

LIVRE BLANC

Édition 2024

THINK TANK **RH**

**TRANSFORMATION
DU TRAVAIL,
UN DÉFI PERMANENT**

Les Echos
Le Parisien
ÉVÉNEMENTS

THINK TANK RH

S O M M A I R E

PRÉSENTATION	6
TRANSFORMATION DU TRAVAIL, UN DÉFI PERMANENT	
• Pour aller plus loin	
PROPOS INTRODUCTIF	10
« RÉCONCILIER LES DIFFÉRENTS TEMPS DE L'ENTREPRISE »	
• Triple enjeu	
• Point de vue	
NOUVELLE DONNE POUR LE CONTRAT SOCIAL D'ENTREPRISE	14
• Constat	
• Propositions	
• Regards croisés	
TRANSFORMATION DE LA DÉMOCRATIE AU TRAVAIL, VERS UNE BASCULE DU POUVOIR ?	17
• Constat	
• Propositions	
• Regards croisés	
TRANSFORMATION DE LA VALEUR TRAVAIL, DU PRINCIPE À LA RÉALITÉ	20
• Constat	
• Propositions	
TRANSFORMATION DU DIALOGUE SOCIAL, L'ENTREPRISE AU MILIEU DU GUÉ	22
• Constat	
• Propositions	
• Regards croisés	
• Entretien	
TRANSFORMATION DU TEMPS DE TRAVAIL, ENTRE LÉGISLATIONS EUROPÉENNES ET NATIONALES, LE NOUVEAU CONTRAT DE TRAVAIL CHERCHE SES MARQUES	27
• Constat	
• Propositions	
• Regards croisés	
• Entretien	
CONCLUSION	35
ET DEMAIN ?	

LES MEMBRES



Bérangère AUBIN
Directeur des
Ressources Humaines
LENÔTRE



Isabelle BONHOMME
Directrice du Développement
RH et du Recrutement
SAINT-GOBAIN



Christine CALDEIRA
Secrétaire générale
ANDRH



Laure CHARPENTIER
Principal
OLIVER WYMAN



Aurélia PY
EMEA HR Lead
UBER FRANCE



Stéphane RIBNER
Directeur des
Ressources Humaines
BOUYGUES CONSTRUCTION



Jérôme RICARD
Product Marketing
Manager HCM
CEGID



Audrey RICHARD
Présidente nationale
ANDRH



Laurent CHOAIN
Chief People
Education & Culture
GROUPE MAZARS



Ingrid CRAMBES TISSERAND
Directrice des
Ressources Humaines
SYSTÈME U



Myriam DE GAUDUSSON
Avocate Associée
FRANKLIN SOCIÉTÉ D'AVOCATS



Matthieu ELOY
Managing Director
INDEED FRANCE



Paul SAUVEPLANE
Directeur des
Ressources Humaines
ALAN



Guillaume SAVARD
Président
UPSIDE



Xavier SAVIGNY
Directrice des
Ressources Humaines
SAUR



Françoise SCHOENBERGER
Directrice du
Développement Social
LVMH



Stéphanie FAURE
Associée
UPSIDE



Tiffany FOUCAULT
Directrice des
Ressources Humaines Groupe
FNAC DARTY



Matthieu FOUQUET
Directeur des
Ressources Humaines
ONEPOINT



Géraldine GALINDO
Full Professor of Management
et Ressources Humaines
ESCP



Benoît SERRE
Vice-Président National Délégué
ANDRH



Dominique SEUX
Directeur délégué
de la rédaction
LES ECHOS



Patrice TIZON
Directeur des
Ressources Humaines
AIR FRANCE



Agnès TRAN-POMMEL
Head of Change
and HR Marketing
BNP PARIBAS



Juliette GARDELLE
Directrice des Ressources
Humaines
GROUPE BOUYGUES



Joël GRANGÉ
Avocat Associé
FLICHY GRANGÉ AVOCATS



Anne GRJEBINE
Senior Advisor
Innovation RH
AIR FRANCE



Pascal GUILLEMAIN
Directeur des
Ressources Humaines
CEGID



Aymeric VINCENT
Directeur de la transformation
et de l'innovation RH
GROUPE LES ECHOS - LE PARISIEN



Mohamed ZAGHOU
Head of Product Marketing
Management
CEGID



Claire JARRETY
Principal
OLIVER WYMAN



Blandine LANGLOIS
Directrice des
Ressources Humaines
GROUPE LES ECHOS - LE PARISIEN



Claude MONNIER
Chief People Officer



Nicolas PETTE
Partner
OLIVER WYMAN

REMERCIEMENTS

Merci à nos **partenaires** sans qui cette 4^{ème} édition du Think Tank RH, n'aurait pas pu voir le jour.
 Merci aux **membres** qui ont su accorder un peu de leur temps et partager leurs expériences enrichissantes.
 Merci à **Dominique SEUX**, Directeur délégué au sein de la rédaction des Echos et **Benoît SERRE**, Vice-Président National de l'ANDRH, pour leur implication sans faille, tout au long du Think Tank.
 Merci à **Tiphaine DE BUYER** et **Lucy LETELLIER** pour la gestion de ce Think Tank.
 Et un merci particulier à **Laurence DAVID-DELAIN** dont le professionnalisme sans faille a permis de réaliser les synthèses des échanges des réunions et retranscrit des recommandations claires.

PRÉSENTATION

TRANSFORMATION DU TRAVAIL, UN DÉFI PERMANENT

Inauguré en 2021 en pleine période post-Covid, le Think Tank RH, initié par le Groupe Les Echos-Le Parisien et conçu en partenariat avec l'ANDRH (association nationale des DRH), le cabinet de conseil Oliver Wyman, le cabinet Flichy Grangé Avocats (spécialiste du droit social et du droit du travail), les sociétés Cegid (éditeur de solutions de gestion), Indeed (site dédié à l'emploi) et Upside (Immobilier d'entreprise, espaces de travail & transformation du travail), n'a eu de cesse depuis de mener ses réflexions dans un contexte secoué par des crises successives. Guerre en Ukraine, flambée inflationniste, massacres du 7 octobre 2023 et exacerbation du conflit israélo-palestinien, choc du scrutin européen de juin, dissolution de l'Assemblée Nationale et coalition gouvernementale inédite...

À l'heure où le brouillage incessant des repères nationaux et internationaux contribue à un sentiment généralisé d'incertitude, l'entreprise se révèle une chambre d'échos particulièrement sensible où se cristallisent des attentes contradictoires de stabilité et de renouvellement. Partant du socle de propositions émises en 2023 par les Assises du travail* afin d'alimenter le contenu d'un nouveau « pacte de la vie au travail », le Think Tank RH a donc dans un premier temps choisi de se concentrer cette année sur la question de la transformation. Et de décliner cette problématique multiforme autour des enjeux clés du collectif de demain que sont la recomposition de la représentation des salariés et du dialogue social eu sein de l'entreprise, mais également la mutation de la valeur et du temps de travail, le tout dans un cadre législatif à double ressort national et européen.

Débatues chaque mois au cours de sessions conviviales animées par Dominique Seux, directeur délégué de la rédaction des Echos et éditorialiste économique sur France Inter, ces thématiques ont été l'occasion d'échanges fructueux. Exerçant leur fonction DRH dans des secteurs aussi variés que la construction, la grande distribution, l'hôtellerie, le luxe, l'industrie musicale, la restauration, les plateformes de service, l'informatique, le droit, etc., les participants du Think Tank RH (une trentaine au total) ont pu croiser des points de vue riches de cette diversité pour mieux converger vers un objectif commun : l'élaboration de propositions concrètes en faveur d'une organisation collective durable.

Entre fin juin et début juillet, les législatives anticipées ont sensiblement rebattu la donne politique, ouvrant à la voie à la remise à plat de nombreux chantiers sociaux et fiscaux dont la mise en œuvre concrète, portée par un exécutif composite et une Assemblée Nationale sans majorité tranchée s'annonce pour le moins complexe. En cet automne 2024, une constante demeure toutefois, celle d'un monde du travail en transformation permanente avec lequel le nouveau gouvernement issu du changement de majorité acté par le scrutin du 7 juillet doit plus que jamais entretenir le dialogue. Ce Livre Blanc émet en ce sens quelques recommandations pour tenter, dans une démarche RH de longue haleine, d'adapter au mieux le conjoncturel au structurel.

* Initiées en décembre 2022 dans le cadre du Conseil national de la refondation (CNR) les Assises du Travail ont rendu en avril 2023 un rapport supervisé par Sophie Thiéry (Présidente de la Commission Travail Emploi du CESE, Conseil économique, social et environnemental) et Jean-Dominique Senard (Président de Renault Group).

« Les DRH, moteurs du changement organisationnel »

C'est la conclusion qui ressort de l'édition 2024 du baromètre des DRH, coproduit par WTW, ABV Group et RH&M. Menée auprès d'une centaine de responsables des ressources humaines exerçant leur fonction dans des entreprises et industries de toutes tailles et multisectorielles, cette enquête relève en effet que « dans un contexte marqué par la volatilité de l'économie, des avancées technologiques galopantes et une prise de conscience aiguë des enjeux sociaux et environnementaux, les décideurs RH doivent plus que jamais anticiper, s'adapter et préparer l'avenir avec résilience et agilité »

En première ligne

Alors que les enjeux liés à l'émergence de l'Intelligence Artificielle (IA) générative s'invitent dans les réflexions des décideurs, le rôle des DRH ne cesse d'évoluer. « Ils sont devenus un moteur du changement organisationnel et agissent de manière proactive pour répondre aux défis auxquels les entreprises sont confrontées. Ainsi, en 2024, leur priorité reste l'accompagnement de la transformation des entreprises. Et si le déploiement de l'IA semble être un allié précieux pour y répondre, notamment pour générer des gains d'efficacité et proposer de nouveaux services à plus forte valeur ajoutée, seule une minorité des DRH considère que leur entreprise est prête » résume Laurent Termignon, directeur de l'activité Work & Rewards chez WTW.

Face à une année qu'elle juge charnière du triple point de vue « technologique, géopolitique avec des conflits jusque-là impensables à nos portes et environnemental avec la crise climatique », Delphine Lancel, Directrice Associée du groupe RH&M considère que ces bouleversements « rendent à la fois notre monde illisible et imprévisible et le rôle du DRH encore plus délicat, épineux, exigeant ». Cette fonction demande « un niveau de subtilité et de finesse inédit. Le champ d'action du DRH ne cesse de s'élargir, son horizon se complexifie pour le placer définitivement au cœur de toutes les stratégies d'entreprise et installer le binôme PDG-DRH comme le tandem d'avenir », conclut Delphine Lancel.

Illustrant ces propos au moins trois tendances fortes se dégagent des nombreux enseignements que délivre le Baromètre 2024 des DRH.

1) Priorité à la transformation

81% des DRH font du soutien et de l'accompagnement de la transformation de l'entreprise la première priorité de leur fonction, devant le renfort de l'attractivité de leur entreprise et l'amélioration de l'expérience salarié jugée cruciale par 36% d'entre eux.

70% des répondants pensent que la transformation de l'entreprise passe par la mise en place d'une organisation favorisant l'innovation et l'agilité. La dématérialisation des tâches et la robotisation (48% des réponses), ainsi que la promotion d'une démarche de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) ou de Strategic Workforce Planning (41%) arrivent derrière. Le déploiement de l'IA semble quant à lui tout aussi important que la restructuration de l'entreprise (31%). En revanche, l'adaptation de l'organisation au travail hybride ne semble plus une priorité tant le télétravail semble entré dans les mœurs.

2) Mobilisation autour de la QVT (Qualité de Vie au Travail)

77% des DRH se concentrent toujours en tout premier lieu, en matière de RSE, sur la qualité de vie au travail et le bien-être des collaborateurs.

76% des sondés considèrent la promotion de l'inclusion, de l'équité et de la diversité comme une priorité majeure, devant la réduction de l'impact environnemental et l'employabilité

des seniors. Ce dernier item est néanmoins en forte hausse (43% contre 31% un an plus tôt)

88% estiment que le recours au télétravail favorise un meilleur équilibre de vie pour les salariés et 79% pensent qu'il contribue à l'attractivité de l'entreprise. Par ailleurs en termes de politique de rémunération, la gestion du salaire de base demeure prioritaire, devant l'égalité femmes-hommes et l'équité de traitement entre les salariés.

3) Stagnation des recrutements

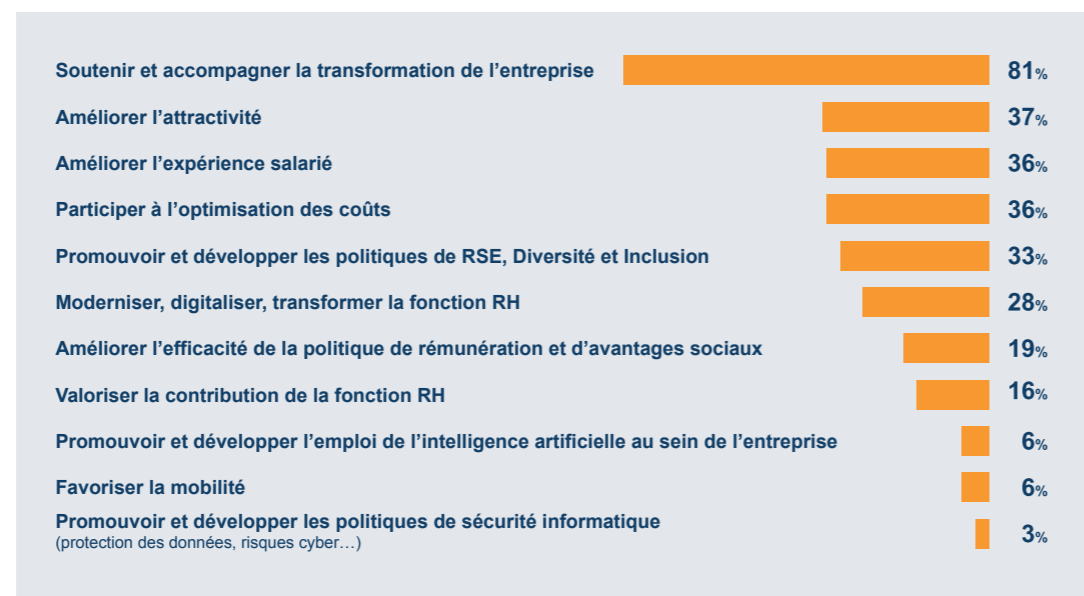
53% des DRH anticipent une stagnation des recrutements, ils sont seulement 32% à penser qu'ils vont augmenter.

56% pensent que la thématique de l'impact écologique de l'entreprise influencera prioritairement leur organisation devant la situation géopolitique et les phénomènes de grande démission et de *quiet quitting*. Dans la même logique, ils sont 82% à considérer que l'absentéisme impacte l'engagement des collaborateurs ainsi que l'organisation et la gestion des ressources et qu'il engendre des risques psychosociaux. Pour le réduire, ils privilégient l'écoute des salariés (81%), avant l'amélioration de l'environnement de travail, la formation et la sensibilisation des managers et la prévention.

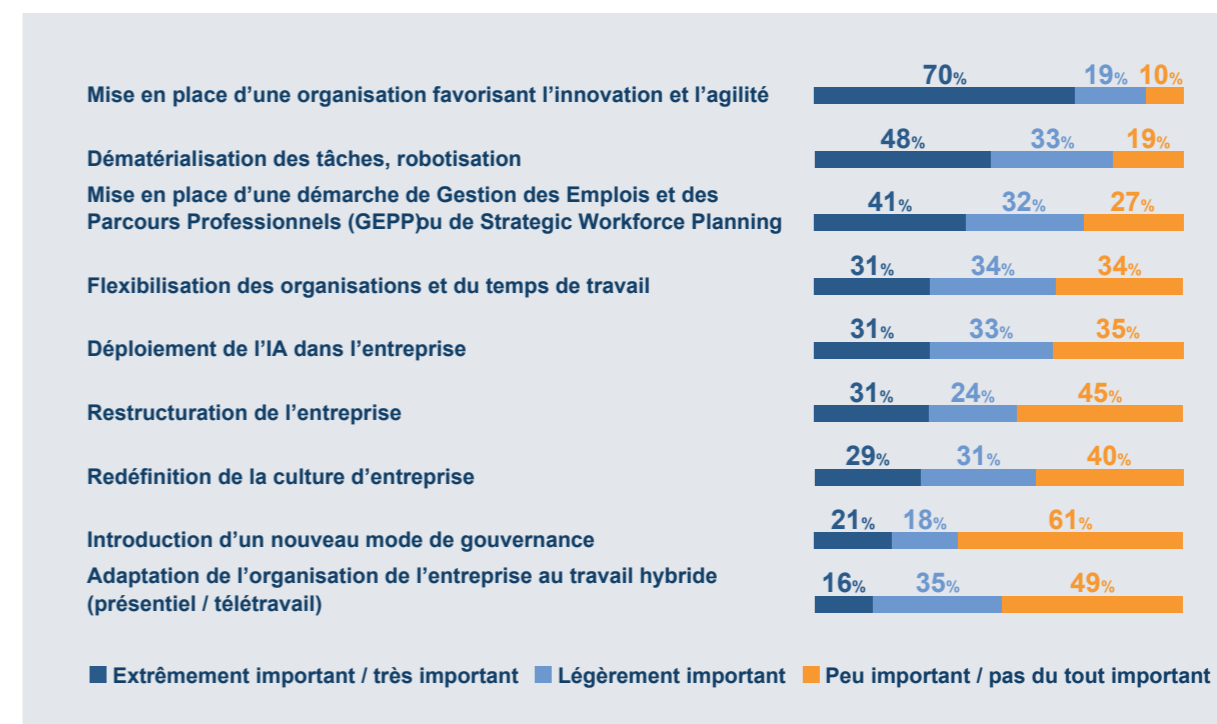
POUR ALLER PLUS LOIN



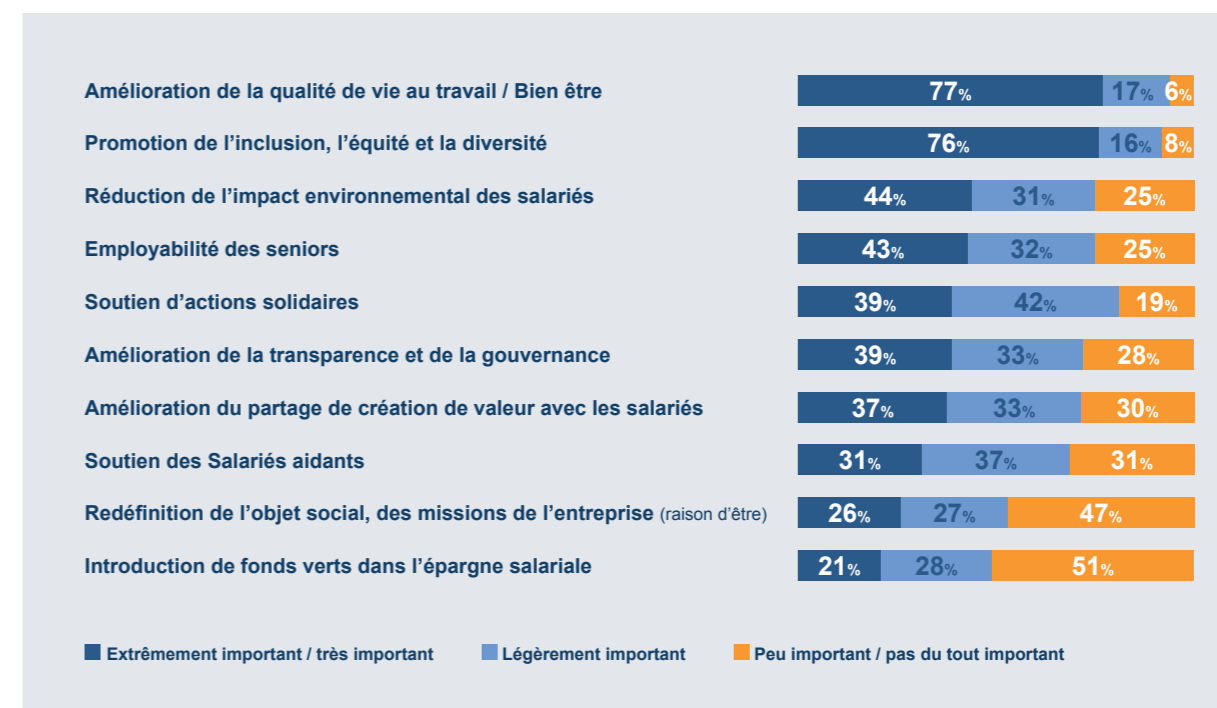
Quelles sont les priorités de votre fonction RH vis-à-vis du business en 2024 ?



Plus précisément, en matière de transformation de l'entreprise, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2024 ?



Concernant les enjeux de réputation et les politiques de RSE, Diversité, Équité et Inclusion, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2024 ?



« PROFESSIONNELS RH, COMMENT ALLEZ-VOUS ? »

Plutôt bien, si l'on en croit l'édition 2024 de l'enquête que Gereso, organisme de formation spécialisé en Ressources Humaines, publie chaque année sur le moral des RH. Menée auprès de 340 professionnels présents dans toute la France et couvrant différents segments d'âge, de genre et de fonctions RH, cette enquête témoigne de leur bon moral. 65% des sondés affirment avoir « bien » ou « très bien vécu » l'année 2023, (progression de 7 points par rapport à 2022), même si nombre d'entre eux (48%) se disent avant tout « épuisés » (notamment dans les grandes organisations) et que 86% des répondants ont ressenti du stress au travail, 56% estimant avoir travaillé « plus » ou « beaucoup plus » qu'un an plus tôt.

Malgré cette surcharge, les professionnels RH restent toutefois engagés, stimulés par des conditions de travail améliorées (41% des répondants), des missions plus attractives et une meilleure rémunération. Les sujets économiques dominent leurs préoccupations, suivis des transformations du travail (intelligence artificielle, travail hybride). Par ailleurs 54% des professionnels RH se sentent reconnus par leur hiérarchie et 61% valorisés en tant que RH par leurs collègues et collaborateurs. Ils sont ainsi 79% à se déclarer fiers de leur métier, un chiffre partagé équitablement par toutes les générations, mais plus marqué chez les hommes (85%) que chez les femmes (77%). La moitié des sondés juge toutefois le niveau de leur salaire insuffisant, alors qu'ils anticipent une charge de travail accrue et des préoccupations croissantes liées aux rémunérations et aux conditions de travail. Une vision globalement optimiste persiste pourtant, axée notamment sur les opportunités de développement professionnel.

PROPOS INTRODUCTIF



Benoît SERRE

Vice-Président National Délégué
de l'ANDRH

« RÉCONCILIER LES DIFFÉRENTS TEMPS DE L'ENTREPRISE »

La fonction RH a toujours du gérer au quotidien la confrontation des différents temps qui se font concurrence au sein de l'entreprise. Leur réconciliation est un défi permanent. La stratégie exige une vitesse d'exécution pas toujours compatible avec les contraintes organisationnelles, sociales et juridiques. De même, la transformation des métiers nécessite une accélération de l'adaptation des compétences. Or, malgré des technologies et des innovations évidentes, réduire le temps d'apprentissage individuel est difficile, parfois même impossible.

S'il semble délicat de prétendre accélérer l'acquisition de compétences nouvelles, il demeure possible de lever certains freins juridiques qui renforcent une forme de lenteur peu compatible avec les défis actuels. L'accélération

digitale, l'apparition et la disparition de pans entiers de certains métiers, la dynamique démographique dans notre pays comme dans d'autres, les nouvelles formes de travail, les aspirations à de meilleurs équilibres de vie, la modification des modèles de production via l'IA sont autant de causes rationnelles exigeant des organisations qu'elles se transforment de plus en plus vite, instaurant parfois un sentiment d'instabilité différemment vécu par les équipes.

Tous ces facteurs d'évolution vont persister, voire s'amplifier. Or, notre univers juridique comme nos pratiques ont été construits dans une période où cette nécessité permanente du mouvement était moins prégnante. Chacun se souvient des plans à cinq ans qui aujourd'hui sont au mieux de trois ans et de la relative stabilité des organisations. Aujourd'hui, le quotidien d'un DRH consiste, notamment, à préparer et présenter aux instances des projets de réorganisation avec un niveau de contraintes et de précisions (évaluation des RPS, impacts sociaux même sans suppression de poste, mesure comparative de la charge de travail, ...) difficilement gérable au rythme actuel. Il n'est pas question ici de minimiser la pertinence de ces éléments mais de s'interroger sur les procédures qui les accompagnent. Il faut souvent plus de six à huit mois pour implémenter une nouvelle organisation. Cette approche très contrainte tant sur le fond que la forme exige de réfléchir aux meilleurs moyens à mettre en œuvre pour favoriser une simplification qui ne soit pas synonyme de dégradation.

TRIPLE ENJEU

Parmi les pistes envisageables, nous pourrions nous inspirer des accords majoritaires qui permettent à des entreprises de négocier des accords dont la force et la légitimité viennent précisément du fait qu'une majorité de représentants du personnel y adhèrent. Favoriser cette approche répondrait à trois enjeux majeurs :

- Une revalorisation de la fonction syndicale et du dialogue social de terrain, dans l'entreprise par des représentants au fait des réalités de l'organisation, des aspirations de ses équipes et des exigences de son activité
- Un renforcement de la légitimité des élus du personnel qui, parfois à leur corps défendant, semblent éloignés des préoccupations des salariés car ils sont eux-mêmes soumis à des contraintes de forme et de temps
- Une meilleure réactivité des organisations face aux transformations exogènes et endogènes auxquelles elles sont confrontées.

Cela suppose de réfléchir aux évolutions législatives et réglementaires en accordant de véritables avantages aux entreprises qui font l'effort d'aller chercher un accord majoritaire (simplification des procédures de validation par l'administration).

Renforcer la légitimité des représentants du personnel en créant un nouveau modèle de dialogue social plus concret, mieux adapté aux réalités, en temps comme en actions, est essentiel dans la période qui s'ouvre où l'organisation du travail et les multiples problématiques qu'elle soulève (management, reconnaissance, comptabilisation à l'heure du monde hybride, qualification et protection) prennent peu à peu une place considérable.

Faire évoluer ces éléments dans une approche de « nouveau contrat social » impose de construire un dialogue social et managérial plus fréquent, plus responsable et plus simple pour qu'il puisse aboutir et réduire ainsi les risques de tension et de conflit.



POINT DE VUE



Agnès PARENT-THIRION
Senior Research Manager
EUROFOUND

La qualité du travail un prérequis pour une expérience positive de la vie au travail

Les derniers résultats de l'enquête européenne des conditions de travail (2021) menée par Eurofound dans 36 pays auprès de plus de 70,000 actifs en emploi sont très clairs : la position de la France en matière de qualité du travail et de l'emploi continue de se dégrader quand on la compare aux autres États Membres et à ses voisins européens.

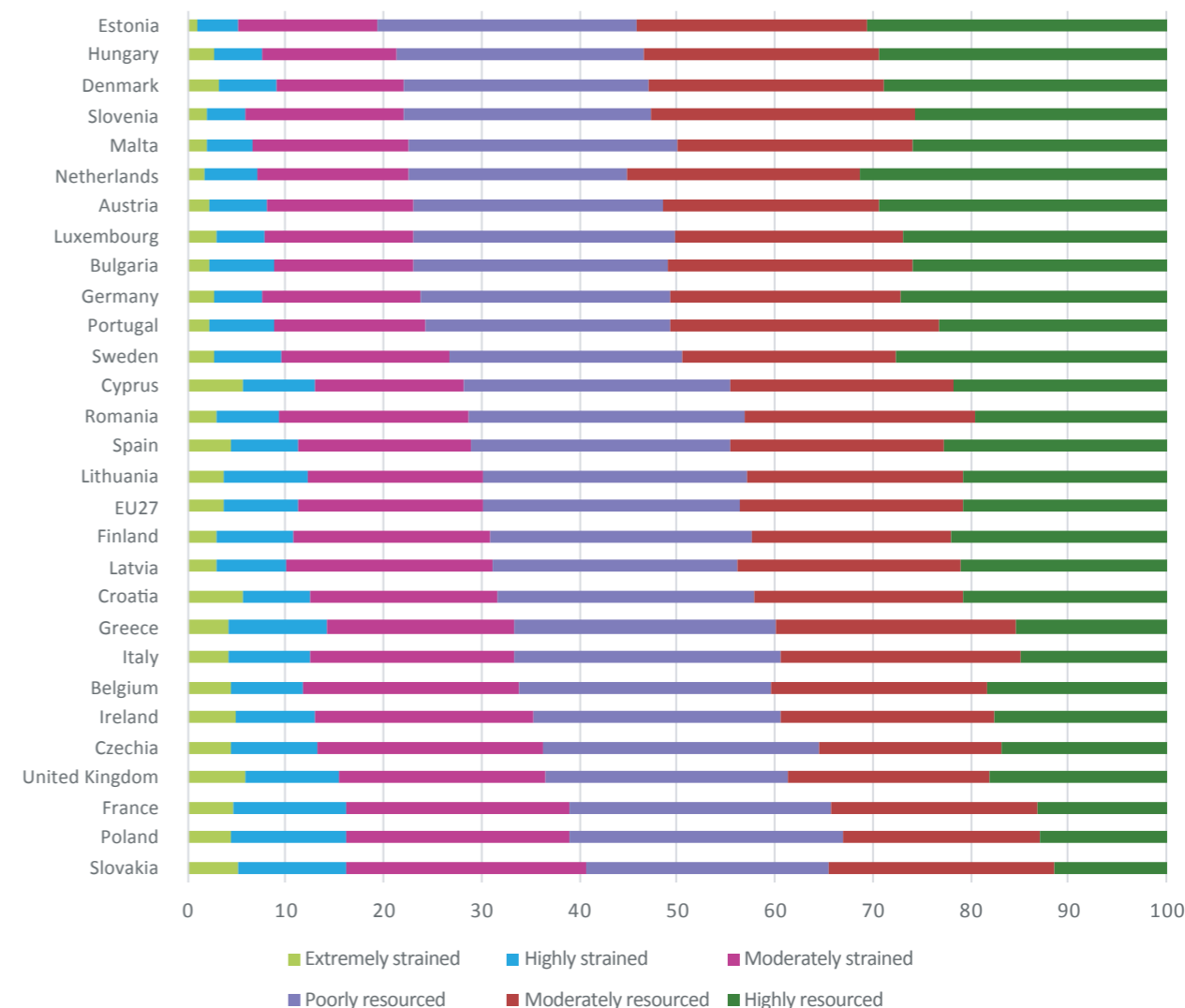
La France à la traîne de ses partenaires européens en matière de qualité du travail

Près de 4 actifs sur 10 en France (39% -5 points au-dessus de la moyenne européenne) l'expriment ils sont dans des emplois qui mettent leur santé et bien-être à risque. Ce sont aussi 39% des emplois en France (9 points au-dessus de la moyenne européenne) qui sont « tendus » selon l'indice synthétique de la qualité du travail et de l'emploi qui s'appuie la description objective des conditions de travail selon une méthodologie développée par l'OCDE.

L'indice de la qualité du travail et de l'emploi agrège des conditions de travail et d'emploi qui ont un effet causal établi sur la santé des travailleurs positif ou négatif. Il mesure la différence entre l'exposition aux demandes du travail telles que par exemple, l'exposition à des risques physiques, des postures difficiles, la violence au travail, devoir travailler plus vite et avec peu de temps morts, et l'accès aux ressources du travail, le soutien de son manager, les possibilités de faire entendre sa voix collectivement au sein de l'entreprise pour influencer l'organisation du travail, l'accès à une formation, la reconnaissance dans le travail, le sens du travail etc. Être dans un emploi tendu signifie avoir plus de demandes et contraintes dans son travail que de ressources pour le réaliser.

(Cf graphique P13) ►

L'indice organise les demandes et ressources du travail en 6 domaines qui sont autant de leviers sur lesquels il est possible d'intervenir pour améliorer le travail : l'environnement physique et social du travail, les conditions de réalisation des tâches au travail (intensité versus autonomie), l'organisation du temps de travail, les possibilités de participer aux développements de l'organisation, les perspectives de carrière et développement professionnel, et les leviers de motivation intrinsèque.



Impliquer les salariés dans les processus décisionnels, une des clés pour améliorer la qualité du travail

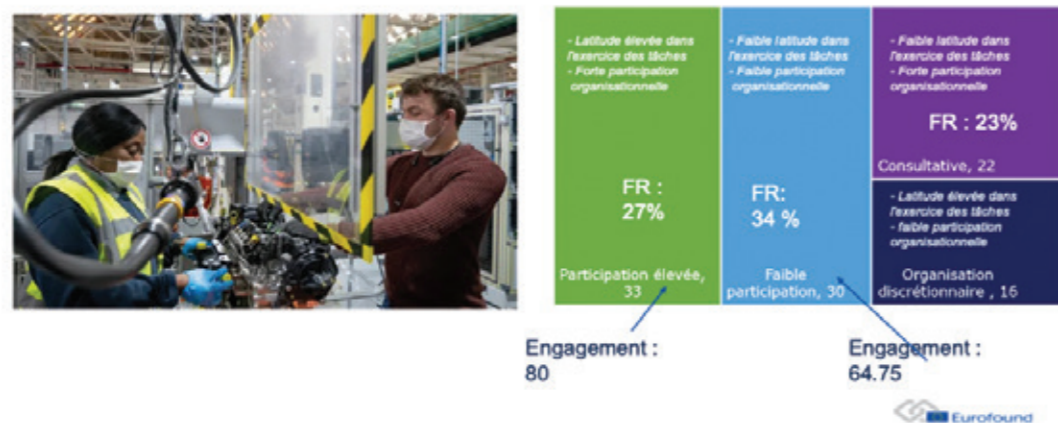
Un des véhicules pour améliorer la qualité des emplois est le développement d'organisation du travail qui impliquent les salariés à la fois dans leur travail mais aussi dans le développement des organisations et des entreprises. Ceci afin de mieux utiliser et développer les compétences des salariés, bénéficier de leurs idées et suggestions, discuter sur la base des conditions effectives du travail et définir des règles et modes de régulation du travail justes et adaptés aux contraintes de tous et toutes dans l'entreprise. 27% des salariés français travaillent dans ces formes d'organisation du travail. Six points de moins que la moyenne européenne.

La qualité de l'emploi et du travail est le fondement d'une bonne vie professionnelle et une assurance pour un travail soutenable tout au long de sa vie. Les études d'Eurofound le confirment : les personnes qui ont un travail de qualité rapportent davantage de bien être et bonne santé, un meilleur équilibre entre leur vie privée et professionnelle, une meilleure utilisation et développement de leur compétence, davantage de sécurité financière. Elles sont aussi plus engagées dans leur travail et moins souvent absentes. La qualité du travail

et de l'emploi est aussi un facteur d'attractivité comme l'illustre la proportion supérieure à la moyenne d'emplois tendus dans les métiers qui ont des difficultés à recruter.

Au regard des transformations actuelles du travail, il est primordial d'investir dans la qualité du travail pour le bien être des personnes au travail, la performance des entreprises et le soutien à nos modes de vie. La nouvelle Présidente de la Commission européenne a d'ailleurs inscrit le développement d'une feuille de route européenne sur la qualité des emplois dans ses priorités.

Travailler ensemble : formes d'organisation du travail (salarié/ées)



NOUVELLE DONNE POUR LE CONTRAT SOCIAL D'ENTREPRISE

Inaugurée le 16 janvier, la première session de la quatrième saison du Think Tank RH a été l'occasion de dégager les grandes lignes de la feuille de route de l'année.

Nouvelle forme de démocratie au travail, amélioration du partage de la valeur, refonte du dialogue social, adaptation du temps de travail, redéfinition de la fonction RH..., les thématiques clés sur lesquelles le Think Tank RH a décidé de plancher cette année pour élaborer la nouvelle édition de son Livre Blanc peuvent de prime abord sembler bien ambitieuses. Elles sont pourtant constitutives d'un enjeu majeur dont l'entreprise n'a d'autre choix que de s'emparer, celui de la nécessaire relecture des multiples facettes d'une organisation du travail « qui aujourd'hui ne répond plus aux attentes des salariés » souligne d'emblée Benoît Serre, Vice-Président national délégué de l'ANDRH.

CONSTAT

Il y a six ans, un pas important a été franchi par les Ordonnances Macron du 22 septembre 2017 qui, en s'attaquant notamment à la négociation collective, à la signature d'accords dans les petites entreprises, à la rupture du contrat de travail et à la fusion des IRP (institutions représentatives du personnel) en un seul CSE (comité social et économique), ont sérieusement rebattu les cartes du Code du travail. Mais depuis la pandémie est passée par là, accélérant un mouvement

déjà tangible de mutations économiques, sociétales et environnementales dont l'entreprise constitue l'un des principaux réceptacles.

« Nous sommes dans une période de basculement aussi riche que périlleuse où s'entrecroisent chez les salariés des demandes contradictoires de liberté et d'autonomie mais aussi de sécurité et de développement génératrices de fortes tensions », confirme Nicolas Pette, Partner chez Oliver Wyman. Au diapason, Guillaume Savard, Président de Upside, se réjouit de la place centrale qu'occupe l'entreprise en tant « qu'entité structurée stable à l'heure où les autres institutions fondatrices – famille, église, syndicats et partis politiques, école et patronages – ont du mal à composer avec une société liquide », mais s'interroge lui aussi sur « son rôle moteur et les limites qu'elle peut ou doit poser pour composer au mieux avec les projections individuelles des collaborateurs qui la composent... Ces derniers n'ont-ils pas à son encontre des attentes trop élevées ? ».

Nouveau contrat social

Persuadé pour sa part de la richesse que génère « le métissage des collectifs » Matthieu Fouquet, Partner RH chez OnePoint, estime à cet égard nécessaire de réinventer un « contrat social d'entreprise, tenant compte de la dimension « émotive » de chacun où la logique de l'obligation de résultats prendrait le pas sur celle des moyens ».

Exerçant l'un comme l'autre leur fonction RH au sein de jeunes entreprises « alternatives » qui leur permettent, chaque jour, d'expérimenter une dimension sociétale en expansion constante, Paul Sauveplane, Directeur des Ressources Humaines d'Alan et Aurélie Py, EMEA HR Lead de Uber France, partagent ce point de vue. « Le rôle de coaching des DRH, de partenaire du « business », se densifie et évolue en permanence, c'est passionnant » constate Aurélie Py, tandis que Paul Sauveplane insiste sur la nécessaire intégration dans le débat « de la question de la santé mentale indissociable des nouvelles pratiques professionnelles qui comme cela vient d'être souligné brouillent les frontières de l'engagement individuel et professionnel et par conséquent celles de la responsabilité de l'employeur ». Stéphane Ribner, Directeur des Ressources Humaines de Bouygues Bâtiment France, une entreprise où l'engagement sur le terrain n'est pas un vain mot, s'inquiète toutefois du devenir de cette notion chez des jeunes générations « certes engagées, mais généralement moins longtemps que leurs aînés au sein d'une même entreprise ». « Le travail n'est plus aussi important qu'auparavant et n'induit plus les mêmes implications personnelles » abonde Me Joël Grangé, Associé de Flichy Grangé Avocats, particulièrement attentif par ailleurs à l'impact qu'aura sur les pratiques professionnelles le développement de l'intelligence artificielle.

PROPOSITIONS

1) Promouvoir l'intérêt commun

Françoise Schoenberger, Directrice du Développement Social de LVMH propose de changer de focale en se concentrant sur la richesse du collectif « aussi importante que celle des talents individuels ». Il faut, poursuit-elle, « revenir à l'intérêt commun. Cela suppose de la flexibilité, de l'innovation sociale pour se libérer du carcan d'une vision catégorielle ultra normée souvent contreproductive ». Innover en sortant des sentiers battus de la sélection des candidats à l'emploi sur la base des seuls CV, c'est également ce que suggère Matthieu Eloy. Observateur aguerrri du marché du travail, le Directeur Général d'Indeed France qui, en intégrant le « halo du chômage », estime que « le pourcentage réel de personnes ne travaillant pas est plus proche de 20% que de 7% », juge à cet égard indispensable de trouver de nouveaux moyens de « faire « matcher » ces potentiels candidats avec les emplois vacants ».

2) Engager une relecture de la réglementation du travail

À l'heure où, comme le résume Benoît Serre, « une forme de hiatus « d'inertie », sans tension, se creuse entre d'un côté l'organisation du travail normée par le Code du travail et de l'autre les aspirations de salariés plus enclins aujourd'hui qu'hier à s'exprimer et à claquer la porte s'ils sont déçus », les Pouvoirs Publics « ne peuvent plus faire l'économie d'une relecture approfondie du fonctionnement réglementaire du travail ». Or, l'ambition du Think Tank RH souligne –t-il, « c'est justement, de s'appuyer sur le ressenti et l'expérience d'observateurs et praticiens issus d'environnement professionnels fort différenciés, pour identifier les freins organisationnels qui grippent la machine et élaborer de concert un cahier de propositions concrètes susceptibles de les lever ».

3) Sonder le salarié

Bulletin de paie, contrat de travail, organisation des élections des représentants du personnel... tout devient « si compliqué que les salariés en viennent à renoncer à comprendre », déplore Françoise Schoenberger qui pour aborder la problématique de la transformation de la démocratie au travail propose de partir du point de vue du salarié. « On ne reviendra pas au monde d'avant, donc autant participer activement à celui qui se construit ! », conclut Benoît Serre.

REGARDS CROISÉS



Guillaume SAVARD
Président
UPSIDE

« Évoluer vers une gestion sociale moins intensive »

La prévalence de l'individualisme constitue un fait de société qui s'impose à tous, et, avec lui, la nécessité d'un nouveau contrat socio-spatial. Socio-spatial car le travail est devenu hybride et se déploie désormais en de multiples lieux et temporalités. Mais comment articuler les attentes individuelles et le collectif qu'incarne une entreprise – lieu par excellence « d'entre-prises », entre profils, compétences et cultures de plus en plus divers ? Une loi d'airain s'impose : « plus la théorie est rigide, plus la pratique est souple ». La régulation trouve donc ses limites pour polir durablement une réalité du travail composite. Le parallèle avec l'agriculture et les sols est à cet égard instructif. Un traitement intensif à coups d'engrais et de pratiques industrielles épuise ceux-ci. Or, chaque sol de notre pays est différent, à quelques kilomètres de distance. Il en est de même des collaborateurs d'une entreprise. Orientons différemment notre regard et considérons chacun d'entre eux comme un « sol » plus ou moins fertile. Chaque manager d'équipe doit alors s'interroger sur la manière de le cultiver et de l'irriguer au mieux, pour qu'il donne le meilleur de lui-même sans s'épuiser (le *burn-out* est la maladie du siècle). De même il est une sagesse de la nature : elle fonctionne en sous-optimisation, pour s'économiser et durer. Avoir en tête la vulnérabilité de ses collaborateurs (comprise comme le stade avant la faiblesse puis la brisure) favorise un mode de management moins intensif et plus durable, fondé sur la confiance et la subsidiarité.

Certes, l'exigence est élevée et s'accommode mal de la loi des grands nombres qui régit les entreprises. Néanmoins, à l'image de la transition écologique nécessaire pour préserver le vivant, la transition managériale requiert une révision des pratiques en matière de travail. Elle est nécessaire et urgente afin de renouer avec le « travail vivant » (concept marxiste !), c'est-à-dire un travail qui rend libre et permet à chacun de se construire lui-même.

TRANSFORMATION DE LA DÉMOCRATIE AU TRAVAIL, VERS UNE BASCULE DU POUVOIR ?

Réuni autour de la question de la représentativité des salariés au sein de l'entreprise, le Think Tank RH est parvenu à dégager quelques propositions concrètes pour avancer sur le délicat terrain de la démocratie au travail.

Émergence de collectifs « sauvages » en rupture avec les syndicats traditionnels, centralisation des CSE (comités sociaux et économiques), fracture grandissante entre les représentants des salariés et ceux des sociétaires... les enjeux multiformes qui se cristallisent autour de la question de la démocratie au travail soulèvent d'emblée un essaim d'interrogations que Benoît Serre, Vice-Président national délégué de l'ANDRH propose de canaliser en se concentrant sur une problématique-clé, celle des « moyens à mettre en œuvre pour tendre vers un meilleur équilibre de la représentativité ».

CONSTAT

Géraldine Galindo, Professeure de Management & Ressources Humaines à l'ESCP estime qu'avant de réfléchir à une éventuelle « bascule du pouvoir », il convient déjà de s'interroger « sur la réalité même du pouvoir des salariés car, exception faite des Scop (sociétés coopératives de production), la démocratie au sein de l'entreprise ça n'existe pas ». Appuyant son propos, Me Joël Grangé, Associé de Flichy Grangé Avocats, pointe lui aussi un problème de fond, celui de la réticence des chefs d'entreprise à encourager, malgré l'existence de moyens technologiques adéquats, toute forme de démocratie directe. « La plupart d'entre eux est contre ! ».

Bouger le curseur

Certaines initiatives témoignent pourtant d'une dynamique en marche, comme le relève Isabelle Bonhomme. Expérience à l'appui, la Directrice du Développement RH et du Recrutement à Saint-Gobain relate ainsi comment des centaines de salariés travaillant au siège du groupe à la Défense « se sont organisés collectivement et de manière autonome, pour créer une communauté d'accompagnement et de soutien à la parentalité. Et moi, ... je les accompagne ! ».

Dans la même veine, Blandine Langlois, Directrice des Ressources Humaines du Groupe Les Echos-Le Parisien, constate, du côté des syndicats, une volonté « de mener plus efficacement leur mission de représentativité en réunissant, avant des négociations, des assemblées générales pour mieux prendre le pouls des salariés concernés ». Au diapason, Anne Grjebine, Senior Advisor Innovation RH d'Air France, atteste au niveau de son groupe de « syndicats actifs et représentatifs » et de progrès sensibles « induits par la mise en place de CSE qui ne nous font vraiment pas regretter le temps des CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) ! »

Estimant elle aussi que les ordonnances Macron de 2017 ont enclenché un certain nombre d'avancées concrètes en matière de fluidification de la représentativité, Françoise Schoenberger, Directrice du Développement Social de LVMH suggère de « ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain », mais plutôt de bouger le curseur. « La question qui se pose aujourd'hui c'est celle d'une plus grande et meilleure proximité entre les salariés et leurs représentants, certains CSE s'étant transformés en super centrales, asphyxiés de questions qu'ils ne parviennent plus à traiter ». Stéphane Ribner, Directeur des Ressources Humaines de Bouygues Bâtiment France approuve. « Il y a vraiment un trou dans la raquette, il faut réinvestir le local sans pour autant tout détricoter ni tomber dans les travers d'une représentativité anarchique ».

Le relais du management

Les membres du Think Tank sont unanimes, la démocratie directe est une fausse bonne idée. « On le voit, l'organisation de référendum favorise des modes binaires pour / contre qui opposent les salariés sans résoudre leurs problèmes. Face à la complexité de la négociation, le rôle des corps intermédiaires demeure essentiel », souligne Françoise Schoenberger. « Méfions-nous des effets pervers associés à la formation de groupes WhatsApp par exemple, tels qu'on en voit émerger à l'école où des réseaux de parents d'élèves se muent en tribunaux contre les professeurs. Le glissement est rapide et l'entreprise n'est pas à l'abri », s'inquiète Xavier Savigny, Directeur des Ressources Humaines de la Saur. À cet égard, Myriam de Gaudusson, Avocate Associée de Franklin Société d'Avocats, insiste comme Mohamed Zeghou, Head of Product Marketing Management chez Cegid et Laurent Choain, Chief Leadership, Education & Culture du groupe Mazars, sur la nécessité « de renforcer le maillon du management, pour faire remonter les revendications de salariés côtoyés au quotidien ».

PROPOSITIONS

1) Consolider la démocratie représentative

Plutôt que s'égarer sur la voie sans issue de la démocratie directe, il convient d'agir sur deux leviers complémentaires, avec un double objectif à la clef :

- améliorer un système de représentativité ancré sur cinq « briques » syndicales peu propices à la plasticité qu'exige la diversité du tissu entrepreneurial ;
- accélérer des process de négociations qui tendent à dissocier le temps social de celui de l'entreprise, au risque, comme le remarque Nicolas Pette, Partner d'Oliver Wyman « de générer une certaine schizophrénie pour le salarié confronté à une réalité qui absorbe souvent toute forme d'agilité ».

2) Réformer les conditions de négociations des entreprises où les CSE ne comportent pas d'élus issus de l'un des cinq syndicats représentatifs.

S'inscrivant dans la lignée du renforcement de la représentativité, cette proposition relayée d'une même voix par Paul Sauveplane, Directeur des Ressources Humaines d'Alan et Aurélie Py, EMEA HR Lead de Uber France, cible les articles L.2232-24 et 2232-25 du Code du travail (pour les entreprises de 50 salariés ou plus). « En l'état actuel, seuls des salariés mandatés par l'un des cinq syndicats représentatifs peuvent négocier un accord ensuite validé par référendum d'entreprise. Si aucun salarié n'est mandaté le périmètre de négociation du CSE se réduit sensiblement.

Il faut donc revoir ces articles afin de respecter le choix démocratique des salariés d'élire un CSE non affilié à un syndicat national, ce qui suppose d'aligner son champ et ses moyens de négociation sur ceux des syndicats représentatifs », détaille Paul Sauveplane.

3) Optimiser les temps de concertation

Même sensiblement réduits ces dernières années, les délais de mise en place des accords négociés restent trop longs, « Ils sont de 6 à 9 mois en moyenne du fait notamment d'une durée étirée de consultation », indique Françoise Schoenberger, Directrice du Développement Social de LVMH, qui au diapason du Think Tank RH, plaide pour une action concertée avec les pouvoirs publics afin notamment de mieux calibrer le temps de concertation.

REGARDS CROISÉS



Nicolas PETTE

Partner People & Organization Performance

OLIVER WYMAN

« Plus d'autonomie, plus de responsabilité » : la demande de liberté au travail s'est affirmée de manière spectaculaire ces dernières années, le covid constituant un véritable point de bascule. Demande de sens, refus d'un management hiérarchique à l'ancienne, prise de parole directe court-circuitant les canaux habituels, émergence de collectifs extérieurs au syndicalisme, développement du travail hybride, etc. : les entreprises sont bousculées et interpellées quant à leur capacité à donner le pouvoir « au terrain » et à transformer leurs modèles historiques.

Cependant, en matière de démocratie, les évolutions restent pour le moment mesurées. Les référendums sont rares, les innovations limitées. L'amélioration du dialogue social fait en revanche l'objet de réflexions et de propositions constantes, qui visent à revivifier la représentativité syndicale et à redonner du corps à la négociation sociale. Les réformes récentes ont d'ailleurs pu provoquer des conséquences inattendues, à rebours des objectifs initiaux : la fusion des IRP opérée en 2017 pour simplifier la négociation sociale a par exemple parfois accentué l'éloignement des représentants du personnel. Mais des évolutions simples peuvent être envisagées pour aller plus loin, par exemple en termes de délais de mise en œuvre des accords négociés.

En réalité, si simplifier et développer le dialogue social est indispensable, cela ne suffit pas à répondre aux demandes des salariés. C'est au quotidien que le dialogue doit se nouer et en la matière les managers ont un rôle décisif à jouer, à commencer par les managers de proximité. La mise en œuvre de pratiques de management moins strictement hiérarchiques, la prise de responsabilité, le développement de collectifs de travail plus ouverts et plus autonomes, la mise en œuvre d'un dialogue de proximité constituent des axes de travail essentiels pour donner de l'air aux salariés. La réinvention des modèles de management est de ce point de vue indispensable.



TRANSFORMATION DE LA VALEUR TRAVAIL, DU PRINCIPE À LA RÉALITÉ

Réuni pour une nouvelle session centrée sur l'évolution du rapport des salariés à la valeur du travail, le Think tank formule une triple recommandation en faveur de l'émergence de nouveaux modes de reconnaissance d'un engagement multiforme.

« Y-a-t-il un sujet ? ». C'est sur le ton de la boutade que Dominique Seux, Directeur délégué de la rédaction des Echos, a choisi d'ouvrir ce débat en se référant aux conclusions inattendues d'une récente étude Apec-Terra Nova sur « les jeunes au travail ».

Menée auprès de 5000 actifs dont plus de 3000 âgés de moins de 30 ans, cette enquête dresse un portrait de jeunes plus engagés et motivés qu'on ne l'imagine, accordant « autant d'importance au travail que leurs aînés et n'apparaissant guère plus rétifs à l'autorité ni aux décisions hiérarchiques ». Certes, comme le souligne Géraldine Galindo, professeure de Management & Ressources Humaines à l'ESCP, ces résultats interpellent lorsque dans le même temps une étude annuelle de l'institut Gallup témoigne « d'un taux d'engagement des salariés en France de 7%, soit l'un des plus faibles niveaux constatés en Europe et dans le monde ». Mais ajoute-t-elle, « le questionnaire Gallup, basé sur le rapport à l'entreprise et non au travail, démontre combien la notion même d'engagement est sujette à interprétation ».

CONSTAT

Pour Benoît Serre, Vice-Président national délégué de l'ANDRH, se pencher sur la problématique de la transformation de la valeur du travail suppose de pas confondre « désengagement et perte de confiance dans les systèmes actuels de valorisation de l'engagement, la question n'étant pas tant celle de l'adhésion à la valeur du travail, que celle des leviers à activer au sein de l'entreprise pour que la reconnaissance de la valeur du travail soit en adéquation avec les attentes des salariés ».

Or, les membres du Think Tank RH sont unanimes, celles-ci ont non seulement sensiblement évolué ces dernières années, mais elles sont devenues multiformes. « L'entreprise a longtemps considéré le salarié comme une simple ressource, aujourd'hui ça ne fonctionne plus », observe Aurélie Py, EMEA HR Lead de Uber France. « Le rapport au travail des anciennes générations a été, plusieurs décennies durant, conditionné par le chômage et donc la peur de perdre son emploi, abonde Me Joël Grangé, Associé de Flichy Grangé Avocats. Or, ce qui prime désormais, c'est de trouver un travail en phase avec des aspirations professionnelles composites et ménageant suffisamment de marge pour sa vie privée, ses enfants, etc.. ». Chiffres à l'appui, Matthieu Eloy, Directeur Général d'Indeed France, confirme. « Lorsqu'on interroge les jeunes sur leurs priorités, la rémunération arrive en tête à égalité avec un rapport plus sain et flexible au travail ».

Hiatus

Même s'il tend à régresser depuis la période post-Covid, le télétravail a sensiblement modifié la donne. « Il n'y aura pas de retour en arrière. Associée à l'engagement sociétal de l'entreprise, la flexibilité constitue un facteur différenciant essentiel pour le jeune diplômé en recherche de poste », estime Stéphane Ribner, Directeur des Ressources Humaines de Bouygues Bâtiment France. Tout en partageant cette analyse, Isabelle Bonhomme, Directrice du Développement RH et du Recrutement de Saint-Gobain, insiste, elle, sur « la nécessaire prise en compte de jeunes qui travaillent beaucoup, mais autrement activités (salariées, associatives, free-lances...) ». Au diapason, Paul Sauveplane, Directeur des Ressources Humaines d'Alan s'inquiète du hiatus qui se creuse entre la codification du travail et la réalité professionnelle. « Le cadre législatif a de plus en plus de mal à contenir des pratiques flexibles, où, par exemple, on n'hésite pas à travailler jusqu'à 23 heures si l'on a décidé en début d'après-midi de s'octroyer deux heures de sport ». Egalement convaincue que le curseur a bougé et que « la rémunération, quitte à démotiver, ne constitue plus un facteur suffisant de motivation », Anne Grjebine, Senior Advisor Innovation RH d'Air France, pointe par ailleurs des attentes fortes « en matière de développement, d'évolution, de formation, d'accompagnement managérial » tandis que Blandine Langlois, Directrice des Ressources Humaines du Groupe Les Echos-Le Parisien, constate « une exigence de retour d'investissement plus rapide de la part des salariés ». Reprenant la balle au bond Matthieu Fouquet, Partner RH chez OnePoint, souligne « une véritable rupture générationnelle qui tend à faire basculer le rapport au travail de la verticalité hiérarchique à l'horizontalité et rend obsolètes les outils classiques de partage de la valeur ». Nabilla Fauche El Aougri, Avocate Associée au sein du cabinet Flichy Grangé Avocats, salue pour sa part certaines avancées récentes « qu'il s'agisse par exemple de la création de la prime de partage de la valeur dont plus de six millions de salariés ont bénéficié l'an dernier, ou encore des nouveaux dispositifs contenus dans la loi du 29 novembre 2023 ». Mais elle rejoint sa consœur Myriam de Gaudusson, Avocate Associée de Franklin Société d'Avocats lorsque cette dernière plaide pour l'émergence de « nouveaux mécanismes susceptibles de mieux combiner la valorisation du travail dans sa double dimension individuelle et collective ». Partageant cet objectif sans pour autant céder, comme le glisse Guillaume Savard, Président de Upside, « à l'oxymore du bonheur au travail », les membres du Think Tank RH suggèrent trois pistes d'action en ce sens

PROPOSITIONS

1) Mieux individualiser les formes de rémunérations complémentaires liées aux résultats de l'entreprise.

« L'intéressement comme la participation sont des systèmes collectifs de partage du profit louables et parfois très généreux mais contraints, mal connus ou ignorés du salarié qui n'a pas la main sur leur gestion et qui souvent n'y comprend rien, déplorent d'une même voix Benoît Serre et Stéphane Ribner. Il faut favoriser des solutions plus malléables et ajustables, susceptibles de faire plus efficacement le lien entre la performance de chacun et celle de l'entreprise ».

2) Renforcer les mécanismes de distribution d'actions gratuites et de prise de participation à l'aide d'avantages fiscaux adaptés.

C'est ce que soutiennent notamment Aurélie Py et Matthieu Fouquet, résolument convaincus de l'impact pour la valeur travail, de l'association du salarié au capital de son entreprise. « Cela permet de passer d'un salarié objet à un salarié sujet », remarque Matthieu Fouquet. « Ces systèmes doivent être bien cadrés sur le plan social pour éviter

que l'Urssaf ne requalifie en salaire cette distribution d'actions, comme elle est déjà tentée de le faire dans certains dossiers », alerte Myriam de Gaudusson.

3) Sécuriser la flexibilité.

La charge de la preuve incombant à l'employeur, « on pourrait par exemple « purger » systématiquement les heures travaillées à l'occasion d'un entretien annuel afin d'éviter par exemple un contentieux aux prud'hommes si la relation salarié-entreprise venait à se détériorer », suggère Paul Sauveplane soucieux comme ses pairs de trouver de nouvelles passerelles entre la réglementation actuelle du temps de travail et des pratiques horaires discontinues, liées notamment aux nouvelles technologies et au « nomadisme » croissant des salariés. Dans tous les cas, ces voies alternatives devront « tenir compte des législations européennes supranationales en vigueur », précise Nabilla Fauche El Aougri.

TRANSFORMATION DU DIALOGUE SOCIAL, L'ENTREPRISE AU MILIEU DU GUÉ

Le Think Tank RH s'est engagé sur le terrain meuble du dialogue social afin de dégager quelques lignes de forces susceptibles d'aider les entreprises à composer au mieux collectivement avec les attentes souvent contradictoires de salariés aspirant conjointement à davantage d'autonomie et de protection.

Réuni pour cette session deux jours après que la direction de la SNCF ait signé avec les principaux représentants syndicaux des salariés un accord battant en brèche une partie des principes validés par la réforme des retraites de 2023, le Think Tank RH ne pouvait rêver meilleure introduction pour sa nouvelle session consacrée à la transformation du dialogue social. « Nous avons là l'illustration parfaite d'une logique catégorielle portée par des corps intermédiaires qui contribuent à la défense d'intérêts différenciés », observe Benoît Serre, Vice-Président national délégué de l'ANDRH qui partant de cette actualité symptomatique propose d'aborder le sujet du jour à travers une réflexion en trois dimensions axée sur la lenteur des processus de négociation, la réalité de la représentativité et la complexité des problématiques liées à la santé mentale des salariés et aux RPS (risques psychosociaux).

CONSTAT

Bien que résolument encouragée par les Ordonnances Macron du 22 septembre 2017, la fluidité du dialogue social tient encore de la figure de style dans nombre de cas. « Il n'est pas rare qu'en présence de syndicats peu coopératifs, les temps de latence entre la signature de l'accord et sa mise en œuvre atteignent plusieurs mois », remarque Benoît Serre. Revenant sur une proposition émise lors d'une précédente session du Think Tank, Paul Sauveplane, Directeur des Ressources Humaines d'Alan rappelle ainsi combien les conditions mêmes de négociations dans les entreprises où les CSE ne comportent pas d'élus issus de l'un des cinq syndicats représentatifs, restent inadaptées. « Il faudrait permettre que non seulement le choix démocratique des salariés d'élire un CSE non affilié à un syndicat national soit respecté, mais que ce CSE dispose de moyens de négociation dignes de ce nom ! », plaide Paul Sauveplane. « Même si les Ordonnances Macron encouragent la contractualisation, nous restons au milieu du gué », abonde

Pascal Guillemin, DRH de Cegid, rejoint par Benoît Serre qui suggère de pousser auprès des Pouvoirs Publics « l'idée selon laquelle, en cas de carence, le CSE pourrait devenir conseil d'entreprise ».

Risque incompressible

Si le principe d'une représentativité plus flexible et ajustable aux différentes typologies d'entreprises fait consensus, Me Joël Grangé, Associé de Flichy Grangé Avocats, juge quant à lui tout aussi urgent de s'inquiéter de la montée en puissance des RPS inhérents aux PSE (plans de sauvegarde de l'emploi). « Des analyses préalables devraient être systématiquement menées pour mieux appréhender la réalité de réorganisations souvent synonymes de suppressions de poste et d'une redistribution des tâches propice à la dégradation de la santé mentale des salariés ». Sur ce front des pas importants ont été franchis dans le cadre communautaire (adoption notamment en 2019 de la Directive européenne relative aux « conditions de travail prévisibles et transparentes »). Mais aussi complexe qu'incontournable, la prise en compte de la santé mentale des salariés témoigne à elle seule de l'impasse vers laquelle mènent les sentiers battus « normatifs » du dialogue social. « Le sujet des RPS démontre combien il est délicat d'apporter une réponse collective à des attentes individuelles différenciées qui confinent parfois à l'intime », observent d'une même voix Géraldine Galindo, Professeure de Management & Ressources Humaines à l'ESCP et Laurent Choain, Chief Leadership, Éducation & Culture du groupe Mazars. « Il faudrait pouvoir s'assurer de l'impartialité et de la qualité même des expertises menées par des cabinets mandatés par l'entreprise qui parfois se retournent contre elle », pointe de son côté Myriam de Gaudusson, Avocate Associée de Franklin Société d'Avocats, convaincue comme ses pairs de la difficulté à circonscrire « la notion même de « détresse psychologique » en lien avec l'organisation du travail ».

PROPOSITIONS

1) Favoriser des voies alternatives dans l'entreprise

Pour Stéphane Ribner, Directeur des Ressources Humaines de Bouygues Bâtiment France, la réponse doit venir de l'entreprise. « Il faut renforcer les formations autour de ces problématiques, professionnaliser le corps RH, proposer aux CSE de nommer des personnes susceptibles de mieux identifier sur le terrain les RPS potentiels et bien sûr travailler ces questions main dans la main avec les managers qui sont de véritables vigies, en prise directe avec les ressentis des salariés ». Au diapason, Pascal Guillemin, relate les initiatives concrètes prises en ce sens au sein de Cegid. « Nous avons engagé une négociation avec les organisations syndicales et avons créé un comité RPS en association étroite avec la médecine du travail où chacun peut de façon constructive s'exprimer avant de plancher sur des solutions collectives. Les résultats sont très encourageants ».

2) Tenir compte de la sphère privée

Matthieu Eloy, Directeur Général d'Indeed France estime pour sa part que « l'une des clés de la réduction des arrêts de travail consécutifs aux RPS réside dans une meilleure prise en compte de la vie personnelle des salariés par l'employeur afin de leur permettre de jongler avec certains impondérables du quotidien liés à leur statut de parents, un déménagement, le passage indispensable d'un réparateur ou d'un livreur ».

Plus circonspect, Paul Sauveplane souligne combien l'appréhension des RPS peut néanmoins être rendue difficile par « l'exigence croissante d'autonomie des salariés. D'un côté, ils souhaitent fonctionner librement, quitte à travailler le soir ou le week-end pour optimiser leur organisation personnelle mais de l'autre, ils n'hésiteront pas à faire valoir en cas de

conflit avec leur employeur des conditions de travail propices au surmenage et contraires au code du travail ».

3) Faire le point régulièrement

Le DRH d'Alan milite pour l'organisation d'entretiens réguliers « permettant de faire le point et de « purger » le cas échéant le trop plein d'heures travaillées généré par une porosité entre sphères professionnelle et personnelle propice au *burn out* ou toute autre forme de rupture ». Laurent Choain souligne toutefois les freins inhérents au fait de « fonctionner avec un droit du travail fondé sur une notion de productivité uniquement liée au travail manuel. Nous sommes démunis pour évaluer et gérer la productivité « intellectuelle » du travail laquelle est pourtant au cœur de la transformation du dialogue social ».

REGARDS CROISÉS



Pascal GUILLEMIN
DRH
CEGID

Le dialogue social, qui demeure crucial pour les DRH, fait face à un double défi, à savoir d'un côté la réduction du nombre des interlocuteurs indispensables que sont les syndicats, mais aussi les représentants au sens large ; et de l'autre, l'inadaptation des cadres traditionnels de négociation confrontés aux transformations rapides des entreprises.

On constate tous que les jeunes générations se détournent des structures syndicales, menaçant la pérennité des partenaires sociaux et compliquant les négociations. Parallèlement, la lenteur et la rigidité des processus actuels ne répondent plus aux besoins immédiats des entreprises. Pour survivre il faut donc se transformer rapidement, la vitesse étant pour les entreprises un facteur non négociable. Pour surmonter ce dilemme, les DRH doivent repenser en permanence le dialogue social afin de le rendre plus attractif, rapide, flexible et en adéquation avec les particularités de chaque entreprise, tout en intégrant des thématiques modernes comme le bien-être et la transition numérique. Le tout en prenant parfois des risques avec un cadre devenu inadapté à cette réalité.



Myriam DE GAUDUSSON
Avocate Associée
FRANKLIN SOCIÉTÉ D'AVOCATS

L'évolution du dialogue social : renforcer la qualité du dialogue social

Les salariés notent à 5,8 la qualité du dialogue social. Cet aspect n'est pas à négliger dans la mesure où la qualité du dialogue social est un élément fort d'attractivité de l'entreprise, tout particulièrement auprès des jeunes générations (51% des

18-35 ans déclarent ainsi que la qualité du dialogue social est un élément important dans le choix d'une entreprise).

Le dialogue social doit ainsi évoluer qualitativement et ce, tant sous son angle social, que sous son angle démocratique.

Sous l'angle social, tout en s'emparant des nouvelles préoccupations plébiscitées par les salariés (transition écologique, QVT, RPS, flexibilité du travail, etc.), le dialogue social doit tendre à davantage de compromis et non plus se cantonner à la seule recherche de progrès sociaux pour les salariés. Il doit ainsi concilier les attentes de plus en plus individualisées des salariés, le collectif, ainsi que les exigences économiques et besoins de l'entreprise.

Sous l'angle démocratique, outre la nécessité de pallier le désintérêt pour le syndicalisme qui menace le dialogue social (taux de syndicalisation des salariés de 10% en 2019), l'enjeu est de flexibiliser la démocratie représentative, notamment en élargissant les possibilités de négociation en dehors des cinq syndicats représentatifs actuels.

Enfin, sans basculer vers une démocratie directe qui complexifierait la négociation en scindant les salariés et en s'éloignant du consensus collectif, il est nécessaire d'impliquer davantage les salariés et de renforcer le dialogue social de terrain. Sur ce point, la montée en puissance des outils numériques est une opportunité non négligeable de rendre ce dialogue plus instantané et accessible.

ENTRETIEN



Steven DAINES
Directeur général Talent & Culture
GROUPE ACCOR

Notez-vous une évolution dans la valeur travail ces dernières années ? Comment la qualifier et comment y répondre ?

Nous notons, surtout au sein de la génération des moins de 30 ans, une forme de dilution de la valeur travail dans un autre ensemble de valeurs, hiérarchiquement supérieures, comme l'épanouissement de soi, la reconnaissance sociale ou l'équilibre vie privée-vie professionnelle.

La période du Covid 19 et ses confinements, ont accéléré cette tendance, distendu les liens entre collègues et vis-à-vis de l'employeur. La valeur travail est en quelque sorte davantage concurrencée, et doit ajouter du sens au simple effort de participation à la réussite d'une entreprise, et ce à tout niveau hiérarchique.

Nous observons aussi que l'attachement et le sentiment d'appartenance se sont déplacés de l'entreprise/la marque et son histoire, à un ensemble plus complexe, mouvant, et moins hiérarchisé, de communautés d'intérêt et de travail. On ne travaille plus seulement pour une entreprise ou un Groupe mais pour un projet, en communauté, autour d'un leader inspirant.

Ci-dessous, quelques évolutions significatives :

- La sanctuarisation du télétravail a été, par exemple, et pour beaucoup d'entreprises, une nécessité pour continuer d'attirer et de retenir les talents. Elle est un des leviers puissants

de la flexibilisation du travail, absolument nécessaire aujourd'hui, tant en termes de temps de travail, que de projets, voire de trajectoires de carrières. Il est en effet plus que jamais indispensable, dans nos GEPP (gestions des emplois et des parcours professionnels), de rendre possible des changements de métiers, de promouvoir le goût du risque et l'acceptation de l'échec, et de mettre en lumière des parcours inspirants.

- Le développement très intense des politiques RSE et des nouvelles obligations déclaratives et de transparence des entreprises en matière de performance extra-financière, l'inscription au cœur de la stratégie du développement durable, permettent d'offrir un sens plus large à la marche de l'entreprise que la simple rentabilité ou les gains de parts de marché, et les valeurs qui s'y réfèrent ont souvent plus d'attrait que d'autres, plus traditionnelles.
- La création et l'animation de communautés d'intérêt au sein de l'entreprise, autour, par exemple, du sport, de la culture ou de la RSE, mais aussi de communautés managériales, sont devenus stratégiques, en parallèle de la conduite des affaires.

« On a le dialogue social que l'on mérite ». Partagez-vous cette pensée commune à de nombreux DRH ? Comment mettre en place dans un groupe mondial un dialogue social de qualité ? Comment fédérer ses collaborateurs ?

Oui en grande partie, parce qu'il est certain que l'absence répétée de prise en compte des salariés et de leur représentation dans les décisions qui les affectent, ne peut aboutir qu'à des problèmes croissants d'engagement, d'efficacité et de turnover, extrêmement coûteux pour l'entreprise. L'essentiel de la qualité du climat social dépend des décisions et de l'état d'esprit de la direction générale, RH et sociale. Le moment des élections professionnelles est primordial de ce point de vue car il est l'occasion unique tous les 4 ans de promouvoir le rôle d'élé du personnel, et de favoriser un futur dialogue social de qualité.

Ensuite, les ingrédients essentiels sont :

- La transparence, y compris dans les difficultés ;
- Le courage d'affirmer ses convictions et d'aller parfois à contre-courant ;
- La lisibilité et la soutenabilité de ses stratégies et de ses actions.

Ceci étant dit, les enjeux nationaux / fédéraux perturbent et influencent à la marge les rapports de force dans l'entreprise. Les consignes des fédérations ne vont pas toujours dans le sens souhaité. La complexité des ensembles juridiques composant un Groupe peut aussi perturber le dialogue social, générer des interférences, des jeux de pouvoirs contre-productifs. Les situations individuelles des élus, et des délégués syndicaux en particulier, peuvent aussi influencer le dialogue et substituer des intérêts personnels et momentanés aux intérêts collectifs et plus long terme.

TRANSFORMATION DU TEMPS DE TRAVAIL, ENTRE LÉGISLATIONS EUROPÉENNES ET NATIONALES, LE NOUVEAU CONTRAT DE TRAVAIL CHERCHE SES MARQUES

Les échanges du Think Tank RH articulés autour de la mise en œuvre de plusieurs exemples de directives européennes témoignent d'un nouveau contrat de travail qui se construit aux confins des deux univers législatifs français et européen.

« Faut-il abolir le forfait jour ? » interroge un brin provocateur Dominique Seux, Directeur délégué de la rédaction des Echos qui, pour lancer le débat, propose aux participants du Think Tank RH de se pencher sur le cas de cette « spécialité » française. Pour rappel, dérogeant à la règle des 35 heures, le forfait jour, validé par accord collectif, permet aux cadres qui n'ont pas besoin de respecter des horaires précis (mais également aux non cadres dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée) de comptabiliser leur temps de travail non pas en heures par semaine, mais en jours travaillés par an (dans la limite de 218 jours, voire 325 si le salarié a fait le choix de renoncer à ses jours de repos en signant en ce sens un avenant à son contrat de travail).

CONSTAT

Aujourd'hui, cette pratique du forfait jour a du mal à s'emboîter dans le cadre de la directive européenne (2003/88/CE) sur le temps de travail, enrichie en 2023 d'une communication interprétative adoptée par la Commission, ainsi que d'un rapport sur sa mise en œuvre. Ce système dérogatoire a pourtant le mérite « d'embarquer un certain nombre de situations en lien avec la flexibilité croissante de l'organisation du travail » remarque Guillaume Savard, Président de Upside, « C'est un outil très utile qu'il faut protéger », abonde Me Joël Grangé Associé de Flichy Grangé Avocats. Parlant en connaissance de cause, cet expert du droit du travail ne nie pas pour autant les difficultés qu'induit ce mode de fonctionnement « dès lors qu'il s'agit de tenir compte des heures supplémentaires en cas de contentieux ».

En brouillant les frontières entre engagement individuel et professionnel, le forfait jour relève le caractère inadapté des réponses que les législations actuelles, françaises comme européennes, tentent d'apporter à la problématique des RPS (risques psychosociaux).

La nécessité de garantir un environnement de travail sain et sûr est au cœur du socle européen des droits sociaux (le principe 10 dispose que « les travailleurs ont droit à un niveau élevé de protection de leur santé et de leur sécurité au travail»). Mais, comme le souligne Me Joël Grangé, « on continue de fonctionner avec des règles bâties autour de la santé physique et non mentale, laquelle est par essence une matière « molle » que l'on a le plus grand mal à circonscrire avec les codes existants ».

Cultures multiples

« Il faudrait que le nouveau contrat de travail, tout en sécurisant le forfait jour, tienne davantage compte des conséquences de la flexibilité », avance Paul Sauveplane, Directeur des Ressources Humaines d'Alan. « Le problème, pour revenir à la dimension européenne de notre débat, c'est que la culture du travail diffère sensiblement d'un pays à l'autre. En Espagne par exemple, on saisit obligatoirement ses heures de travail, alors qu'en France, si l'on demande aux salariés de pointer, ils interprètent immédiatement cela comme un manque de confiance ! », observe Mohamed Zaghrou, Head of Product Marketing Management chez Cegid.

Harmoniser les conditions d'emploi des collaborateurs des plateformes numériques afin de renforcer leur statut professionnel, c'est pourtant l'objectif que poursuit la nouvelle directive sur le travail des plateformes adoptée à Strasbourg en avril dernier. L'idée est de corriger le « faux travail indépendant », indique un communiqué de presse du Parlement européen. Pour ce faire, « la nouvelle loi introduit une présomption de relation de travail (par opposition au travail indépendant) qui est déclenchée dès que des faits indiquent la présence d'un contrôle et d'une direction, conformément au droit national et aux conventions collectives ou à la pratique en vigueur, et eu égard à la jurisprudence de la Cour de justice ».

Question d'indépendance

La directive oblige donc les États membres à établir « une présomption légale réfutable d'emploi au niveau national, dans le but de corriger le déséquilibre de pouvoir entre la plateforme de travail numérique et la personne effectuant le travail via une plateforme ».

La charge de la preuve incombe à la plateforme, c'est à elle de prouver que la relation contractuelle n'est pas une relation de travail. « Les personnes qui collaborent avec ces plateformes – étudiants, professionnels à temps plein ou à temps partiel – ont des profils fort hétéroclites, donc des aspirations souvent divergentes et la législation française fait tout pour que l'on reste sur un modèle agrégeant des indépendants, autoentrepreneurs en général », note Me Joël Grangé.

Autre point, les nouvelles règles garantissent qu'une personne effectuant un travail via une plateforme ne peut pas être licenciée ou renvoyée sur la base d'une décision prise par un algorithme ou un système automatisé « sous la pression des pouvoirs publics, les conditions de collaboration ont déjà sensiblement évolué » glisse Aurélia Py, EMEA HR Lead de Uber France, pour qui il convient avant tout de consolider les droits des indépendants faisant le choix de ce modèle alternatif.

PROPOSITIONS

Adapter les contraintes de durabilité à toutes les entreprises

Entrée en application en début d'année, la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) qui vise à favoriser des pratiques collectives plus « vertueuses » concerne les grandes entreprises et les PME cotées en bourse. Cette directive européenne fixe de nouvelles normes et obligations de reporting extra-financier afin d'évaluer leur démarche ESG (respect des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance) et encourager leur développement durable. « Pour notre groupe, cette directive ne change pas grand-chose. Nous sommes déjà parfaitement rodés à ce type de certification même si la mesure du « bien être » au travail reste par définition quelque peu subjective », indique Anne Grjebine, Senior Advisor Innovation RH d'Air France. « Ces sujets sont au cœur de notre stratégie depuis des années : nous devrions donc être dans les clous » atteste également Isabelle Bonhomme, Directrice du Développement RH et du Recrutement à Saint-Gobain.

Plus circonspect, Paul Sauveplane déplore toutefois « des contraintes de traçabilité qui virent fréquemment au cauchemar pour les plus petites sociétés ». Certes les PME cotées de moins de 250 salariés affichant moins de 50 millions de chiffre d'affaires bénéficient d'un délai supplémentaire pour se conformer

aux exigences de la CSRD (elles devront produire leur premier reporting en 2027). Mais pour Laure Charpentier, Principal chez Oliver Wyman, ce sursis conjoncturel ne résout en rien un problème d'ordre structurel. « Que l'on parle de sécurité et de santé au travail ou de reporting extra financier, la dichotomie reste très forte entre d'un côté les grandes entreprises qui n'ont aucune difficulté à respecter des standards élevés, souvent bien supérieurs aux seuils institués par l'Union Européenne, et de l'autre, les petites entités ou celles de taille intermédiaire, encore bien mal armées pour répondre à des contraintes normatives chaque fois plus coûteuses en temps et en moyens à mobiliser pour répondre aux cahiers des charges qu'elles imposent », conclut-elle.

REGARDS CROISÉS



Aurélia PY
EMEA HR Lead
UBER FRANCE

La transformation du temps de travail en France se trouve à un carrefour crucial où la législation européenne et les besoins de flexibilité des entreprises doivent se concilier. La directive européenne sur le temps de travail impose un cadre strict pour la protection des travailleurs, notamment en limitant la durée hebdomadaire à 48 heures et en garantissant des périodes de repos suffisantes.

Parallèlement, les entreprises françaises, confrontées à une concurrence globale accrue et à des fluctuations économiques imprévisibles, exigent une plus grande souplesse dans l'organisation du travail. La question se pose donc : comment la France peut-elle naviguer entre ces impératifs apparemment contradictoires ?

Premièrement, l'adaptation des réglementations nationales est essentielle. Le Code du travail français, avec ses 35 heures hebdomadaires comme norme, doit évoluer pour permettre une flexibilité accrue tout en respectant les directives européennes. Une solution pourrait être l'élargissement des possibilités de modulation du temps de travail, permettant aux entreprises de répartir les heures sur une période plus longue. Cette approche offrirait une flexibilité sans pour autant dépasser les limites hebdomadaires imposées par l'Europe.

La France doit conserver son système dérogatoire de contrat de travail au forfait jour qui assure, par accord collectif, une plus grande flexibilité et liberté d'organisation du travail : seul le résultat compte (le quoi) et non un système horaire fixe (le comment).

La négociation collective doit continuer d'être un levier puissant. Il faut aller encore plus loin et encourager les accords de branche et d'entreprise, les spécificités de chaque secteur et organisation peuvent être prises en compte. Les accords d'entreprise peuvent, par exemple, introduire des dispositifs de télétravail plus structurés ou des horaires flexibles qui répondent à la fois aux besoins des employés et des employeurs. Cette personnalisation des modalités de travail permet de mieux répondre aux réalités économiques tout en garantissant les droits des travailleurs. Sur l'exemple du forfait jour, il serait nécessaire d'introduire des principes de protection pour éviter les dérives d'heures supplémentaires trop importantes, là encore la négociation collective peut entrer en jeu : étude annuelle sur le climat de travail, entretien annuel. Par ailleurs, le développement du télétravail, accéléré par la crise sanitaire, illustre une possibilité de concilier flexibilité et réglementation. Le cadre juridique du télétravail doit être renforcé pour assurer des conditions équitables

et sûres pour les télétravailleurs. Cela inclut des règles claires sur le droit à la déconnexion et des mesures pour prévenir l'isolement professionnel. Enfin, le dialogue social doit être au cœur de cette transformation. Les entreprises et les syndicats doivent collaborer étroitement pour développer des solutions innovantes qui bénéficient à toutes les parties. Un dialogue social renforcé peut aider à anticiper les besoins des entreprises tout en protégeant les droits des travailleurs, créant ainsi un environnement de travail équilibré et durable et répondant aux nouvelles exigences de la CSRD.

Se pose alors la question des plus petites entreprises où la représentation syndicale n'existe pas et où les conditions de négociation ne sont alors pas réunies. Il faudrait permettre que ce choix démocratique des salariés d'élire un CSE non affilié soit respecté mais que celui-ci dispose des mêmes moyens de négociation qu'un CSE affilié. Le dialogue social doit avoir lieu quel que soit le format du CSE, son but ultime étant la représentation du choix et des intérêts des salariés.



Joël GRANGÉ

Associé

FLICHY GRANGÉ AVOCATS

Télétravail, semaine de 4 jours avec ou sans réduction du temps de travail, horaires modulables... Les salariés, qu'ils travaillent à temps plein ou à temps partiel, aspirent à une plus grande flexibilité afin de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, alors qu'il leur est, par ailleurs, demandé de travailler plus longtemps pour liquider leur retraite à taux plein.

Comment concilier cette demande de flexibilité avec la situation des salariés à temps partiel, qui représentent 16,6% des salariés en 2023 en France, soumis à des règles spécifiques ?

Pour l'heure, le contrat de travail à temps partiel doit mentionner obligatoirement la durée hebdomadaire ou mensuelle prévue et la répartition de la durée du travail entre les jours de la semaine ou les semaines du mois (article L.3123-6 du Code du travail). À défaut de telles mentions, le contrat peut être requalifié à temps plein si le salarié en fait la demande en justice. S'agissant des horaires de travail, s'ils n'ont pas à figurer obligatoirement au contrat de travail, ce dernier doit préciser les modalités selon lesquelles les horaires de travail pour chaque journée travaillée sont communiqués par écrit au salarié.

Pour aller dans le sens de plus de flexibilité, ces règles ne pourraient-elles pas être assouplies ? On sait qu'elles sont à l'origine conçues pour protéger les salariés à temps partiel mais ne serait-il pas possible de prévoir des dispositifs dans lesquels, à l'image de l'organisation de certaines plateformes, l'employeur mettrait à la disposition des salariés des créneaux horaires sur lesquels les salariés pourraient choisir ou non de s'inscrire ? Dans d'autres cas, notamment pour des prestations intellectuelles, l'employeur n'est pas attaché à ce que le travail soit réalisé à un moment précis de la journée, de la semaine ou du mois. Il pourrait alors être envisagé de laisser le salarié s'organiser librement pour la réalisation de cette prestation sans imposer là encore que la répartition de la durée du travail soit actée dans le contrat à temps partiel.

En définitive, et dès lors que le volume horaire serait convenu entre les parties, pourquoi ne pas ouvrir la possibilité de déroger aux règles précitées qui exigent une répartition de la durée du travail dans le contrat sous peine de requalification en contrat à temps plein. Si le salarié donne son accord, voire est demandeur à une organisation plus souple de son travail, il conviendrait alors de s'assurer seulement de son consentement.

FOCUS

CSRD

La Directive n°2022/2464/UE dite CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) publiée au Journal Officiel de l'UE le 16 décembre 2022 remplace la directive n°2014/95/UE du 22 octobre 2014 dite NFRD (Non-Financial Reporting Directive). Elle vise à harmoniser le reporting extrafinancier des entreprises cotées à travers la création d'un langage standardisé commun et à améliorer la disponibilité et la qualité des données publiées sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), afin de répondre aux besoins d'information des investisseurs et autres parties prenantes (ex. : salariés, IRP, consommateurs, société civile, pouvoirs publics, etc.). Elle obligera désormais plus de 50 000 entreprises en Europe (comparé à 12 000 actuellement) à rendre compte de leur niveau d'avancement en matière de durabilité, au gré d'une entrée en vigueur en trois temps : 1^{er} janvier 2024 pour les entreprises de plus 500 salariés, 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et/ou 25 millions d'euros de bilan déjà soumises à des obligations de reporting extra financier ; 1^{er} janvier 2025 pour les entreprises de plus 250 salariés, 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et/ou 25 millions d'euros de bilan et 1^{er} janvier 2026 pour les PME cotées en Bourse.

La Directive CSRD a été transposée en droit français par l'ordonnance n°2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales Deux décrets datés du 30 décembre 2023 (n° 2023-1394) et du 31 janvier 2024 (n° 2024-60) ont été pris en application de l'ordonnance.

Directive 89/391/CEE du Conseil du 12 juin 1989 sur la responsabilité de l'employeur en matière de santé mentale

La directive 89/391/CEE du Conseil du 12 juin 1989 définit les principes régissant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs. Elle met notamment à la charge de l'employeur l'obligation générale d'assurer la santé et la sécurité des travailleurs dans tous les aspects liés au travail mais elle n'évoque pas explicitement la santé mentale. La France a en grande partie transposé la directive par une loi du 31 décembre 1991 modifiant le Code du travail et le Code de la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels et portant transposition de directives européennes relatives à la santé et à la sécurité du travail (L. n° 91-1414, 31 déc. 1991 : JO 7 janv. 1992). C'est la loi n°2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale qui a introduit dans le Code du travail (article L4121-1) la notion de « santé physique et mentale » et a mis en place un dispositif de prévention et de répression du harcèlement moral.

Suite encadré ►

Directive sur l'amélioration des conditions de travail dans le cadre du travail *via* une plateforme

Depuis plus de deux ans, l'Union européenne travaille à la construction d'une directive afin de définir le statut professionnel des personnes travaillant *via* des plateformes numériques (plus de 28 millions de personnes dans l'Union européenne) et ce de manière harmonisée au sein de l'Union européenne. Ce projet de directive a vocation, notamment, à « *corriger le faux travail indépendant* » qui les exclut actuellement des mesures protectrices des salariés. Un accord est intervenu le 8 février 2024 entre les négociateurs de la présidence du Conseil et du Parlement européen sur la directive relative au travail *via* une plateforme. Cet accord a été confirmé le 11 mars 2024 par les ministres de l'emploi et des affaires sociales. Le Parlement a adopté la résolution sur la proposition de directive relative à l'amélioration des conditions de travail dans le cadre du travail *via* une plateforme (procédure ordinaire, 1^{ère} lecture) le 24 avril 2024 par 554 voix pour, 56 voix contre et 24 abstentions.

Plusieurs mesures sont prévues : présomption réfutable de relation de travail entre le travailleur et la plateforme dès lors que sont constatés des faits témoignant d'un contrôle et d'une direction conformément au droit national, aux conventions collectives ou à la pratique en vigueur dans les États membres et eu égard à la jurisprudence de la Cour de justice (la charge de la preuve pour renverser cette présomption incombe à la plateforme) ; protection du traitement des données personnelles des travailleurs et des utilisateurs par les plateformes ; surveillance humaine des décisions automatisées ; déclaration du travail exécuté par les travailleurs *via* les plateformes.

Une fois formellement adoptée par le Conseil, la directive sera transposée dans le droit interne des États membres (*a priori* dans un délai de 2 ans à compter de l'entrée en vigueur de la directive).

ENTRETIEN



Rémi BOYER

DRH Groupe et Directeur général Allemagne
CLARIANE (ex KORIAN)

Vous êtes dorénavant une entreprise à mission. En termes de politique RH, quelles modifications cette évolution de statut implique-t-elle ?

Nous avons sondé en amont un grand panel de collaborateurs, 1500, et notamment l'ensemble des comités et des leaders syndicaux. De cette consultation, cinq engagements ont été identifiés et constituent ainsi le socle de notre engagement : la considération, l'équité, l'innovation, la territorialité et la durabilité.

En matière de politique RH, nous donnons, à ce stade, la priorité à la considération et à l'équité. Ceci passe par l'élaboration d'actions concrètes pour l'ensemble des équipes à l'échelle européenne.

Nous avons ainsi créé un fonds de solidarité en France doté de 700 000 euros qui permet de répondre à des situations d'urgence. Nous avons également mis l'accent sur la prévention des RPS car n'oublions pas que dans notre secteur d'activité, nous rencontrons des situations de stress liées à l'accompagnement de nos patients dans des moments difficiles tels que la maladie et la fin de vie.

Nos équipes peuvent également être elles-mêmes dans des situations de vulnérabilité : parmi les 82% de femmes du Groupe, 1/3 sont des femmes seules, qui peuvent vivre loin de leur lieu de travail ou loin de leur famille. Nous avons également la chance d'accueillir de nombreuses nationalités et il est de notre responsabilité de leur faciliter une meilleure insertion par un emploi stable notamment.

La notion d'équité, quant à elle, se traduit essentiellement par le partage de la valeur. Nous avons créé notre premier plan d'actionnariat salarié « Korus » en 2022 pour les salariés du Groupe car il était nécessaire d'associer l'ensemble des collaborateurs à la performance de l'entreprise, cela contribue à faire sens. De même, la création d'une université Clariane dans chaque pays du Groupe contribue à renforcer l'équité en créant de nombreuses possibilités de promotion *via* de nombreux parcours qualifiants.

Comment obtenir un dialogue social de qualité au sein des organisations ? Quelles sont les points importants à ne pas négliger ?

Le préalable absolu est d'y croire, fondamentalement. Nous avons besoin de syndicats, c'est une absolue nécessité car sans eux, avec qui un DRH peut-il négocier ? Plusieurs canaux d'expression des salariés doivent exister et je pense que celui de la représentation du personnel est le plus efficace dans le fonctionnement normal d'une entreprise de notre taille. Nous avons mis en place partout des comités nationaux, des comités régionaux mais aussi des comités de sites conformément à la loi mais aussi en nous appuyant sur la Charte Européenne du dialogue social signée fin 2023 avec le comité d'entreprise européen de Clariane.

La granularité est clé : la question de la représentation pertinente des salariés face à l'employeur est pour moi fondamentale et est complètement liée à la démocratie.

L'entreprise n'est pas une démocratie en tant que telle mais elle vit dans un système démocratique.

Nous parlions de considération. Si nous ne considérons pas les syndicalistes et celles et ceux qu'ils représentent, in fine les collaborateurs utiliseront d'autres canaux que celui de la démocratie syndicale d'entreprise.

Ce sont les salariés qui élisent leurs représentants syndicaux, non pas par idéologie mais parce qu'ils considèrent qu'ils les représenteront le mieux.

Pour autant, les syndicalistes ne substituent pas au management, chacun a son rôle à jouer dans la vie démocratique de l'entreprise. Cela passe aussi par une formation des managers qui doivent comprendre leur rôle local de régulation du fait social. Ce couple est clé. Comme nos sites sont éparpillés partout en Europe et que l'environnement psychologique de travail est très important, il est donc fondamental que les instances soient bien réglées et que chacun se sente écouté.

Les médias louent souvent la culture managériale allemande de la cogestion qui s'expliquerait par une approche économique et sociale intrinsèquement liées. Partagez-vous cette vision ?

Il s'agit de conceptions légèrement différentes : au sein de ce que certains ont qualifié de « capitalisme rhénan », les syndicats ont une posture qui consiste à dire : « nous ne serons pas toujours d'accord mais nous déciderons toujours dans l'intérêt commun de l'entreprise ». Il existe en Allemagne de puissants syndicats mais il n'y a que rarement des oppositions idéologiques au capitalisme. La grève est pour eux un échec car cela signifie que les instances de dialogues régulières ont échoué. En France la grève est vue d'abord comme un levier pour devenir parfois une fierté. Il y existe cette idée forte que le capitalisme doit être tempéré par le social et que la raison d'être de l'entreprise n'est pas le profit pour lui-même mais au profit de la société justement.

Il y a en France depuis notamment la loi Pacte et le rapport Senard-Notat, une évolution très positive dans ce sens. Si l'entreprise à mission est encore rare au niveau des sociétés cotées en bourse, il s'agit d'une avancée passionnante : l'idée de se dire que l'entreprise est là pour contribuer à une mission sociale et sociétale qui la dépasse éventuellement est un message fort. L'entreprise à mission interpelle car tous les salariés ont besoin de trouver certes du sens à leur travail mais aussi du sens à l'entreprise pour laquelle ils travaillent car ils y passent beaucoup de temps et ils ont besoin d'être fiers de leur entreprise.

CONCLUSION

ET DEMAIN ?

À l'heure où le Think Tank RH boucle ce Livre Blanc, le nouveau premier ministre Michel Barnier vient tout juste de réunir autour de lui une équipe ministérielle formée, après maintes tractations, pour tenter de tenir un cap gouvernemental dans un contexte de turbulence parlementaire inédit. Outre la précarité de la situation politique française, les inconnues demeurent légion (issue des présidentielles américaines de novembre, évolution de la guerre en Ukraine, au proche Orient...) et les entreprises n'ont guère d'autre choix que de faire le dos rond. Immergée dans ce brouillard conjoncturel, la fonction RH, elle, se doit d'avancer sur les lignes de fond qui structurent sa mission. « La transformation du monde du travail ne s'arrête jamais, l'immobilisme n'est pas une option », résume Benoît Serre, Vice-Président national délégué de l'ANDRH.

Coût de l'incertitude

S'appuyer sur quelques repères tangibles pour faire face aux multiples chantiers, en cours ou à venir, ne s'avère pas moins ardu pour la profession. Resserrement fiscal, allègement des charges sociales, refonte des aides à l'apprentissage, abrogation de la réforme des retraites, suspension de la réforme de l'assurance chômage, impact à venir de la nouvelle directive européenne CSDD sur la transparence salariale... sur tous les fronts, l'attentisme domine, l'investissement (humain, matériel, financier) freine et « le coût de l'incertitude monte en puissance », observe Laurent Choain, Chief People & Communication Officer du groupe Mazars. « Chez les dirigeants, la morosité est prégnante », confirme Nicolas Pette, Partner chez Oliver Wyman, rejoint sur ce point par Nabila Fauche El Aougri, Avocate Associée au sein du cabinet Flichy Grangé, qui constate déjà auprès de certains de ses clients « des velléités de PSE (plans de sauvegarde de l'emploi), d'encouragements aux départs volontaires mais aussi de licenciements secs ».

Chiffres en mains, Matthieu Eloy, Directeur Général d'Indeed France, signale quant à lui « des offres d'emploi en recul de -22,1% sur un an et une progression des salaires publiés dans nos annonces, qui ressort à 1,9 point, inférieure à celle de l'inflation ». Géraldine Galindo, Professeure de Management & Ressources Humaines à l'ESCP pointe pour sa part une tendance émergente au sein de son école, annonciatrice de potentiels changements de mentalité. « Plusieurs jeunes, en réaction au « wokisme » n'hésitent plus à exprimer publiquement des positions tranchées sur des sujets religieux ou encore sur la question de la diversité ou de l'égalité hommes-femmes, des avancées qu'ils battent en brèche sans forcément susciter l'opprobre de leurs camarades de promotion. Or, dans quelques années ces jeunes seront embauchés par les entreprises, elles devront sans doute s'adapter à de nouvelles attentes ». Rompus à l'intégration de paramètres sociaux en constante évolution, les DRH sont néanmoins déjà sur le pont pour, en collaboration étroite avec les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, tenter d'élaborer dans la durée un pacte de la vie au travail digne de ce nom !

THINK TANK RH

LIVRE BLANC

Édition 2024

Contact :

Lucy LETELLIER

lletellier@lesechos-leparisien.fr

Les Echos
Le Parisien
ÉVÉNEMENTS

En partenariat avec

andrh
Anticiper Partager Inspirer

cegid

Flichy
Grangé
AVOCATS

f
Franklin

indeed

OliverWyman

upside
Conseil | Transaction | Workplace | PMO