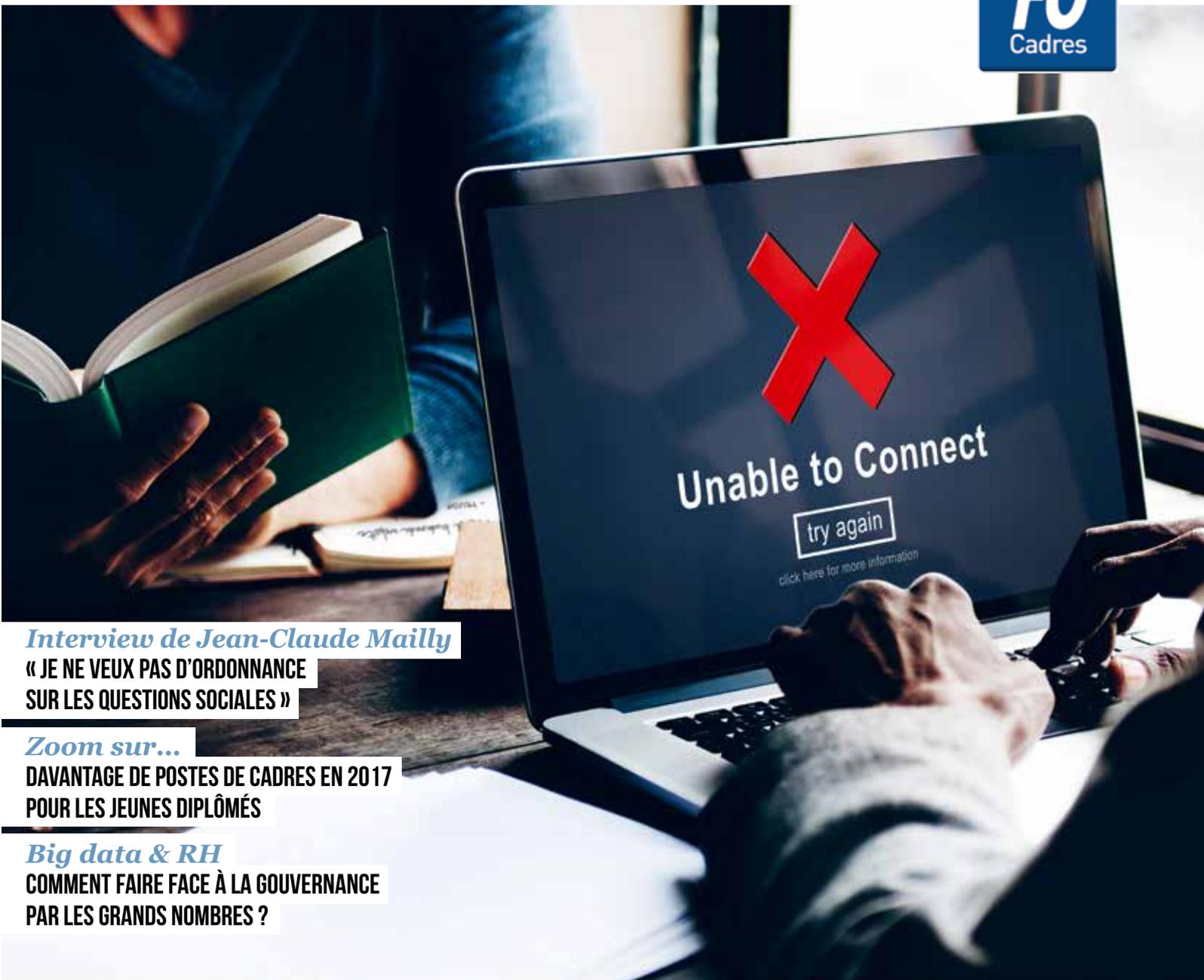


La Lettre

N° 167 / MAI 2017

FO-CADRES

L'UNION DES CADRES ET INGÉNIEURS - FORCE OUVRIÈRE



Interview de Jean-Claude Mailly

**« JE NE VEUX PAS D'ORDONNANCE
SUR LES QUESTIONS SOCIALES »**

Zoom sur...

**DAVANTAGE DE POSTES DE CADRES EN 2017
POUR LES JEUNES DIPLÔMÉS**

Big data & RH

**COMMENT FAIRE FACE À LA GOUVERNANCE
PAR LES GRANDS NOMBRES ?**

Dossier

DROIT À LA DÉCONNEXION

Pour que le repos ne soit pas virtuel



TWEET
« Félicitations républicaines à @EmmanuelMacron élu pdt République. Félicitations à tous ceux qui ont fait barrage à l'extrême-droite. Le temps est maintenant à l'apaisement pr redonner espoir au pays, aux travailleurs, pr combattre l'austérité, défendre la République sociale. » @PERESERIC

LE CHIFFRE

13

Le congrès de FO-Cadres des 8 et 9 juin est le treizième du nom.



Jean-Claude Mailly : « JE NE VEUX PAS D'ORDONNANCE SUR LES QUESTIONS SOCIALES »

Extrait de son interview au Parisien, le 8 mai 2017

Le Parisien : Quels enseignements tirez-vous des résultats de l'élection présidentielle ?

La montée des mouvements de rejet de l'autre, en France comme ailleurs, est due en grande partie aux politiques d'austérité menées en Europe. Cela fait plusieurs années que je le dis. Je l'avais expliqué à l'ex-président Hollande. Que s'est-il passé depuis 2002 ? Chômage en hausse, pouvoir d'achat en baisse, conditions de travail détériorées... tant qu'on ne cherchera pas à éradiquer les causes, le Front national prospérera. C'est là-dessus qu'on doit travailler et si on obtient des résultats, les scores de l'extrême droite baisseront. Emmanuel Macron a une responsabilité historique.

Le programme économique et social du président est-il à la hauteur du défi ou risque-t-il au contraire d'amplifier la fracture sociale ?

Ce que le nouveau président annonce, notamment en matière de Code du travail, m'inquiète. Sur le fond mais aussi sur la forme. Il veut agir très vite par des ordonnances au mois de juillet. Certes, il prévoit une concertation préalable avec les syndicats, c'est plutôt bon signe, mais on n'en connaît pas la nature. Dans le même temps, il fait des déclarations pour le moins surprenantes. Comme la semaine dernière à Albi face à des salariés, lorsqu'il a déclaré qu'il y avait plus d'intelligence au niveau de l'entreprise que dans les états-majors syndicaux.

Qu'est-ce que cela veut dire ? Comment considère-t-il notre rôle au niveau national ?

Qu'allez-vous lui demander ?

Que l'on débattenne, que l'on discute à tous les niveaux, après chacun prend ses responsabilités. Je ne veux pas d'ordonnance sur les questions sociales. Au-delà de la méthode, nous ne voulons pas d'une loi Travail XXL qui ferait sauter les derniers verrous pour donner, par exemple, aux entreprises la possibilité de moduler par accord le temps de travail jusqu'à 48 heures. Ou qui ouvrirait la possibilité de décentraliser la question des salaires. Nous ne voulons pas non plus du plafonnement des indemnités prud'homales en cas de licenciement abusif, ni du référendum entre les mains de l'employeur.

Depuis décembre 2016, Emmanuel Macron répète pourtant que sa réforme du travail est « mûre » pour une adoption rapide. N'a-t-il pas été élu pour ce programme ?

Il est passé au premier tour avec 24 % des voix, et environ 65 % au second tour. Autrement dit, des gens qui n'ont pas voté pour lui au premier tour l'ont fait au second pour faire barrage au Front national. Et pas pour son programme. À partir du moment où ces soutiens par défaut sont nombreux, cela change la donne. Emmanuel Macron est-il prêt à modifier ses annonces dans le domaine du droit du travail ? Nous lui poserons la question.

Télétravail

FO SOUHAITE LA NÉGOCIATION D'UN ANI

L'article 57 de la loi El Khomri d'août 2016 prévoyait qu'une concertation sur le développement du télétravail et du travail à distance soit engagée avec les interlocuteurs sociaux au niveau national et interprofessionnel. Cette concertation a débuté par plusieurs auditions depuis début mars. Il a été décidé d'élaborer rapidement un état des lieux des accords sur le télétravail conclus depuis 2012. Ce diagnostic de l'existant doit notamment permettre de jauger les mises en œuvre concrètes en matière de négociations collectives sur les rubriques arrêtées par l'ANI de juillet 2005 et par la loi du 22 mars 2012. À l'issue de cet état des lieux, le premier objectif pourrait être de définir un guide pratique d'aide à la négociation. Pour FO, il est important d'examiner les points inédits ou complémentaires à ceux contenus dans la loi, afin d'ouvrir une véritable négociation interprofessionnelle pour compléter l'ANI de 2005, et ainsi assurer des droits et protections supplémentaires aux salariés en télétravail.

Pour tout savoir sur la réglementation, voir nos questions-réponses au sujet du télétravail, page 13.

Ordonnance

UN DISPOSITIF AUTORITAIRE À HAUTS RISQUES

Élu Président de la République, Emmanuel Macron a annoncé qu'il comptait user du système des ordonnances pour accélérer la mise en œuvre des mesures qu'il souhaite voir adopter. Une réforme du code du travail notamment. Ce qui inquiète FO. Le concept de l'ordonnance n'est pas un inédit de la Ve République. Il existait sous le nom des décrets-lois. Le gouvernement peut, pour l'exécution de son programme, demander au Parlement l'autorisation de prendre par ordonnances, pendant un délai limité, des mesures qui sont normalement du domaine de la loi. Ce n'est nullement le Président de la République qui va adopter seul dans son coin les textes qu'il souhaite. La mise en action du processus de l'ordonnance nécessite en effet plusieurs protagonistes : le chef de l'État, le gouvernement et le Parlement (Assemblée nationale et Sénat). Il s'agit pour le gouvernement d'utiliser le système de l'ordonnance pour contourner le rôle du Parlement qui est de débattre et de légiférer. C'est une habilitation législative momentanée. La Constitution précise un domaine de la loi. Il comprend divers secteurs de

politiques publiques, par exemple le droit du travail. Pour appliquer une évolution à ces domaines il est ainsi nécessaire de passer par une loi adoptée par les deux assemblées. Pour la procédure d'élaboration d'une ordonnance, la Constitution a ainsi prévu plusieurs garde-fous permettant au Parlement de conserver ses prérogatives en matière de normes de valeur législatives. Concrètement à la fin du parcours d'élaboration d'une ordonnance, si celle-ci n'est pas ratifiée par les députés, l'ordonnance n'aura pas la valeur d'une loi mais seulement d'un décret. De valeur inférieure à une loi donc. Enfin, le Parlement adopte – ou pas – ce projet de loi d'habilitation qui fait l'objet d'une procédure législative normale et peut faire l'objet d'amendements. En cas d'adoption, le texte de l'ordonnance peut alors être adopté en conseil des ministres. L'ordonnance ensuite signée par le Président de la République peut être promulguée et entrer immédiatement en vigueur. Le gouvernement doit présenter alors au Parlement un projet de loi de ratification ou comportant une mesure de ratification de cette ordonnance.



Représentativité

FO CONFIRME SA TROISIÈME PLACE

L'audience des organisations syndicales dans le secteur privé a été dévoilée le 31 mars. Au niveau interprofessionnel, le score de FO est quasiment inchangé. C'est au niveau des branches que la donne va être modifiée, avec l'entrée en vigueur cette année de la règle des 8 % de représentativité. Au niveau interprofessionnel, avec 15,59 % des voix, FO maintient sa

troisième place dans le paysage syndical national. Le résultat est presque identique à la première mesure effectuée en 2013, qui montrait que notre audience s'établissait à 16,01 %. Jean-Claude Mailly souligne néanmoins que près de 5 200 électeurs supplémentaires se sont exprimés en faveur de FO. Il y voit une reconnaissance et un encouragement pour le syndicalisme libre et indépendant.



L'édito Et Maintenant ?

ÉRIC PÉRÈS, secrétaire général de FO-Cadres

Confortablement élu le 7 mai face à Marine Le Pen, Emmanuel Macron est donc le huitième président de la 7^e République. Après une élection « chamboule-tout » – pour reprendre l'expression du président du Conseil constitutionnel, Laurent Fabius –, la nomination à Matignon d'Édouard Philippe éclaire sur les choix qui présideront à la conduite du gouvernement. Derrière l'idée d'une autre vision de la gouvernance et d'un dépassement des clivages entre la droite et la gauche, ce sont une fois de plus des politiques libérales qui se profilent. Neuf ans après la crise de 2008, l'état de notre pays, fracturé par des politiques d'austérité, par le creusement des inégalités et la croissance du chômage, rend pourtant urgents l'apaisement et la reconstruction des solidarités. Nul doute que les responsabilités du nouveau président sont immenses et les chantiers nombreux. Si l'heure n'est pas au procès d'intention, le respect des interlocuteurs sociaux doit en revanche être au rendez-vous. Or, la mise en œuvre de la réforme du Code du travail par voie d'ordonnances, promesse de campagne d'Emmanuel Macron, n'est pas de bon augure. Certes, le président comme son Premier ministre rappellent que le temps de la concertation sera respecté. Mais la question est évidemment de savoir sur quelle base reposera cette concertation et quelles finalités elle poursuivra. Si le choix est celui d'une simplification qui intégrerait des jurisprudences bien établies, le résultat peut se révéler très efficace pour de nombreuses entreprises, notamment les plus petites d'entre elles. En revanche, si le choix est de durcir la loi Travail avec la mise en œuvre d'un plafonnement des indemnités prud'homales pour licenciement abusif et l'abandon des négociations collectives de branches au seul profit de la négociation d'entreprise, le risque d'un affrontement social est tout à fait réel.

Avec 6,6 millions d'inscrits à Pôle emploi, des inégalités de revenus toujours plus grandes, une précarisation croissante des emplois (4,3 millions de CDD de moins d'un mois ont été conclus par trimestre en 2016, contre 1,7 million en 2000), et les craintes que suscite l'essor des plateformes numériques, l'idée que la précarisation et la paupérisation soient la seule perspective pour lutter contre le chômage n'est pas de nature à redonner de l'espoir aux travailleurs. La peur du déclassement et la colère face à l'injustice auront vite fait d'alimenter les discours les plus extrêmes.

Si l'audace semble présider à la destinée de notre pays, souhaitons qu'elle soit de nature à infléchir l'austérité budgétaire permanente au plan européen. Ce qui oblige à encore plus de courage pour exiger une véritable réforme des traités, sans croire que le seul chemin soit celui des « réformes » libéralisant le marché du travail et réduisant la protection sociale. Cette dernière voie fut celle du président Hollande. Nous en connaissons l'amer bilan. Alors, espérons que le nouveau président fasse valoir non pas son droit à l'erreur, mais son droit à la déconnexion... vis-à-vis de politiques économiques qui n'ont eu de cesse de renforcer la fracture sociale.

Sommaire

MAI 2017

- 2 **Les brèves**
Toute l'actualité du trimestre
- 5 **Dossier**
Droit à la déconnexion : pour que le repos ne soit pas virtuel
- 11 **Une vie, un engagement militant**
Cyril Herbin, délégué syndical central chez Coca-Cola France
- 12 **Zoom sur...**
Davantage de postes de cadres en 2017 pour les jeunes diplômés
- 13 **Questions-réponses**
Le télétravail
- 14 **Les actus de FO-Cadres**
Retour sur notre colloque « Big data et RH »

DROIT À LA DÉCONNEXION

POUR QUE LE REPOS NE SOIT PAS VIRTUEL

Dossier Depuis le 1^{er} janvier, la loi El Khomri a instauré un « droit à la déconnexion », assez flou, dans les entreprises de plus de 50 salariés. Modules internes de sensibilisation et aménagements techniques suffiront-ils à sanctuariser les soirées, week-ends et congés des salariés ?



Bombardés de mails depuis vingt ans, les cadres et ingénieurs sont désormais assaillis à toute heure par les publications sur les réseaux (y compris internes), les SMS, les tweets, les alertes techniques, les notifications des agendas partagés... En quittant le bureau, ils emportent bien souvent le mobile,

la tablette, le PC portable remis par l'employeur. Les logiciels sont utilisables à distance, les documents accessibles 24 h/24 via le cloud. Bienvenue dans l'ère du *blurring*, où s'estompent les frontières – temporelles et spatiales – entre vie

pro et perso ! Au pays du présentisme, 49 % des salariés estiment ainsi que leur employeur attend qu'ils soient disponibles aussi en dehors de leur temps de travail, selon l'étude Workmonitor publiée par Randstad en juin 2015. La tentation, voire l'obligation, de se reconnecter et de travailler durant ses repos est donc prégnante. « Rares sont les notifications décisives, analyse le sociologue Rémy Oudghiri (voir encadré ci-contre). Mais la mondialisation a créé un stress, celui d'une compétition élargie à la planète entière.

L'entretien

« Renouer avec le désœuvrement pour se reconnecter à soi »



Auteur de *Déconnectez-vous ! ou Comment rester soi-même à l'ère de la connexion généralisée* (éd. Arléa), RÉMY OUDGHIRI est sociologue. Spécialiste des tendances de société, il est DG adjoint du cabinet d'études Sociovision.

« Quand j'ai publié mon livre en 2013, beaucoup voyaient la pression de la technologie comme une intrusion. Aujourd'hui, c'est bien plus ambivalent : le smartphone s'est imposé comme le centre de notre vie, on aime les outils qui nous font gagner en fluidité, nous aident à travailler à distance pour partir du bureau plus tôt ou rattraper un retard... On s'habitue à des univers moins cloisonnés – mais on est tout le temps dérangé par des mails, des alertes. En 2016, 36 % des salariés disaient ne pas arriver à se concentrer, et 35 % des Français tâchaient de restreindre leur utilisation des technologies. Car ces outils qui nous font gagner du temps nous en font perdre beaucoup. Ce qui nous libère nous asservit. On ne peut en effet pas être soi-même si l'on est pris dans un flux permanent. Il est possible de résister, notamment en reconquérant les micromoments (file d'attente, trajet...) dans lesquels la technologie s'immisce pour nous proposer du contenu. Renouer avec le désœuvrement et la contemplation, c'est se donner la chance de se reconnecter à soi. »



La Lettre FO-Cadres de l'Union des cadres et ingénieurs • Force Ouvrière n° 167 • Mai 2017 > 2, rue de la Michodière • 75002 Paris • Tél. 01 47 42 39 69 • contact@fo-cadres.fr
www.fo-cadres.fr • Directeur de la publication > Éric Pérès • Chargée de la communication et de la presse > Marion Palm • Ont contribué à ce numéro > Apec • Samuel Bartholin
Marion Gaschignard • Myriam Greuter • Cyril Herbin • Marion Palm • Éric Pérès • Concept, réalisation > Corlet Com • Impression > Imprimerie Gueblez • 197, rue du Général-Metman
57070 Metz • Photos > FO-Cadres • Fotolia • Dépôt légal > Mai 2017 • ISSN 1963-2509 CPPAP 1019 S 08146 • 1 € tarif adhérent et 2 € tarif public • Imprimé sur du papier recyclé.

Consciemment ou non, chacun craint d'être mis sur la touche s'il ne se tient pas à jour, s'il ne répond pas sur-le-champ. La technologie a amplifié le phénomène. Désormais, toute la société vit en état d'alerte permanente. » Risques psychosociaux en vue !

À défaut d'accord, une charte

Alors qu'existe déjà un corpus juridique (toujours valable !) sur le droit au repos, aux congés, ou contre le harcèlement moral, l'article 55 de la loi Travail prévoit donc qu'à partir du 1^{er} janvier 2017, la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail porte aussi sur « les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale ». À défaut d'accord, « l'employeur élabore une charte, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques ».

Envois différés, redirection, pop-up & co

C'est une première mondiale, mais le cadre reste flou : la loi ne définit même pas en quoi consiste le droit à la déconnexion ! Autres problèmes : aucune sanction n'est prévue contre un employeur y contrevenant, et les entreprises de moins de 50 salariés ne sont pas concernées par le texte. animateur de la commission nationale Dialogue social à l'ANDRH (Association nationale des DRH), Jean-Pierre Poisson se dit « confiant sur le fait que les partenaires sociaux parviendront à des accords ». Pour l'ANDRH, en matière de droit à la déconnexion, « trois points sont fondamentaux » : « l'exemplarité des managers », « le respect de l'équilibre de vie des salariés via une organisation du travail adaptée, y compris dans un contexte international » et « la sensibilisation à un usage raisonnable » des technologies. Certaines entreprises avaient déjà mis en place des mesures : à La Poste, chaque courriel doit notamment inclure la mention « Si vous recevez

(suite p. 8)



Témoignage

« J'ai 800 mails non lus »

Responsable de département chez l'équipementier automobile Valeo, **YANN** est secrétaire du CE et élu FO-Cadres au comité de groupe.

« Chez Valeo, il n'y a pour l'heure aucune mesure, aucune charte, et même pas de discussions sur le droit à la déconnexion. Dans le cadre de notre observatoire de la vie sociale, on a bien tâché d'aborder le sujet, mais l'entreprise a dit que ce n'était pas à l'ordre du jour. La question se pose pourtant, sachant que tous les managers sont équipés d'un smartphone et d'un PC portable professionnels.

PRÈS D'UNE HEURE DE TRAVAIL CHAQUE SOIR

Pour ma part, j'ai le smartphone du boulot depuis un an. J'ai résisté jusqu'au bout... mais j'avoue que le numérique est bien utile dans le train ou en voiture (je suis souvent en déplacement) et le soir pour jeter un œil sur ses mails. Nos supérieurs n'en envoient pas hors des heures ouvrées, mais il en arrive sans arrêt de Chine, des États-Unis... et parce que pour faire face à l'activité, les chefs de projet se rendent malades : même en congés, même à 3 heures du matin, ils envoient des mails tout le temps. Moi, j'en reçois facilement 200 par jour. Si je veux me tenir à mon planning, je n'ai pas le temps de tous les traiter. Là par exemple, j'en ai 800 non lus. Du coup, tous les soirs avant de me coucher, je prends une demi-heure ou une heure pour m'occuper des messages, régler les tracas, programmer mes rendez-vous. Répondre le soir est devenu une routine, alors qu'autrefois, ça attendait le lendemain. Je me couche plus tard qu'avant.

« ON A FAILLI SE SÉPARER AVEC MA FEMME »

Les outils sont tellement pratiques qu'on passe son temps dessus. On ne déconnecte pas. À la maison, je suis physiquement présent, mais mentalement, je suis absent, moins attentif. Les enfants me le font remarquer.

Je suis l'un des seuls à ne ramener le PC pro à la maison que si j'ai un déplacement le lendemain ou des tâches syndicales à effectuer. Je ne le prends pas le week-end ou en vacances. Il faut dire qu'on a failli se séparer avec ma femme à cause de mes horaires : j'étais absent de 7 h 30 à 21 heures, et je rebossais le week-end sur l'ordi, pour Valeo et pour mes activités syndicales. Il a fallu changer : plus de PC le week-end, et retour à 19 h 30 le soir... mais pour m'y tenir, je dois recourir au smartphone.

AIDÉ PAR SA CASQUETTE D'ÉLU

Je suis très sceptique quant à l'efficacité d'une charte sur la déconnexion. À mon avis, elle servira surtout à se donner bonne conscience. Même un accord, on n'est pas sûr de réussir à le faire appliquer : pour surveiller ça de près, il faudrait renforcer les équipes syndicales et avoir des mandats permanents.

Ce qui manque aussi, c'est un outil pour prioriser les mails. Je passe mon temps à effacer des messages : pour approuver un achat, 5 à 6 mails automatiques vont par exemple signaler qu'untel ou untel a signé... C'est du temps inutile. Je préférerais aussi traiter certains problèmes via une réunion d'un quart d'heure, plutôt que dans un échange de 15 mails, qu'on met du temps à lire et au bout duquel on ne comprend plus qui décide quoi. Le problème de fond, c'est qu'on est en sous-effectif (faute de candidats) alors que les exigences sont élevées. J'ai tellement de choses à faire que le travail devient une préoccupation permanente. Ce qui m'aide, c'est ma casquette d'élu : elle me permet de changer de point de vue et de penser à autre chose qu'au boulot qui m'attend. »



Témoignage

« Depuis notre charte, les mails sont devenus très rares le week-end »

JEAN-CHRISTOPHE SCIBERRAS est directeur des relations sociales et DRH France de Solvay (groupe phare de la chimie, 7 000 cadres dans le monde).

« L'article 55 de la loi El Khomri a suscité un intérêt mondial. Il est fort possible qu'un certain nombre de pays s'emparent à leur tour de la question, car le droit à la déconnexion n'est pas un sujet français : c'est un problème global. Le fait que la loi soit floue est plutôt une bonne chose ; aux entreprises de négocier des solutions adaptées à leur cas. Après, on verra : si rien de décisif ne s'est passé, le législateur reverra sans doute sa copie. Pour ce qui nous concerne, chez Solvay, la moitié des cadres environ est équipé d'un mobile et/ou d'un ordinateur portable professionnel. Et dès 2014, avec l'ensemble des organisations syndicales, nous avons signé un accord sur l'équilibre entre activité professionnelle et vie privée, avant de publier une charte à ce sujet en septembre 2015.

PAS DE MISE EN VEILLE DES OUTILS

Le terme "déconnexion" n'y figure pas, mais nous étions déjà proches de l'article de loi. Les préconisations de la charte sont en effet claires : pas de travail ou de communications professionnelles le soir et le week-end, sauf en cas d'urgence (et dans ce cas, mieux vaut passer un coup de téléphone). Nous rappelons par ailleurs qu'aucun mail n'exige de réponse immédiate, y compris en journée. En revanche, nous ne mettons pas nos outils en veille passé une certaine heure : ce serait possible pour une PME du Poitou, pas pour nous qui travaillons avec le Japon ou les États-Unis. Et puis les salariés, notamment cadres, n'aiment pas les obligations. Nous avons aussi revu notre organisation du travail : nous veillons par exemple à ce que les réunions, téléphoniques ou physiques, n'aient plus lieu à des horaires extravagants. Mais le plus important, c'est l'exemplarité des managers. À eux, cadres dirigeants inclus, de se conformer au plus près à la charte.

« LA CHARTE NE RÉSOUT PAS LA QUESTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL »

Un an et demi après la publication du texte, les échanges de mails sont devenus très rares le week-end. En revanche, en semaine, beaucoup de salariés répondent encore du tac au tac aux courriels... Même si cela prend donc du temps, la charte apporte un changement d'état d'esprit. Avant, quelqu'un qui travaillait tout le temps était salué comme très investi. Aujourd'hui, s'il retravaille ou envoie des mails le week-end, on considérera plutôt qu'il est mal organisé et/ou qu'il faut qu'on l'aide. Les salariés peuvent de leur côté s'appuyer sur la charte pour parler de leur charge de travail, pour demander des moyens, ou la suppression de tâches. Ce n'est certes pas évident : le volume total de travail est ce qu'il est, les objectifs sont là... Au fond, la charte pose la question de la charge de travail ; elle ne la résout pas. »



Témoignage

« Les IRP, surtout les CHSCT, ont un rôle-clé à jouer »

DS central à FO-Com, permanent depuis 2008, **PHILIPPE JUZA** a négocié l'accord sur le numérique chez Orange.

« Orange est depuis longtemps une entreprise digitale. Mais le phénomène s'accélère et se massifie : dans tous les métiers, le numérique impacte l'organisation, la charge et le temps de travail, le tout dans un contexte de départs en retraite massifs et de hausse du nombre de cadres. Presque tous sont équipés d'un PC nomade, d'un mobile, d'une tablette. Chacun peut donc travailler à la maison, ou dans un tiers lieu, en dehors des heures légales, et l'employeur n'a pas la possibilité de contrôler le temps de connexion. Les résultats de l'enquête interne de 2016 sur le stress sont accablants : la grande majorité des salariés, notamment cadres, rapportent du travail chez eux, rallument leur téléphone, répondent aux messages le dimanche. Certains (comme les vendeurs sur les marchés entreprises) restent même connectés pendant les vacances.

UN PROBLÈME D'ORGANISATION DU TRAVAIL

À FO, on admet qu'il y a des salariés addicts, que l'entreprise doit aider. Certains outils numériques trop chronophages devraient aussi être améliorés. Mais la solution n'est pas d'édicter des mesures hygiénistes ou de mettre les outils en veille le soir. Car le premier facteur de la surconnexion, c'est l'organisation du travail. Il faudrait notamment pouvoir se déconnecter au besoin pendant le travail pour se concentrer et ne pas ramener ensuite des dossiers chez soi. Il y a aussi le comportement de certains managers qui envoient des messages le week-end et font des reproches le lundi si l'on n'y a pas répondu. Ne transférons pas sur les salariés ou les outils ce qui relève de la responsabilité de l'entreprise !

FAIRE RESPECTER LES ONZE HEURES DE COUPURE

Nous avons donc tenu à ce que l'accord sur la digitalisation, finalement signé en septembre dernier, aille de pair avec un accord sur la charge de travail, conclu en juin 2016. Avec les cadres exécutifs autonomes, qui peuvent gérer leur travail comme ils veulent (et se reconnectent souvent le soir, en particulier les cadres itinérants), avec l'essor des contrats de télétravail (où l'on voit bon nombre de salariés dépasser allégrement les huit heures journalières...), le temps de travail a du plomb dans l'aile. Mais à FO, nous pensons qu'il reste un instrument majeur de mesure de la charge de travail. La digitalisation ne doit pas favoriser les usages délinquants au regard des lois sur le droit au repos (notamment les onze heures de coupure) !

DES MANAGERS ET DES RH SURMENÉS

L'accord sur la digitalisation d'Orange est plein de bonnes intentions, il pose de vraies questions, mais aucune mesure fondamentale n'a encore vu le jour. Certes, il prévoit que le salarié parle de ses usages numériques avec son manager lors de l'entretien individuel – mais la direction a avoué que l'exploitation de ces entretiens demande des ressources RH qu'elle n'a pas. Le bilan volumétrique des mails par service n'est lui non plus pas engagé. Les managers et les RH sont surmenés. Mais on a des armes : on va mettre en branle les CHSCT, multiplier les expertises... Sur la charge de travail et le droit à la déconnexion, les IRP ont un rôle à jouer : le DP en recueillant les réclamations, le DS en négociant l'accord... Les acteurs-clés, ce sont les CHSCT, qui ont le plus de prérogatives sur les conditions de travail. À eux de multiplier les enquêtes et de pousser l'entreprise via leur droit d'alerte ! »



9 CONSEILS

POUR DÉCONNECTER AU (ET DU) BOULOT



Les recommandations de **Jessica Rolland**, auteure d'*Objectif Digital Detox - Pourquoi et comment se déconnecter intelligemment* (éd. Kwa, 2016).

1

Quantifiez votre utilisation des outils numériques « durant une semaine, en installant des applis comme Offtime, Breakfree (pour smartphones) ou Apps Tracker (pour PC). Ces données vous fourniront aussi un argument factuel pour parler de votre charge de travail avec l'employeur. »

2

Désactivez les notifications (mails, messagerie interne, plate-forme collaborative...): « Les tests d'*eye tracking* montrent que l'esprit est distrait par ces alertes qui clignotent sans cesse sur les bords de l'écran. »

3

Groupez la consultation des messages : « Lire ses mails deux à quatre fois par jour (en début de matinée, éventuellement avant et après le déjeuner, puis une heure avant de partir) suffit amplement ! Je connais même des managers qui, dans leur agenda, consacrent des plages de temps au traitement des mails. »

4

Séparez-vous de votre mobile « Par exemple pendant le repas en famille. Au début, c'est dur, mais après, on s'aperçoit qu'on ne passe en réalité jamais à côté d'une nouvelle importante. »

5

Gardez un mobile et un PC perso : « Pour vous offrir une bulle de déconnexion, durant vos repos éteignez les terminaux pro ou laissez-les au bureau – quitte à prévoir un message d'absence avec les coordonnées d'un suppléant, qui vous joindra sur votre numéro personnel en cas de réelle urgence. »

6

Misez sur la thérapie par la concurrence : « Au lieu d'allumer votre mobile professionnel, faites dix minutes de méditation, de mots croisés, prenez un café, lisez dix pages d'un livre, remettez votre corps en mouvement... Petit à petit, vous perdrez l'habitude de *switcher* sans arrêt sur le travail. »

7

Choisissez le bon terminal pour aller vite si vous devez retravailler chez vous : un smartphone n'est pas adapté pour écrire un long texte !

8

Finissez et débutez la semaine plus zen : « Prévoir un temps collectif pour purger les problèmes avant le week-end, décaler la réunion stressante de 8 h 30 à 11 heures le lundi, aidera chacun à débrancher samedi-dimanche. »

9

Ne vous culpabilisez pas : « Nous n'étions pas préparés à être autant connectés. Une *digital detox* est progressive et chaque petite action est bonne à prendre. »

●●● ce mail en dehors de vos heures de travail, vous n'êtes pas obligé d'y répondre ». Chez Bouygues, à partir de 20 heures et le week-end, une pop-up invite le salarié à « respecter son temps de repos et celui des autres » en se déconnectant ou en optant pour un envoi différé ; Orange prévoit des bilans des usages individuels ou par service ; Daimler-Benz a quant à lui testé la redirection des mails vers un collègue pendant les congés, en supprimant en prime lesdits courriels pour éviter le trop-plein au retour. Les manuels de bon usage du mail pullulent. Mais peu ou pas d'entreprises ont pour l'heure osé bloquer certains usages le soir et le week-end. Car si l'on veut laisser des latitudes aux salariés dans leur organisation individuelle, mieux vaut ne pas transformer le droit de se déconnecter en un devoir.

Pas occupé, mais préoccupé...

Mais au fond, le droit tel qu'énoncé par la loi El Khomri est-il suffisant ? Se déconnecter soir et week-end ne signifie pas débrancher du travail. La charge émotionnelle et mentale demeure : on peut n'être pas occupé, et pourtant préoccupé par un dossier, une remarque, une échéance... Enfin, s'il existe des accros au travail ou aux écrans, les entreprises ont beau jeu de pointer ces cas d'addiction pour ne pas incriminer l'organisation du travail. La mise en place d'un droit à la déconnexion est en effet liée à des questions qui n'ont rien de technologique : elle exige de rebâtir les collectifs de travail (voir p. 9), de résister à la pression de l'immédiateté, de mettre un terme aux abus de certains managers et bien sûr de réduire la charge de travail. Sacrée remise en cause. ■



L'avis de L'EXPERTE

Sociologue du travail, **ANCA BOBOC** travaille sur les usages du numérique en entreprise au sein du département de sciences sociales d'Orange.

“ Il faut rebâtir les collectifs de travail ”

Comment en est-on arrivé à cet état de connexion continue ?

À partir des années 1980, les entreprises ont cherché à développer l'autonomie des travailleurs, avec des démarches de *lean management*, avec le « zéro défaut »... Du côté des salariés, cela s'est traduit par une recherche de sens, de reconnaissance dans le travail. À cette dimension expressive du travail s'est ajoutée l'immédiateté communicationnelle, favorisée par la quantité d'informations en circulation, leur vitesse de diffusion et la multiplication des outils. Et ce, sous l'effet du numérique bien sûr, mais aussi des profondes transformations du travail – croissance du secteur tertiaire, du nombre de cadres et de professions intermédiaires, multiplication des lieux de travail et des cercles d'appartenance... La conjugaison de la dimension expressive du travail et de l'immédiateté communicationnelle a conduit à la connexion continue que nous connaissons aujourd'hui, avec ses avantages, mais aussi les risques psychosociaux qu'elle peut engendrer.

Cette surconnexion touche-t-elle indifféremment tous les salariés ?

Au début, certains profils étaient plus particulièrement concernés : les hommes, avec des niveaux hiérarchiques importants, travaillant dans des grandes entreprises des télécoms ou de l'informatique, plutôt à l'international. Aujourd'hui, le sujet touche un bien plus grand nombre de travail-

leurs, en tout premier lieu les cadres et professions intermédiaires. Une étude Insee de 2016 a par exemple révélé qu'un salarié sur quatre s'était remis au travail entre 20 heures et minuit durant le mois écoulé. La proportion grimpeait même à 35 % pour les cadres, dont on sait qu'ils sont les mieux équipés en terminaux nomades.

À quels niveaux peut-on lutter ?

Les solutions doivent être tout à la fois cherchées du côté de l'individu, du collectif et de l'organisation. Individuellement, nous n'avons pas tous les mêmes contraintes (familiales, professionnelles...) et nous construisons des formes de résistance différentes à la connexion continue. Au niveau législatif, il y a désormais l'article de la loi El Khomri. Et au niveau de l'organisation du travail, les entreprises cherchent à sensibiliser les salariés (mais cela suffira-t-il à changer les routines ?). Ces sensibilisations peuvent prendre la forme de chartes d'usages (peu lues, elles sont surtout utilisées en cas de litige), de démarches d'exemplarité des managers (limiter les envois le soir et le week-end, préciser que le destinataire n'est pas tenu de répondre hors des heures de travail, privilégier les échanges en face à face...) ou encore de paramétrages d'outils, notamment pour que le mail redevienne un outil de communication asynchrone – en supprimant, par exemple, les notifications systé-

matiques à la réception d'un courriel. Mais ce n'est pas tout...

À quel autre échelon pensez-vous qu'on puisse agir ?

D'autres leviers d'action peuvent être trouvés au niveau des collectifs de travail. Au sein d'une équipe, on peut tout d'abord faire jouer la solidarité : si un tel est débordé par les sollicitations technologiques, on peut l'écouter, lui proposer un coup de main... Il est aussi possible d'organiser des réunions pour que les membres du collectif verbalisent leur vécu avec le numérique, échangent sur les échecs,

“ 35 % des cadres se remettent au travail entre 20 heures et minuit. ”

les réussites... Enfin, il peut être bon de fixer des règles à l'échelle de l'équipe : par exemple, « face à tel type de mail, on se donne 48 heures pour répondre ». Je n'entends pas donner une vision idyllique des collectifs de travail ; tous ne sont pas stables, la solidarité n'y règne pas toujours... Le droit à la déconnexion amène à réfléchir à des problématiques profondes. Il s'agit d'une part de rebâtir les collectifs de travail – et les IRP peuvent jouer ici un rôle de vigies face aux problèmes susceptibles d'affaiblir les équipes –, et d'autre part de reconstruire le rôle du manager. Cela implique notamment de réduire le temps qu'il passe en reporting, afin qu'il fasse retour vers son métier, en assurant une bonne circulation de l'information et la cohésion du groupe... y compris lorsque certains de ses membres sont à distance.



Tout le monde parle des mutuelles... Mais une mutuelle, qu'est-ce que c'est ?

Une mutuelle vous protège, vous et votre famille

- Une mutuelle prend en charge vos dépenses de santé : 55% des soins courants⁽¹⁾ sont remboursés par la Sécurité sociale. Les 45% restants, non remboursés par la Sécu, peuvent être pris en charge par une mutuelle⁽²⁾.
- Une mutuelle vous informe en amont de la maladie. 3 000 actions de prévention et de promotion de la santé sont réalisées chaque année par les mutuelles.
- Une mutuelle met à votre disposition des services de qualité. 2 500 services de soins et d'accompagnement mutualistes sont accessibles en France.

La mission d'une mutuelle est simple : garantir à tous l'accès à des soins de qualité

UN OBJECTIF : DIMINUER VOS RESTES À CHARGE

- Limiter les dépassements d'honoraires. Dans les réseaux de soins conventionnés par les mutuelles, le coût d'une paire de lunettes est en moyenne 30% moins élevé.

- Généraliser le tiers payant. Les mutuelles ont inventé le tiers payant dans les pharmacies pour vous éviter de faire l'avance des frais de santé.
- Maintenir une action sociale. Les mutuelles consacrent 100 millions d'euros chaque année pour permettre aux personnes en difficulté de continuer à se soigner.

Solidarité, démocratie et transparence

ENTRE UNE MUTUELLE ET UNE ASSURANCE, IL Y A DES DIFFÉRENCES

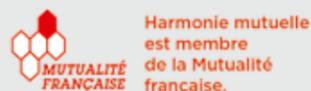
- Les mutuelles n'ont pas d'actionnaires ! Leurs excédents sont utilisés au profit des adhérents qui participent aux prises de décisions lors des assemblées générales.
- Nous n'avons pas attendu que ce soit à la mode pour être transparents. Les mutuelles sont à but non lucratif : leurs « frais de gestion » servent uniquement à la protection santé des adhérents.

⁽¹⁾ Médecin, médicaments, analyses...

⁽²⁾ Dans le cadre du parcours de soins, hors participation forfaitaire et sous conditions pour les dépassements d'honoraires.

LE CŒUR DE MÉTIER D'UNE MUTUELLE, C'EST LA SANTÉ !

Les mutuelles agissent pour plus de solidarité. Nous nous battons pour garantir à chacun une vraie protection sociale, reposant sur la Sécu et les mutuelles. 38 millions de personnes sont protégées par les 500 mutuelles santé regroupées au sein de la Mutualité française.



Harmonie mutuelle

En harmonie avec votre santé

www.harmonie-mutuelle.fr

Une vie, un engagement syndical

CYRIL HERBIN, DÉLÉGUÉ SYNDICAL CENTRAL CHEZ COCA-COLA FRANCE



« À mon arrivée en 1996, Coca-Cola n'était pas une marque : c'était LA marque. Mais la distribution assurée par Pernod Ricard dans l'Hexagone décevait les Américains. En *per capita* – l'unité de mesure maison, qui équivaut au nombre de bouteilles de 20 cl consommées par habitant et par an –, la France était en 1989 à l'avant-dernier rang des pays industrialisés, juste devant le Portugal ! Inacceptable pour l'icône de l'*american way of life*, qui, à la fin des années 1980, a donc racheté l'ensemble des embouteilleurs français (à l'exception des corses). L'artillerie lourde fut ensuite déployée : des centaines d'embauches, un colonel de l'armée américaine propulsé PDG de la nouvelle structure, et des plans de croissance gargantuesques. Quand il vit pour la première fois la tour Eiffel, Bill Hoffman, le PDG, lança par exemple au staff : "C'est là-haut que je veux une enseigne lumineuse !" Depuis, l'entreprise a été en croissance constante... sauf depuis quatre ans. Dans le monde entier, on remarque une désaffection pour les colas ; le monde change et les jeunes gens zappent dans tous les domaines. »

« Après un bac électronique, que j'ai par la suite bonifié par un BTS obtenu en candidat libre, j'ai passé six ans dans l'armée. Sous-officier de l'armée de l'air, j'ai appris la rigueur et l'art du commandement. J'ai compris que l'autorité ostentatoire et légitimée par un grade faisait obéir... mais pas adhérer à un projet. Après avoir fait le tour de la grande muette, je me suis lancé dans la vie civile, moins cadrée, tout aussi hiérarchisée, mais d'une lecture plus compliquée. J'ai aujourd'hui 46 ans. Je suis marié, j'ai une fille de 18 ans et un garçon de 13 ans. Mes loisirs sont plutôt calmes : j'aime les puzzles, la lecture, la marche... Mais je peux aussi mettre ma pugnacité et ma rigueur au service de causes qui me tiennent à cœur, surtout s'il s'agit de rétablir la justice. Car ce que j'ai le plus de mal à supporter dans la vie, c'est en effet l'idée qu'une personne soit lésée dans ses droits. Dans l'engagement pour les autres, mieux vaut toutefois ne pas s'oublier et savoir préserver l'espace de sérénité que nous offre la famille. »

« J'ai rejoint Coca-Cola, à Tarbes, histoire de voir comment les Américains travaillaient. J'ai mis à profit mes capacités logistiques dans l'entretien préventif et curatif de milliers de matériels aux couleurs de la marque (vitrines réfrigérantes, distributeurs, fontaines...). Après quelques années, là aussi j'avais fait le tour de la question et sans l'opportunité d'emmener ma petite famille à la conquête de la capitale, j'aurais sans aucun doute quitté les sodas. Arrivé à Paris, j'ai géré les interventions d'une centaine de techniciens. Certains comportements de l'entreprise m'ont alors interpellé. Malgré des résultats en constante hausse, le partage des richesses me semblait minimaliste : il y avait bien des grandes messes avec force buffets, paillettes et attractions, mais du numéraire, point ou peu. La moindre augmentation devait s'arracher. L'employeur préférait de loin un système de primes qui ne me satisfaisait pas. D'où l'écho qu'a trouvé en moi la proposition du délégué syndical FO de me présenter sur ses listes. »

« Élu au CE en 2001, j'ai vite vu l'immobilisme des cinq OS historiques. Leurs membres jouaient aux syndicalistes, entre rododromades, fêtes de fin d'année et autres voyages plus ou moins réservés aux familiers des responsables de CE. Chaque scrutin voyait les sortants réélus – grâce à un Yalta tacite partageant le territoire entre OS. Je me suis formé et suis rapidement devenu DS central, avec aussi peu d'ambition que mes prédécesseurs. La loi sur la représentativité de 2008 a tout fait voler en éclats. Un mandat ne suffisait plus : il fallait l'adhésion des salariés. C'était effrayant et enthousiasmant. J'ai constitué une équipe conquérante mais j'avais un train de retard : je ne me souciais que des employés et ouvriers, alors que leur nombre baissait et que trois syndicats se les disputaient. La FGTA-FO m'a dirigé vers FO-Cadres, dont j'ignorais l'existence. Nous avons mué vers un syndicalisme exhaustif, dans l'intérêt de tous les salariés. Cette mutation vitale est une révolution culturelle, y compris chez les cadres pour qui notre positionnement tient plus du grand soir que de négociations techniques et prospectives sur l'évolution du travail, l'emprise du numérique ou la financiarisation qui écrase les masses salariales, cadres compris. Pour défendre nos droits, il faut se taper des textes rébarbatifs. Notre chance, c'est que les autres formations et parfois même la direction ne font pas cet effort. Puissent-elles rester dans les bras de Morphée tandis que nous terminons notre métamorphose ! »

02 47 60 57 42

olivier.dorso@harmonie-mutuelle.fr

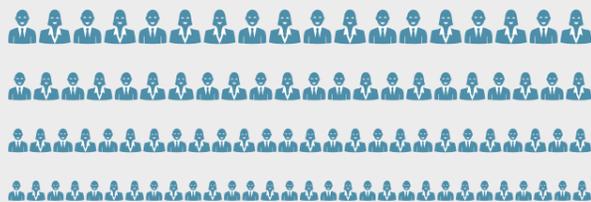
www.protection-sociale-entreprise.fr



Harmonie Mutuelle, spécialiste de la protection sociale en entreprise, 1^{re} mutuelle santé de France.

DAVANTAGE DE POSTES CADRES EN 2017 POUR LES JEUNES DIPLÔMÉS

→ Selon la dernière enquête annuelle de l'Apec¹, les recrutements de cadres pourraient cette année atteindre un niveau record, avec **jusqu'à 225 000 embauches dans le secteur privé en France métropolitaine**. La très bonne santé du marché de l'emploi cadre s'inscrit dans un contexte de reprise des recrutements amorcée en 2015 et amplifiée en 2016 – notamment pour répondre aux besoins des entreprises engagées dans des projets liés à la transformation numérique et à la transition énergétique.



→ La dernière note trimestrielle de conjoncture de l'Apec² vient confirmer ces tendances. **Un peu plus d'une entreprise sur deux a l'intention de recruter au moins un cadre au deuxième trimestre**, et près des trois quarts d'entre elles sont même certaines de transformer ces intentions en recrutements. Près de deux entreprises sur cinq envisagent par ailleurs de recruter un jeune diplômé pour pourvoir un poste cadre.



→ Toutes les régions de l'Hexagone verraient croître les embauches. Quasiment toutes les activités sont bien orientées – notamment trois secteurs fortement recruteurs de cadres : **les activités informatiques** (qui concentrent près d'un recrutement sur quatre) ; **l'ingénierie R & D** ; et enfin **les activités juridiques, comptables et de conseil en gestion des entreprises**.



Activités informatiques



Ingénierie R & D



Activités juridiques, comptables et de conseil en gestion des entreprises

→ Même si **près de 60 % des intentions d'embauche** concernent des cadres ayant entre 1 et 10 ans d'expérience, les jeunes diplômés devraient être bien lotis cette année : **jusqu'à 45 000 d'entre eux** pourraient en effet être recrutés sur des postes cadres, ce qui représente une hausse de 8 % par rapport à 2016 et se rapproche des niveaux atteints avant la crise de 2008. Trois fonctions cadres traditionnellement friandes de jeunes diplômés devraient en recruter encore davantage cette année : les fonctions informatique, commercial/marketing et études R & D.



60 % des intentions d'embauche concernent des cadres ayant 1 à 10 ans d'expérience

→ Ces heureuses nouvelles sont de bon augure pour les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, notamment ceux de niveau **Bac + 5 et plus, qui peuvent accéder directement à un poste cadre**. Selon le nouveau Baromètre Jeunes Diplômés de l'Apec³, **92 % des Bac + 5 et plus** issus de la promotion 2015 occupaient ainsi un emploi dans les douze mois suivant l'obtention de leur diplôme. Et parmi ceux toujours en poste à cette période, plus d'un sur deux occupait un poste cadre.



92 % ont un poste dans les douze mois suivant le diplôme

→ Un bémol toutefois : douze mois après l'obtention de leur diplôme, **19 % des Bac + 5 et plus** de la promotion 2015 étaient à la recherche d'un emploi, et parmi ceux en poste, **23 %** déclaraient effectuer là un job alimentaire.



19 % sont à la recherche d'un emploi

¹ « Perspectives de l'emploi cadre 2017 », étude Apec, février 2017.

² Note de conjoncture trimestrielle de l'Apec, 2^e trimestre 2017.

³ Baromètre Apec Jeunes Diplômés 2017, avril 2017.

Le télétravail

Questions Réponses

Depuis son introduction en France, le télétravail a connu un succès certain. Les dernières années ont vu s'accroître son développement dans la pratique, mais elles n'ont pas conduit à une évolution du cadre juridique. Les partenaires sociaux ont donc entamé en mars une série d'auditions ; elles pourraient conduire à l'ouverture de négociations en vue d'un nouvel accord national interprofessionnel.

Qu'appelle-t-on télétravail ?

Le télétravail désigne toute forme d'organisation dans laquelle le salarié travaille, régulièrement et volontairement, hors des locaux de l'entreprise, en utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication, alors qu'il pourrait effectuer ces tâches dans les locaux de l'entreprise¹. Cette définition exclut le télétravail occasionnel et le travail à domicile, ainsi que les auto-entrepreneurs et les salariés des divers des sous-traitants de l'entreprise. Concrètement, le télétravail se présente principalement sous trois formes. Il peut avoir lieu en alternance entre le domicile du salarié et les locaux de l'entreprise : c'est le travail pendulaire. Si le salarié conserve son poste de travail dans l'entreprise mais travaille lors de ses déplacements – que ce soit depuis son domicile, chez les clients ou dans les transports –, il s'agit de télétravail nomade. Enfin, le salarié peut travailler dans un télécentre, un espace de bureaux hébergeant des télétravailleurs issus d'une ou plusieurs entreprises. Dans tous ces cas, le travail n'est pas nécessairement effectué en totalité hors des locaux de l'entreprise.

Comment le télétravail est-il mis en place ?

Sa mise en place ne relève pas obligatoirement d'un accord collectif. En effet, il peut être instauré dès l'embauche du salarié lorsqu'il est l'objet d'une des stipulations du contrat, ou au cours de l'exécution du contrat de travail par le biais d'un avenant. Cet écrit précise au moins les conditions du passage en télétravail et du retour au travail dans les locaux de l'entreprise, ainsi que les modalités de contrôle du temps de travail.

Le télétravail peut-il être imposé au salarié ?

Non, car il est basé sur le principe de la double volonté : celle de l'employeur et de l'employé. Ainsi, l'employeur peut refuser ou accepter la demande de télétravail d'un salarié et le salarié peut

accepter ou refuser un poste en télétravail sans que son refus soit un motif de rupture du contrat. Ce caractère volontaire est prévu à l'article 2 de l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 et à l'article L1222-9 alinéa 3 du Code du travail. Néanmoins, la loi prévoit qu'en cas de force majeure ou de circonstances exceptionnelles (par exemple une menace d'épidémie), le télétravail puisse être instauré afin de maintenir l'activité et de protéger les salariés. L'employeur peut alors imposer le télétravail, ce qui lui permet de sanctionner le salarié sur un plan disciplinaire en cas de refus. Le décret en Conseil d'État qui devait définir les modalités d'application n'a pas encore été publié.

Le passage en télétravail est-il irréversible ?

Non, il n'est pas irréversible². D'une part, une période d'adaptation au télétravail permet à l'employeur comme à l'employé d'y mettre fin en respectant un délai de prévenance préalablement défini. D'autre part, le télétravailleur comme son employeur peuvent mettre fin à ce mode de travail et procéder à une réintégration au sein de l'entreprise sous un certain délai. Si le télétravail était une condition d'embauche, le salarié bénéficie d'un accès prioritaire aux postes qui lui correspondent et qui s'exécutent dans les locaux de l'entreprise.

Quelles sont les obligations de l'employeur ?

Le télétravail s'inscrit dans le régime du salariat et à ce titre, l'employeur est soumis aux obligations de droit commun vis-à-vis des salariés³. Il doit en outre prendre en charge les coûts liés au télétravail (outils, communications...). Il doit informer le salarié des restrictions et sanctions en matière d'usage des NTIC, et le prévenir des postes sédentaires disponibles qui lui correspondent. Il doit enfin organiser annuellement un entretien sur les conditions et la charge de travail du salarié, et fixer en concertation avec lui les plages horaires durant lesquelles il doit être disponible.

Plus d'infos avec notre guide
« Le télétravail, les clés pour bien négocier sa mise en œuvre »

¹ Article L1222-9 du Code du travail

² Article 3 de l'ANI, art. L1222-9 alinéa 4 et L1222-10 alinéa 3 du Code du travail

³ Article L1222-10 du Code du travail



TWEET
@FOCadres 18 avr.
#BigData & #RH :

« Par les algorithmes et l'analyse prédictive, l'entreprise, le juridique et l'éthique sont mis au défi @CNIL @Cornerstone »

@FOCadres 18 avr.
#BigData & #RH :

« L'exemple de l'absentéisme : que cherchons-nous à mesurer finalement ? Que nous apprennent les données ? »
@PERESERIC



Pour en savoir plus :
voir le dossier
« Big data RH : vers des ressources inhumaines ? »,
La Lettre FO-Cadres n° 162,
en accès libre sur
fo-cadres.fr.



Big data et RH

COMMENT FAIRE FACE À LA GOUVERNANCE PAR LES GRANDS NOMBRES ?

Plus de 150 personnes issues du monde syndical et de l'entreprise (DSI, DRH, DG...) étaient rassemblées le 18 avril à Paris, pour un colloque sur l'analyse de données à grande échelle appliquée aux ressources humaines. Organisé en partenariat avec Cornerstone France, cet événement FO-Cadres – le premier du genre sur un sujet encore trop souvent ignoré par les organisations syndicales – a permis de lever le voile sur les enjeux et les risques de l'utilisation des algorithmes prédictifs, mais aussi de débattre des voies et moyens pour s'assurer d'une régulation de leur emploi dans le monde du travail. Une problématique qui ne doit pas échapper au dialogue social et à la négociation collective. La protection de la vie privée des salariés, la lutte contre les risques de discrimination et d'exclusion ainsi que les dangers d'une déresponsabilisation humaine dans la prise de décision sont des affaires trop sérieuses pour les abandonner aux mains des responsables informatiques.

La multiplication des données induite par la transformation numérique bouleverse la vie en entreprise. Comment faire pour que la promesse de rationalisation n'abolisse pas les protections des salariés ? Un récent colloque organisé par FO-Cadres a fait le point sur ces questions.

« Big data », « algorithmes »... : ces termes qui apparaissent de façon de plus en plus récurrente dans le débat public fleurissent bon nombre de films de science-fiction, façon *Matrix* ou *Minority Report*. « Selon un sondage Ifop, près de 80 % des Français ont entendu parler des algorithmes, mais plus de la moitié ne savent pas de quoi il s'agit ou pensent qu'ils désignent des programmes dangereux », a rappelé Éric Pérès, secrétaire général de FO-Cadres, en ouverture du colloque « Big data et RH : les algorithmes en débat ». D'autres intervenants viendront, à sa suite, expliquer que les algorithmes sont en fait l'ensemble des méthodes intervenant

pour toute espèce de calcul, notamment tel qu'il est pratiqué dans le traitement informatisé de données, sans cesse plus volumineuses de nos jours.

Certes, « pour le moment, très peu d'entreprises recourent à des algorithmes dans le domaine de la gestion des ressources humaines et du management », a souligné François Geuze, expert ès RH et maître des débats. Mais la mutation gagne du terrain, poussée par des besoins soulignés par Sabine Frantz, DRH à l'Association pour l'emploi des cadres, qui évoque « un million de profils dans les bases de l'Apec » – « une taille critique qui pose des difficultés pour enregistrer et traiter ensemble les données ». Travailler, trier et corrélérer au sein d'une telle masse d'informations requiert des algorithmes puissants, tels ceux mis au point par Cornerstone. Le directeur général Europe de cet éditeur de solutions informatiques, Vincent Belliveau, assure qu'« ils apportent une forme de

recommandation aux RH, une aide dans les tâches de la vie de tous les jours ». Avant tout un support pour dénicher le meilleur CV ou pour identifier les besoins de chacun dans l'entreprise : en somme, une assistance mise au service de la décision.



Principe de finalité

Tout irait donc pour le mieux dans le meilleur des mondes ? À voir. Éric Pérès a ainsi rappelé que « la technologie n'est jamais neutre ; elle est toujours mise au service d'une logique économique et sociale : dans certaines entreprises, des logiciels peuvent notamment être mis au point pour débusquer les salariés "toxiques" ». Et de citer cet exemple réel d'une tablette remise aux cadres d'une entreprise, sur laquelle il était impossible de désactiver la fonction géolocalisation... Pour échapper à la vision orwellienne d'un contrôle des moindres faits et gestes des salariés, il est, aux yeux du secrétaire général de FO-Cadres, important de rendre des comptes et d'introduire du collectif, en informant les IRP de l'usage et de la finalité de l'analyse de données.

Que dit justement la loi à ce sujet ? « Les principes de la loi Informatique et libertés de 1978 s'appliquent au big data », a détaillé Wafae El Boujemaoui, en charge des affaires sociales à la Cnil. « Ce qui domine, c'est le principe de finalité : à quoi va servir le traitement des données que l'on va mettre en place ? S'il s'agit d'améliorer le recrutement ou la gestion du personnel, ce n'est pas forcément un problème en soi, mais il faut en avertir les personnes, et mettre en place des garde-fous : on ne peut par exemple collecter que des informations qui ont un lien avec le poste à pourvoir. » En outre, un arrêté de la Cnil datant de 2002

stipule qu'aucune sélection de candidature ne peut se fonder uniquement sur un traitement automatisé, et qu'elle doit dans tous les cas pouvoir être justifiée.

Mais ce rappel à la seule boussole de la finalité sera-t-il suffisant face à la puissance des outils, et à leur capacité à mettre en relation la foule de data disponibles ? Éric Pérès rappelait la tentation qu'ont les entreprises de pratiquer « la pêche au chalut », autrement dit « la récolte d'un maximum de données, avant de se poser seulement dans un second temps la question de leur finalité ». En outre surgit la question de la standardisation incluse par le traitement des données : la sélection automatisée de schémas ou de profils qui ont déjà fait leurs preuves risque de bannir tout ce qui est nouveau et atypique. Et puis, qui maîtrise ce qui se déroule dans la « petite boîte noire », capable en outre de faire preuve d'auto-apprentissage ? « Avec quoi va-t-on nourrir la machine ? », s'est interrogé en écho Bruno Lamard, DSI à l'Apec, qui pointe un risque : « Si on ne maîtrise plus les entrées, attention à ce qui va en sortir ! » Pour Sacha Gajcanin, fondateur de la start-up Eminove, « il va falloir se poser en amont la question de la responsabilité de nos actes : instaurer des espaces de débat dans les entreprises, prendre le temps de se pencher sur des enjeux éthiques ». Il est nécessaire d'instaurer de la responsabilité et une « auto-limitation », et de mettre en place des lignes rouges à ne pas franchir, par exemple à l'égard de données issues de la médecine du travail.

Indépassable élément humain

De toute façon, a souligné le sociologue Antonio Casilli, « l'humain est un élément qu'on ne peut éliminer, les algorithmes d'intelligence artificielle nécessitant beaucoup de petites mains pour pouvoir apprendre ». Ces petites mains, ce sont les « micro-tâcherons » de l'économie numérique, invisibles et souvent mal payés. « Les galériens du numérique », comme les appellera en écho Jean-Claude Mailly. Le secrétaire général de FO a d'ailleurs fait valoir la nécessité, pour les syndicats, de se tourner vers les travailleurs de l'uberisation, souvent situés dans une zone grise sur le plan social.

Sous ces atours d'automation croissante, l'activité numérique demeure ainsi le fruit d'une suite de décisions humaines, à tous les niveaux. Le juge Jean de Maillard, secrétaire général adjoint de FO-Magistrats, a quant à lui tenté d'extrapoler l'utilisation d'algorithmes à un domaine relevant peut-être plus qu'aucun autre du discernement humain : l'exercice de la justice. « Le juge doit pouvoir utiliser les algorithmes comme une aide à la décision, par la sélection des éléments », a-t-il estimé, en rappelant que « trouver les lois qui s'appliquent dans telle ou telle situation n'est pas chose facile ». Le logiciel peut se révéler utile pour réunir divers éléments, tout en laissant la particularité du cas à l'appréciation du juge. Là encore, tout est question d'usage maîtrisé, qui ne se substitue pas à la décision humaine. « N'ayez pas peur ! », a lancé Jean de Maillard en conclusion de son intervention. « Nous sommes au début d'un processus, induisant un sentiment de dépossession. Mais, inévitablement, le système viendra à maturité : il faut y réfléchir avec sérénité et intelligence. » En somme, faire émerger cette fameuse intelligence de la donnée que nombre d'experts appellent de leurs vœux !

IPECA, LA PROTECTION SOCIALE DES PROFESSIONNELS DE L'AÉRONAUTIQUE ET DE L'ESPACE.



COMPLÉMENTAIRE **SANTÉ**

GARANTIE **DÉCÈS**

SURCOMPLÉMENTAIRE **SANTÉ**

Depuis 70 ans, IPECA est l'Institution
de prévoyance du monde aéronautique et spatial.

Elle protège les femmes et les hommes de ce secteur
dans tous les domaines de la protection sociale
complémentaire, **individuelle ou collective**, en **santé**
comme en **prévoyance**.

Pour en savoir plus :

0 810 510 510 Service 0,05 € / appel
* prix appel

Une vie à vous protéger



IPECA
PREVOYANCE

5 rue Paul Barruel, 75740 PARIS Cedex 15

www.ipeca.fr