Jeu trouble

Le fait est connu : la mondialisation exacerbe les problèmes de concurrence fiscale « faussée » des multinationales, qui pèsent sur le budget des États. Dans ce livre bref, Thierry Madiès, enseignant en économie politique à l'université de Fribourg et consultant à la Banque mondiale, en analyse les enjeux et les inégalités. S'agissant des baisses d'impôts sur les sociétés accordées par les États pour attirer les entreprises étrangères, il dresse un constat mitigé sur leur répercussion sur les salaires, citant le cas des États-Unis « où les travailleurs n'auraient pas bénéficié de ces réductions d'impôts, contrairement aux 1 % des ménages les plus riches qui en ont profité », avec des revenus dépendant davantage du capital. Un chapitre un peu ardu. Plus intéressant : les stratégies d'optimisation fiscale « agressive » des grands groupes, « aux frontières floues avec l'évasion fiscale », selon l'auteur. Il en décrit les mécanismes (transfert de bénéfices ou de dettes entre filiales pour payer moins d'impôts, sièges sociaux domiciliés dans des pays fiscalement intéressants). Un phénomène en augmentation avec « la numérisation de l'économie et les actifs intemporels », note Thierry Madiès, citant le cas des Gafam. Au total, ces stratégies des multinationales créent des pertes « fiscales très élevées pour les États », qui se chiffreraient entre 2,4 et 14 milliards d'euros, rien que pour la France. Des sommes astronomiques qui laissent songeur…

◆ ***L. C.***

DR

La concurrence fiscale internationale.
Thierry Madiès, La Découverte (collection repères), 128 pages, 10 euros.

À contre-courant

Olivier Sibony signe un ouvrage stimulant, qui tord parfois le cou à certaines idées reçues en matière de management.

Olivier Sibony, qui a longtemps travaillé comme consultant avant de devenir professeur à HEC, s'attache dans cet ouvrage à prouver que les cadres et dirigeants gagneraient à s'inspirer des acquis de la science managériale. Malheureusement, les chercheurs demeurent focalisés sur la théorie et sur la rigueur scientifique indispensable à la publication dans des revues pointues et ils ne cherchent guère à faire valoir leurs travaux auprès de praticiens qui doutent de leur pertinence opérationnelle et qui n'ont de toute façon pas le temps de lire. Arguant que le bon sens et l'expérience terrain ne suffisent pas à prendre de bonnes décisions, Olivier Sibony comble ce fossé en vulgarisant des travaux scientifiques qui mettent en exergue ou qui critiquent des pratiques managériales, notamment dans les ressources humaines. Dans le recrutement, une expérience conduite sur un très gros échantillon (91 000 personnes) propose ainsi à des responsables RH de suivre, ou pas, la recommandation d'un système informatique d'aide au recrutement testant les compétences et la personnalité des candidats à des postes peu qualifiés. À l'issue de cette expérience, il apparaît que plus les recruteurs ignorent la recommandation de la machine, plus ils se trompent, l'échec étant mesuré par le turnover sur ces postes. Idem pour l'entretien d'embauche lambda qui ajoute souvent des biais aux données objectives, constate-t-on dans une autre expérience. Dans le même ordre d'idée, des chercheurs prouvent que les systèmes d'évaluation mesurent moins la performance objective que la personnalité de l'évaluateur (sévère ou indulgent) et sa relation avec les évalués. Les constats de l'ouvrage versent parfois dans le politiquement incorrect et dans le contre-intuitif. Une étude américaine établit ainsi que la contribution des PDG aux résultats des entreprises s'est fortement accrue ces dernières décennies, ce qui explique l'envolée stratosphérique de leurs rémunérations. Qu'on les considère légitimes ou non, ces rémunérations seraient donc fondées sur des performances tangibles et individuelles. Tout aussi dérangeante, une étude menée en France portant sur 600 entreprises a montré que le CV anonyme pénalise les candidats issus de l'immigration. La raison probable ? Le CV anonyme priverait les recruteurs d'éléments de contexte qui permettraient d'interpréter plus « charitablement » les faiblesses d'un CV. En d'autres termes, l'anonymat empêcherait de faire de la discrimination… « positive ». Autant de leçons à méditer dans cet ouvrage agréable à lire, précis et pertinent.

◆ ***Frédéric Brillet***

DR

Vous allez redécouvrir le management.
Olivier Sibony, Flammarion, 304 pages, 20 euros.

L'ESSENTIEL DU MANAGEMENT

Emprise

DR

On parle beaucoup dans les médias de harcèlement au travail, bien moins de l'emprise qui s'en distingue subtilement. Le harcèlement est douloureux mais la victime a conscience de ce qu'on lui fait subir. Avec l'emprise, les salariés n'ont pas forcément idée de la toxicité de la relation. Ils s'inscrivent dans une servitude volontaire vis-à-vis d'un manager qu'ils admirent mais ce lien n'en génère pas moins autant de souffrance et de dégâts, avec le burn-out pour horizon. L'ouvrage de Wadih Choueiri, coach, conférencier et enseignant en management, a le mérite de décortiquer la relation complexe qui se joue entre l'« empreneur » et l'« emprené », qui perd au fil du temps sa liberté de penser et d'agir. L'auteur montre en quoi l'organisation des entreprises modernes et le vocabulaire managérial nourrissent l'emprise, en poussant les individus à se conformer à la norme, à entrer dans les codes prônés par le collectif.

L'emprise au travail.
Wadih Choueiri, ESF, 152 pages, 21 euros.

Confinement

DR

Comment les entreprises peuvent-elles faire face aux contraintes du confinement ? Comment télétravailler quand on ne l'a jamais fait, ni souhaité ? Comment procéder lorsque la famille reste à la maison ? Écrit alors que la France entrait dans sa deuxième semaine de confinement, cet ouvrage collectif entend répondre aux interrogations des chefs d'entreprise et de leurs collaborateurs confrontés au choc du Covid-19. Au fil des chapitres, l'ouvrage constitué de conseils et de témoignages évoque les outils du télétravail, le management à distance, la problématique des intérimaires et les changements qui risquent de perdurer dans l'entreprise, une fois que la crise aura été surmontée. Un ouvrage de circonstance qui se lit vite mais qui ne va guère au-delà des constats et des recommandations déjà parues dans la presse.

Le confinement expliqué à mon boss.
Collectif, éditions Kawa, 114 pages, en version papier (9,95 euros TTC) et en version numérique (5,99 euros TTC).

Le monde d'après ?

Gilles Gateau
Dirigeant
en ressources humaines

« En mai fais ce que tu pourras », titrait malicieusement l'édito de Jean-Paul Coulange dans le dernier « LSM ». Et en juin, cet été, dans les mois et années qui viennent, ferons-nous ce que nous voulons ? Pas sûr… Voilà toute la société confrontée à l'incertitude, un sort d'habitude réservé aux plus précaires, abonnés depuis longtemps à la vie au jour le jour. Mais au fait… que voulons-nous ? Pas seulement retrouver coiffeurs et petits cafés au zinc. Telle la cour de la Sorbonne en mai 68, les médias s'ouvrent largement aux penseurs et aux acteurs qui s'engagent pour inventer le monde de demain : une effervescence intellectuelle bienvenue, un peu vertigineuse, mais tellement nécessaire ! Le danger qui nous menace aujourd'hui ne s'appelle pas seulement « Covid-19 » ou « récession économique », il s'appelle retour au monde d'avant, « business as usual » comme dirait l'autre…

Ce que nous vivons n'est pas une « crise » cyclique comme les autres, mais ce que mon vieux maître Henri Bartoli aurait appelé, en économiste, « un grand entéléchien » [1], de ces chocs qui imposent le changement.

Dans les entreprises aussi il faut réinventer, donner un sens nouveau au « changement » permanent qui les mobilise, mais qui – souvent – vise d'abord l'accélération des performances productives… C'est le moment de repenser sa « raison d'être », et de le faire dans le dialogue social et avec les salariés[2].

Ralentir demain ?

La culture de la performance qui domine dans l'entreprise, malgré son élargissement progressif vers une notion de performance plus « globale » intégrant l'environnemental et le social, va se trouver fortement questionnée. Boris Cyrulnik pointe bien le sujet : « Globalement, notre culture de la consommation, de l'éducation, du travail, va inutilement vite. » [3] La « culture du sprint » qui nous épuise laissera-t-elle la place à une « slow attitude » plus respectueuse de nos ressources et davantage chargée de sens ? Oui c'est possible, si nous savons la conjuguer avec agilité et réactivité.

La révolte des aînés

Parmi les effets révélateurs du Covid-19, l'un des plus terribles – et disons-le des plus révoltants – est la place faite à nos aînés. Pas seulement dans les Ehpad : tous les plus de 60 ans se sont senti prendre un sacré coup de vieux ! De la bienveillance à la stigmatisation, il n'y a qu'un pas, hélas franchi quand certains ont osé imaginer confiner les vieux jusqu'à La Saint-Glinglin ! Exit l'utilité sociale, l'importance du lien, vous voilà bons à rien. Heureusement, la colère des aînés a fait reculer ce funeste projet[4].

Les exposés vs les planqués : attention danger !

Autre discours inquiétant : le clivage que révélerait la pandémie entre les « premiers de corvée » – soignants, caissières, livreurs, éboueurs, etc. – et les « planqués de l'arrière », cadres confortablement en télétravail (dans leur résidence secondaire bien sûr !). Une vraie caricature. S'il est juste de mieux reconnaître – enfin ! – les premiers, qu'ils cessent d'être les invisibles et les oubliés, point n'est besoin pour cela de stigmatiser injustement les cadres placés d'office en télétravail souvent intense, le plus souvent en appartement de ville avec enfants à s'occuper, ou ceux qui ont subi le chômage partiel. La division que certains voudraient installer n'est ni juste ni pertinente[5]. ◆

(1) Henri Bartoli, « Économie et création collective » (Economica, 1977).

(2) Pour « ramener à l'écurie le cheval de Troie du libéralisme », selon la jolie formule d'Henri Weber que ce maudit virus nous a arraché, dans « Éloge du compromis » (Plon, 2016).

(3) Interview dans « Courrier Cadres », 20 avril.

(4) Lisez l'interview révoltée d'Ariane Mnouchkine dans « Télérama » daté du 13 au 19 mai : « Jeunes, tremblez, nous sommes votre avenir ! ».

(5) L'intéressant article de Chloé Morin dans les notes de la Fondation Jean-Jaures en avril, titré « Premiers de corvée et premiers de cordée, quel avenir pour le travail déconfiné », déconstruit chiffres à l'appui ce mauvais clivage.

LES CLÉS DE PILOTAGE DU MANAGEMENT RH

Entreprise & Carrières

Définition, construction, évaluation

Enrichi de nombreux exemples et cas concrets, l'ouvrage fournit des grilles d'analyse qui aident DRH, professionnels des ressources humaines, dirigeants et étudiants en GRH à faire les bons choix en matière de gestion du personnel.

Au sommaire :

- Apprendre la gestion des RH ?
- Qu'est-ce que la gestion stratégique des RH ?
- La chaîne de valeur RH.
- Un exemple de stratégie RH.
- Construction d'une stratégie RH.
- Les stratégies RH génériques.
- Soutenir la croissance en attirant et en conservant le personnel.
- Maintenir la compétitivité en réduisant les coûts de main-d'œuvre.
- Transformer l'organisation en mobilisant les personnels.
- Le DRH, acteur stratégique.

Auteur : Jean-Yves Le Louarn. Professeur titulaire à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal où il enseigne la gestion des RH. Conférencier et formateur de cadres auprès d'entreprises ou associations.

29 € TTC | 2010 | 275 pages

La création de valeur par les ressources humaines

Comment optimiser les coûts et réduire les risques ? Comment mobiliser les acteurs et/ou piloter le projet « performances RH ». Un panorama des bonnes pratiques du développement des performances RH et de leur contribution à la création de valeur.

Au sommaire :

- Les préalables : définitions et pratiques d'une mesure.
- Les approches fondamentales : coûts/prestations.
- La qualité du pilotage RH.
- Le pilotage stratégique de la performance.
- Les démarches de développement des performances sociales.

Auteurs :

Bernard Martory. Normalien, agrégé de sciences de gestion, professeur émérite à l'université de Nice Sophia-Antipolis. Spécialiste et intervenant en contrôle de gestion sociale.

Christine Delay. Diplômée du Ciffop, responsable gestion du personnel et contrôle de gestion sociale à la Sacem.

Fabien Siguier. DRH, a mis en place des départements en contrôle de gestion sociale et rémunérations au sein de groupes industriels.

26 € TTC | 2008 | 192 pages

Pilotage, animation, décision

Quels types de tableaux de bord peut-on élaborer ? Comment analyser leurs résultats ? Comment construire et animer les processus RH ? Mise à jour et enrichie, cette 2e édition apporte des réponses concrètes issues des expériences de terrain.

Au sommaire :

- Information et pilotage social.
- La démographie des ressources humaines.
- La gestion des flux : recrutement, turnover, mobilité.
- La gestion des compétences.
- Le pilotage de la formation.
- Rémunération et masse salariale.
- Risques et performances.
- Le pilotage individuel.
- Mettre en place les TBS. Une démarche pratique.

Auteur : Bernard Martory. Normalien, agrégé de sciences de gestion, professeur émérite à l'université de Nice Sophia-Antipolis. Ses activités de conseil portent sur le pilotage des systèmes de rémunération, la mesure et le développement des performances sociales, le contrôle de gestion sociale.

29 € TTC | 2010 | 264 pages

Méthode Audit MRH

Une méthode originale et précise d'audit du management RH, avec un référentiel construit à partir des pratiques des entreprises performantes. Critères, grilles de notation et exemples pédagogiques d'application permettent d'identifier les forces et faiblesses des organisations sur une base objective.

Au sommaire :

- Présentation.
- Définition des notions de base de l'audit et application à l'audit social.
- Quels référentiels pour l'audit social ?
- La conduite d'une mission d'audit social.
- Comment est structuré ce manuel d'audit du management des RH ?
- Fiches d'AUDIT MRH.
- Profil AUDIT RH.

Auteur : Alain Meignant. Dirige le cabinet de conseil en management des ressources humaines qui porte son nom. Expert reconnu de la formation et de la gestion des compétences. Auteur de plusieurs ouvrages sur la GRH et l'audit. Enseigne dans diverses institutions comme l'ESSEC.

29 € TTC | 2009 | 176 pages

2EDE_Pilotage_AP_A4_04-19

©Tobias Machhaus - stock.adobe.com

Entreprise & Carrières

BON DE COMMANDE

À retourner, accompagné de votre règlement, à l'adresse suivante :
SOCIAL RH Publications – Service VPC – 23 rue Dupont-des-Loges – 57000 METZ
Tél. : 01 40 05 23 15 – E-mail : abonnements@info6tm.com

VPCAP00027

Oui, je commande le(s) titre(s) de la *Collection Entreprise & Carrières* suivant(s) :

- ❑ **Gestion stratégique des ressources humaines** 29 € x ___ ex. 2EDE80816
- ❑ **Piloter les performances RH** 26 € x ___ ex. 2EDE80770
- ❑ **Tableaux de bord sociaux** 29 € x ___ ex. 2EDE80813
- ❑ **Manuel d'audit du management des ressources humaines** 29 € x ___ ex. 2EDE80781

TVA 5,5 % incluse. Frais d'envoi pour toute livraison en France métropolitaine, à Monaco et en Corse : 0,01 € par exemplaire commandé. **Pour tout envoi hors de France métropolitaine** (DOM-TOM, Union européenne et étranger), ou pour tout renseignement complémentaire, nous contacter au **01 40 05 23 15.**

❑ Je joins mon règlement de ..... €TTC + 0,01 € de frais d'envois par exemplaire commandé par chèque à l'ordre de **SOCIAL RH Publications** ; je recevrai une facture acquittée.

Date : .....

Signature et cachet :

Conformément à la législation en vigueur, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux données vous concernant.

❑ Mme ❑ M.

Nom : .....

Prénom : .....

Établissement : .....

Fonction : .....

Adresse : ❑ Personnelle ❑ Professionnelle

.....

.....

Code postal : _____ Ville : .....

Tél. : __ __ __ __ __ Télécopie : __ __ __ __ __

E-mail : .....

SOCIAL RH PUBLICATIONS
SIÈGE SOCIAL IMMEUBLE VALMY B | 137 QUAI DE VALMY | 75010 PARIS | SAS AU CAPITAL DE 1 000 € | RCS PARIS 823 175 617 | SIRET 823 175 617 00013 | CODE TVA FR80 823175617

Les offres **multimédia** du **social**, des **RH** et du **management**

LA 11.45

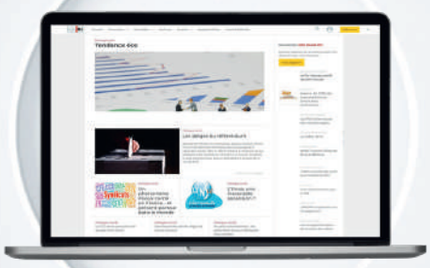
La newsletter hebdo
de Liaisons sociales magazine
et d'Entreprise & Carrières

Le news magazine du social
et des ressources humaines

info social RH

Le rendez-vous hebdomadaire
des RH et du management

La visibilité plurimédia
print, web, formats standards, opérations spéciales sur-mesure, partenariats…



Le portail des décideurs du social
et des ressources humaines

www.**info-socialrh.fr**

La collection d'ouvrages
pratiques et didactiques

Les événements

> **Ateliers Entreprise & Carrières**, les matinales d'échanges et de bonnes pratiques RH
> **Forum de la Transformation** des Ressources Humaines

SRHP_AP-A4_01-20

RESTEZ CONNECTÉ AVEC LA COMMUNAUTÉ SOCIAL RH

Suivez-nous
@EetC_rédaction
@LSMredaction

Recevez la newsletter 11:45
en vous inscrivant sur
www.info-socialrh.fr

Partagez avec vos pairs
sur nos rendez-vous
événementiels

Contactez la publicité
Robert de Marassé : 06 11 72 52 63
Marie Tran : 06 11 72 58 77

Entreprise&Carrières L'HEBDOMADAIRE DES RESSOURCES HUMAINES ET DU MANAGEMENT

POUR EN SAVOIR PLUS SUR NOS OFFRES
Mail : **abonnements@info6tm.com** · Tél. : **01 40 05 23 15**
Boutique en ligne sur le site **www.info-socialrh.fr**

Liaisons sociales magazine