

TACTIQUE

LE MAGAZINE DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL
FÉVRIER 2023

2023 : DES VIRAGES À NÉGOCIER POUR (RE)DONNER DU SENS AU TRAVAIL

ÉCONOMIE

Pouvoir d'achat
Partage de la valeur

SOCIAL

Marque employeur
Génération Z

STRATÉGIE

Modèle économique
Développement durable
RSE

MAGAZINE RÉALISÉ PAR :



Lire, comprendre et exploiter les documents économiques, financiers et sociaux de l'entreprise, appréhender la stratégie de l'entreprise et ses conséquences sociales... C'est dans ce but que le législateur a attribué aux Comités le pouvoir de recourir à un expert-comptable rémunéré en tout ou partie par l'entreprise.

Missions d'assistance aux consultations récurrentes du CSE

- Orientations stratégiques de l'entreprise
- Situation économique et financière de l'entreprise
- Politique sociale, conditions de travail et emploi

Missions ponctuelles en cas de restructuration ou de difficultés économiques

- Expertise des opérations de concentration
- Assistance du CSE dans le cadre du droit d'alerte
- Assistance en cas de licenciements collectifs pour motif économique (PSE)
- Expertise en cas d'Offres Publiques d'Acquisition
- Assistance des O.S. dans la négociation d'un PSE...

« En développant des analyses économiques et sociales rigoureuses et pédagogiques, Nous apportons aux représentants du personnel les outils indispensables au dialogue social »

Comprendre les comptes & la situation sociale de l'entreprise pour être force de propositions

Fournir les arguments nécessaires à la formulation de vos avis

Convaincre la Gouvernance de prendre en compte vos demandes et avis

SOMMAIRE

04 2023 :
Des virages à négocier

06 Licenciements économiques et P.S.E.
Une consultation/négociation tactique chargée d'émotions

08 Pouvoir d'achat :
La baisse est-elle inévitable ?

10 Le partage de la valeur :
Un gâteau à découper avec précaution

**12 Cahier central :
Le droit d'alerte économique**
ou comment passer d'observateur à porte-voix des difficultés de l'entreprise.

14 Marque employeur :
Quand les salariés découvrent l'envers du décor

16 La « génération Z » (1995 – 2012)
bouscule les politiques R.H. d'un autre âge jusqu'à remettre en cause le modèle économique et social des entreprises

18 Le changement :
À l'heure du réchauffement climatique et de la consommation responsable, les entreprises doivent revoir leur business model

20 La Rentabilité Sociétale des Entreprises :
Un mot qui change tout !

22 Chapeau bas :
Vous êtes représentant du personnel !

Argent, trop cher !

Vous connaissez la chanson ? Non, pas celle des salariés qui voient leur pouvoir d'achat diminuer, mais celle des entreprises qui considèrent les salariés comme un coût, toujours trop cher. Pourtant, un salarié ne coûte pas, il rapporte !

Toujours est-il qu'il serait nécessaire, d'après les entreprises, de flexibiliser davantage le travail et son coût : après une réduction massive des cotisations sociales et le recours accru aux auto-entrepreneurs, voici le temps de la rémunération variable en fonction des résultats de l'entreprise (exonérée de cotisations sociales, bien entendu). Il serait également nécessaire de taxer encore moins les entreprises. Après la baisse significative de l'impôt sur les bénéfices, il s'agit maintenant de supprimer la cotisation sur la valeur ajoutée (CVAE).

Ces mesures ont pour objectif d'améliorer la compétitivité et la profitabilité des entreprises sur un marché mondialisé. Car une entreprise contribue à la croissance économique, un mal qui serait nécessaire pour fournir un travail à chacun.

Un emploi à tout prix, mais à quel prix ? Pêle-mêle, on peut citer : **accroissement des inégalités, plus d'un million de travailleurs pauvres en France, précarité, explosion de l'ubérisation...**, le tout sur fond de crise environnementale tragique.

Mais où allons-nous donc ?

La bonne nouvelle pour les salariés, dans tout cela, c'est que les entreprises peinent de plus en plus à recruter. Le disque est rayé, une nouvelle chanson doit être écrite.

Responsabilité sociétale et environnementale, égalité professionnelle, partage équitable de la valeur, évolution des modèles économiques, quête de sens au travail sont autant de sujets qui devront être mis sur la table en 2023 par les partenaires sociaux pour que nous tous prenions le bon virage et écrivions une autre mélodie pour nos enfants.

Tout en traitant de sujets fondamentaux du dialogue social, nos articles se veulent opérationnels et tactiques à l'attention des représentants du personnel. Toute l'équipe de Metis Expertise vous accompagne pour mettre en musique votre stratégie de négociation.

2023

DES VIRAGES À NÉGOCIER

Après une année 2022 encore soutenue par le « quoi qu'il en coûte »...

Si les niveaux de trésorerie et de marge des entreprises ont été particulièrement impactés par la « crise Covid », la mise en place de certains outils stabilisateurs, tels que le chômage partiel ou le Prêt Garanti par l'Etat (PGE), ont permis d'atténuer les difficultés. En sortie de crise sanitaire, on pensait le « quoi qu'il en coûte » terminé. Mais courant 2022, dans un contexte marqué par la guerre en Ukraine, les difficultés d'approvisionnement, la hausse du coût des matières premières (énergie en tête), et le nécessaire remboursement des PGE, le Gouvernement a remis sur la table une série de mesures d'accompagnement pour soutenir la trésorerie et les marges bénéficiaires des entreprises.

En conséquence, selon l'enquête menée par Rexecode début 2023, la trésorerie des entreprises se serait améliorée en 2022. Pour certaines entreprises, la trésorerie s'est même clairement améliorée et pour les 40 plus grosses sociétés cotées à la Bourse de Paris, le constat est sans appel. Comme le rappelle la Lettre Vernimmen de janvier 2023, les sociétés du CAC 40 ont alloué plus de 80 milliards d'euros à la rémunération de leurs actionnaires et

au rachat d'actions. Pour elles, on peut difficilement imaginer des difficultés de trésorerie. Est-ce à dire qu'il n'y a pas de problème de trésorerie en France ? Loin de là. Toujours parmi les sociétés cotées en Bourse, pour ne citer qu'elles, le Groupe Pierre Et Vacances, mis à mal pendant la crise sanitaire a ainsi dû faire face à de graves difficultés de trésorerie et d'endettement et s'est retrouvé dans l'incapacité de rembourser les 240 M€ de PGE qu'il avait contracté en juin 2020. Dans le cadre d'une restructuration financière, cette dette n'a pas été remboursée, mais convertie en actions, l'Etat devenant, indirectement actionnaire du Groupe Pierre et Vacances !

Du côté de la profitabilité, la sortie de la pandémie de Covid 19 s'est soldée par une impressionnante augmentation du taux de marge des entreprises françaises, dopée par les mesures du « quoi qu'il en coûte ». Il atteint même 36 % début 2021, soit le plus haut niveau de taux de marge jamais enregistré ! En 2022, le taux de marge des entreprises de 31% retrouve son niveau d'avant crise sanitaire. Mais là encore, des disparités ressortent : le taux de marge du secteur de l'énergie et des transports augmente alors que celui de l'industrie et les services se contracte.

... une année 2023 chargée d'incertitudes sur la santé financière des entreprises et le pouvoir d'achat

L'inflation reste encore bien présente début 2023 (6.2% en février 2023 sur 12 mois glissants), il est donc toujours à craindre un « effet d'étau » pour les entreprises, bloquées entre la hausse des coûts et la capacité à les retranscrire dans les prix de vente. De plus, dans ce contexte, les salariés revendiquent légitimement le maintien de leur pouvoir d'achat, avec le risque d'une spirale inflationniste prix-salaires.

Selon la Banque de France, la croissance du PIB n'atteindrait que + 0,3 % en 2023, soit une quasi-stagnation. Cette estimation s'expliquerait notamment par la poursuite des tensions sur le coût de l'énergie et le pouvoir d'achat. Une baisse de la consommation des ménages affecterait la croissance du PIB. Compte tenu de ces incertitudes, la banque de France n'exclut d'ailleurs pas une récession : la croissance du PIB pourrait se situer dans une fourchette comprise entre - 0,3 % et + 0,8 %.

Du côté du taux de marge des entreprises, celui-ci devrait reculer en 2023, toujours sur fond de crise énergétique.

Face à ces inquiétudes sur l'évolution de la santé financière des entreprises et de l'économie en général en 2023, le Gouvernement relance le principe du « partage de la valeur ». Présenté comme permettant aux salariés d'être rétribués des résultats de leur entreprise, après les annonces des superprofits réalisés par certaines entreprises, il s'agit aussi de partager les risques et les incertitudes de cette nouvelle année.

Ce partage sera-t-il à la hauteur de l'implication des salariés ou assisterons-nous à un nouvel effet d'annonce dans le but de calmer la grogne qui monte ?

Des négociations à venir

La prime de partage de la valeur, dite « prime Macron », peut atteindre 6000 € par salarié, répète le Gouvernement dans sa communication.

C'est vrai, mais 6000€, c'est plutôt la cerise sur le gâteau !

Encore faut-il qu'il y ait un gâteau à partager.

Encore faut-il que les parts soient équitablement découpées entre tous les gourmands autour de la table.

Encore faut-il que cette part de gâteau hypothétique ne vienne pas remplacer le repas quotidien.

Encore faut-il savoir imaginer une recette qui a du goût et utiliser de bons ingrédients.

Encore faut-il que la brigade soit au complet pour cuisiner.

Et surtout ne pas vivre un cauchemar en cuisine !

Cela fait beaucoup de « si » et autant de sujets de négociation pour les représentants du personnel.

« La recette parfaite »

« Une recette qui a du goût »
Pour donner du sens au travail

« Des parts équitables »
Négocier des accords d'intéressement et la prime de partage de la valeur

« Ne pas vivre un cauchemar en cuisine »

- Négocier une amélioration des conditions de travail, une conciliation vie privée – vie professionnelle
- Alerter la Gouvernance sur les situations économiques et sociales inquiétantes
- Négocier les restructurations

« Utiliser de bons ingrédients »
À l'heure du réchauffement climatique et de l'accroissement des inégalités, négocier une véritable politique environnementale et sociétale, un axe majeur pour recruter les jeunes générations

« Une brigade au complet »
Négocier le « contrat social » pour améliorer la marque employeur, attirer les « talents », fidéliser et réduire le turn-over

« Un gâteau qui ne remplace pas le repas quotidien »

- Négocier des hausses de salaire en lien avec l'inflation
- Négocier une juste rémunération de la compétence avant celle de la performance

LICENCIEMENTS ÉCONOMIQUES ET P.S.E. : UNE CONSULTATION / NÉGOCIATION TACTIQUE CHARGÉE D'ÉMOTIONS

Le couperet tombe. Le CSE est convoqué à la réunion R1 de consultation sur le projet de restructuration et de licenciements économiques, avec mise en place d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) : R0, R1, R2, Livre 1, Livre 2, OVE... Pas de panique, le vocabulaire dédié aux P.S.E. s'apprend vite !

Mais les représentants du personnel vont néanmoins vivre une période stressante, pris en étau entre la Direction d'une part, qui leur soutient que les licenciements sont inévitables pour sauver l'entreprise, et les salariés d'autre part, qui veulent savoir s'ils sont sur la liste des licenciés et le montant de l'enveloppe avec laquelle ils partiront.

Or, lors du démarrage de la consultation sur le P.S.E., rien n'est encore joué, malgré ce que certains prétendent dans l'entreprise. Mais une stratégie s'impose avec chacun dans son rôle : le C.S.E., et sa Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail, d'une part, les organisations syndicales, d'autre part.

Cette stratégie se mène en **trois temps dans le délai de consultation imparti**, lequel est défini par la législation ou par l'accord de méthode lorsqu'il existe.

D'abord, l'entreprise a-t-elle le droit de licencier ?

Dit autrement, le motif économique invoqué par la Direction est-il recevable en droit pour justifier des licenciements ?

Si la réponse est non, c'est de bon augure pour la suite de la consultation et des négociations.

Ensuite, le projet de restructuration proposé est-il pertinent ? Va-t-il permettre d'atteindre les objectifs ? Tous les postes supprimés sont-ils justifiés dans l'organisation future ?

Enfin seulement, les mesures de reclassement interne et externe sont-elles à la hauteur des moyens financiers dont dispose le Groupe et quel sera le montant des indemnités de départ ?

Pressés de tous côtés, la tentation est forte pour les représentants du personnel de passer au plus vite à l'étape 3, sans avoir préalablement étudié les étapes 1 et 2. En entrant directement dans la négociation des mesures de reclassement et des indemnités de licenciement, les partenaires sociaux acceptent, de fait, le principe même de la restructuration, des suppressions de postes et des licenciements. Pour la Direction, l'affaire est alors pliée. Il ne lui reste plus qu'à saupoudrer d'euros chacune des mesures sociales du P.S.E. qui, de toute façon, avait déjà été présenté au rabais pour tenir compte des enchères à venir.

Toutefois, pour négocier, encore faut-il avoir des arguments à faire valoir. C'est à travers l'étude du projet que l'on rassemble les éléments qui vont peser dans la négociation. Ce n'est qu'en donnant de l'importance à cette étape d'analyse que le C.S.E. et les organisations syndicales seront en mesure de s'asseoir autour de la table pour discuter à "armes égales".

des difficultés économiques justifiant des licenciements. Mais combien de fois avons-nous vu une baisse de chiffre d'affaires volontairement décidée par la Gouvernance de l'entreprise, en vue de réorienter sa stratégie et de se recentrer sur ses activités les plus rentables ? Une baisse de chiffre d'affaires ne veut pas forcément dire une baisse de profitabilité et de bénéfices. Là encore, un tel motif doit être dénoncé par les partenaires sociaux lors des négociations.

Lors de cette étape, l'expert-comptable mandaté par le C.S.E. sera fortement sollicité par les représentants du personnel puisque sa mission consiste, notamment, à examiner le motif économique invoqué et sa justification.

ÉTAPES 2 : LE PROJET DE RÉORGANISATION LUI-MÊME EST-IL PERTINENT ?

Au-delà de l'examen du motif économique en droit, il convient, dans un second temps, d'étudier la pertinence des suppressions de postes au regard du projet de l'entreprise. Dans cette étape, l'objectif des partenaires sociaux est de « sauver des emplois ». La compétence des salariés, l'organisation du travail et les conditions de travail seront examinées à la loupe. Si le projecteur est mis sur le sort des salariés licenciés, il ne faut pas oublier ceux qui restent et qui devront assurer le travail avec un effectif moindre. Le C.S.E. s'appuiera notamment sur les travaux menés par l'expert qui accompagne plus particulièrement la Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail.

Il s'agit également d'étudier la pertinence économique du projet. Permettra-t-il de résoudre les difficultés de l'entreprise telles que la Direction les présente et d'atteindre les objectifs recherchés ? Ou faut-il plutôt s'attendre à une prochaine vague de licenciements ? Il s'agit d'étudier les avantages du projet au regard des conséquences sociales engendrées, au-delà d'un simple calcul de gains financiers et d'économies de charges. L'expert-comptable du C.S.E. est à nouveau sollicité sur ce point.

ÉTAPES 3 : LES MESURES DE RECLASSEMENTS PRÉVUES AU P.S.E. SONT-ELLES À LA HAUTEUR DES MOYENS FINANCIERS DU GROUPE ET DES ENJEUX SOCIAUX ?

Un licenciement économique n'étant pas un licenciement pour motif personnel, en préalable, le C.S.E. s'attache à vérifier que certains salariés ne soient pas ciblés pour des raisons autres qu'économiques. Une attention toute particulière est portée sur la construction des catégories professionnelles impactées par le projet de licenciement ainsi que sur les critères d'ordre qui désigneront les « licenciables ». Les représentants du personnel s'intéresseront en particulier au critère de qualités professionnelles qui, outre son caractère parfois subjectif, prime souvent sur les critères sociaux tels que l'âge, l'ancienneté ou les charges de famille.

Ce contrôle préalable terminé, commence la phase de négociation des mesures du P.S.E. : efforts de reclassement interne, engagements pris par le cabinet de reclassement pour aider les salariés à retrouver un emploi, budgets alloués aux formations d'adaptation et de reconversion... et bien entendu, le montant des indemnités de licenciement. Cette négociation sera d'autant plus fructueuse que les étapes précédentes auront été correctement menées. Et si cela ne suffisait pas, la menace de ne pas signer un accord sur le P.S.E. peut être activée. Si les négociations avec les organisations syndicales devaient échouer, il reviendrait alors à la Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et

des Solidarités (DREETS) d'homologuer le P.S.E. La DREETS s'attachera à vérifier la bonne application des catégories professionnelles et des critères d'ordre de reclassement, la qualité des mesures de reclassement, le respect du processus d'information consultation du C.S.E. ou encore le sérieux de l'étude d'impact du projet sur les conditions de travail. La Direction prendra-t-elle le risque de présenter à l'administration un P.S.E. unilatéral, au risque de le voir rejeté ? Ou optera-t-elle pour des avancées sérieuses dans le contenu du P.S.E. pour arracher la signature des organisations syndicales et présenter un accord signé, que l'Administration ne pourra pas, sauf exception, remettre en cause ?

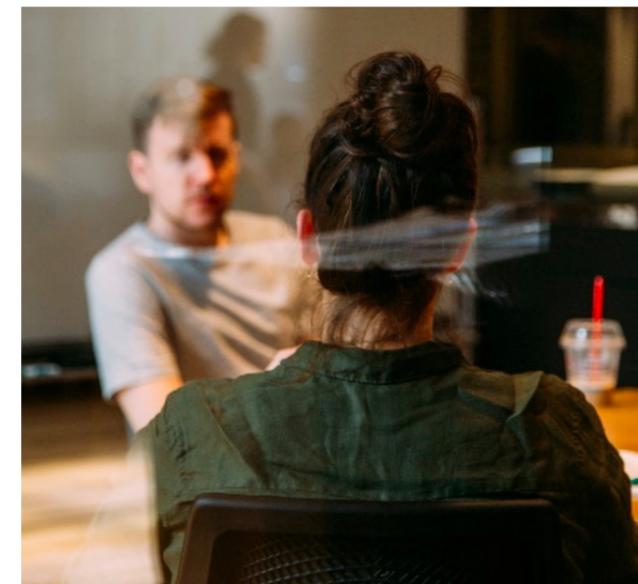
LES TROIS ÉTAPES DE LA NÉGOCIATION D'UN P.S.E.

ÉTAPES 1 : LE MOTIF ÉCONOMIQUE EST-IL JUSTIFIÉ EN DROIT ?

Toutes les entreprises font évoluer leur modèle économique pour s'adapter à l'évolution du marché et aux mutations structurelles de notre société. Mais toutes les entreprises ne peuvent prétendre devoir recourir aux licenciements économiques pour y parvenir. Malgré les assouplissements successifs de la législation pour faciliter les licenciements économiques, ces derniers restent, fort heureusement, encore encadrés par le code du travail. Avant de négocier le montant de l'enveloppe des départs, les représentants du personnel doivent se poser une première question : les licenciements sont-ils justifiés ? Pour répondre à cette question incontournable, les entreprises peuvent faire preuve de créativité et la vigilance s'impose. C'est particulièrement le cas lorsque le motif invoqué est « la sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise ». En effet, derrière ce motif, on y trouve des perles d'imagination que l'on peut lire dans les notes d'information remises aux C.S.E.

Or, un motif économique non justifié en droit affaiblit la Direction face aux risques prudhommaux, même si le désormais « barème Macron » apporte un soutien non négligeable aux Directions. Dans tous les cas, dénoncer le non-respect par l'employeur de la législation du travail en vigueur reste une information qui mobilisera les salariés et ne mettra pas la Direction dans une situation favorable pour la suite des négociations.

Il existe malheureusement des P.S.E. dont le licenciement est justifié, car la situation de l'entreprise est dégradée. Mais il existe aussi des situations où le motif présente une réelle légèreté, tout en respectant le droit. Tel est le cas par exemple de la baisse du chiffre d'affaires. Là encore, les ordonnances Macron sont venues simplifier les règles. Désormais, il suffit, par exemple, d'une baisse de chiffre d'affaires sur trois trimestres consécutifs dans une entreprise de 50 à 300 salariés pour caractériser



Par ailleurs, en parallèle de ces trois étapes, la communication auprès des salariés (et pourquoi pas aussi en externe) est également un levier redoutable pour faire valoir le point de vue des représentants du personnel. En expliquant clairement aux salariés les enjeux, la démarche, l'évolution du projet et des négociations, les représentants du personnel mobilisent les salariés licenciés. Ils mobilisent également ceux dont le poste est épargné, car, d'une part, leurs conditions de travail seront impactées, d'autre part, un P.S.E. fait souvent jurisprudence pour les suivants.

La consultation et la négociation d'un P.S.E. se construisent minutieusement. Pour un représentant du personnel, sa pugnacité et sa patience seront mises à l'épreuve même s'il sera parfois difficile de ne pas craquer face à l'avenir de ses collègues qu'il est contraint de négocier avec son employeur.

POUVOIR D'ACHAT : LA BAISSÉ EST-ELLE INÉVITABLE ?

Le pouvoir d'achat, c'est une équation à deux variables, simple à comprendre : on a d'un côté l'évolution du revenu des ménages et de l'autre, l'évolution des prix à la consommation.

En 2022, l'inflation a atteint 6% alors que les salaires de base ont progressé de 3.8% sur la même période selon la DARES. S'il est facile d'en tirer les conclusions sur l'évolution du pouvoir d'achat pour l'année passée, l'équation n'est pas si simple à résoudre pour 2023.

L'évolution de ces deux variables, qui constitue le pouvoir d'achat, est encore inconnue : d'une part, comment va évoluer l'inflation en 2023 ? D'autre part, les partenaires sociaux ont-ils les moyens de négocier des augmentations de salaire à la hauteur de cette inflation et pourront-ils en même temps rattraper la perte de pouvoir d'achat de 2022 ?



L'INFLATION, UNE VARIABLE DIFFICILE À PRÉVOIR.

Après une longue période de faible inflation, voire de déflation, une poussée inflationniste est apparue entre août 2021 et février 2022.

L'éclatement de la guerre en Ukraine semble ensuite avoir exacerbé la pression sur les prix, notamment en raison de son impact sur certaines matières premières, entraînant dans son sillage une augmentation des prix sur l'ensemble des postes du panier de biens et de services. L'inflation a particulièrement érodé le pouvoir d'achat des ménages tout en fragilisant certains secteurs de l'économie, notamment ceux qui dépendent fortement des prix de l'énergie et ne peuvent répercuter ces hausses sur les prix finaux.

Désormais, se pose la question de l'évolution de l'inflation en 2023. Avons-nous atteint un point haut et l'inflation va-t-elle rebaisser ? S'agit-il d'un plateau situé entre 5% et 6% qui peut durer ? Ou allons-nous constater une nouvelle hausse du taux d'inflation ? **En janvier 2023, l'inflation est de 5.6% sur 12 mois glissants, contre 5.3% en décembre 2022, un chiffre qui ne permet pas d'être très optimiste.**

Mais les partenaires sociaux ont des arguments à faire valoir lors des négociations salariales

Pour gagner en optimisme, mieux vaut se tourner vers les partenaires sociaux qui ont l'habitude des arguments usuels de leur Direction tels que « on n'est pas responsable de l'inflation », « l'entreprise subit la hausse des prix », « on court à notre perte », « on ne peut pas se permettre dans le contexte actuel d'incertitude » ...

Vous avez peut-être la « chance » (sic) de travailler dans une entreprise qui profite du contexte géopolitique et de ses répercussions économiques. Pour celles et ceux qui auraient raté l'actualité, sachez que TotalEnergie a annoncé, pour l'année 2022, le bénéfice le plus élevé de son histoire avec plus de 20 milliards de dollars. Tout le monde ne travaille pas chez TotalEnergies ou Stellantis, certes. Mais tout de même, les marges des entreprises se portent plutôt bien en 2022 selon l'INSEE, en ligne avec les taux de marge observés avant la crise sanitaire, même si le secteur des services peine un peu plus. Aussi, avant de se présenter en négociation, une analyse de la rentabilité de l'entreprise s'impose, car la crise des ménages n'est pas forcément celle des entreprises. Les médias se font l'écho des bénéfices records de quelques entreprises et surfent sur les difficultés de certaines activités, masquant le fait que de nombreuses entreprises se portent bien et génèrent des résultats en ligne avec leurs performances d'avant la crise sanitaire. Les partenaires sociaux ne manqueront pas de rappeler à leur Direction que la démotivation des salariés face à la perte de leur pouvoir d'achat alors même que leur entreprise maintient ses bénéfices, se traduira inévitablement à terme par une baisse de la productivité et donc des bénéfices, jusqu'à la démission des collaborateurs.



Car, dans l'équation du pouvoir d'achat, il y a aussi une autre variable qui joue en faveur des salariés et des partenaires sociaux et qui peut tenir une place prépondérante : **il s'agit des difficultés de recrutement.** Plus d'une entreprise sur deux est concernée en 2022 selon l'enquête de conjoncture de la Banque de France. Face aux fortes tensions sur le marché du travail, le rapport de force tend à s'inverser : **ce n'est plus l'employeur qui choisit son candidat, mais le candidat qui choisit son employeur !** Dès lors, les entreprises se veulent séduisantes pour capter des candidatures. Mais pour cela, elles sont obligées de mettre en œuvre des politiques sociales tout aussi séduisantes avec une politique de rémunération particulièrement attractive en période inflationniste. (Voir notre article sur la marque employeur, page 14).

EXEMPLE

Metis Expertise accompagne le C.S.E. d'une PME industrielle caractérisée par des difficultés financières et rachetée récemment par un grand Groupe. A la grande surprise des délégués syndicaux, les augmentations de salaire sont généreuses. Cadeau du nouvel actionnaire ? Aurait-il une fibre sociale ? Après avoir mené nos travaux, la réponse est autre. L'entreprise éprouve de réelles difficultés de recrutement qui peuvent mettre en difficulté la réalisation du plan de production. Elle recherche notamment des techniciens de maintenance et l'on sait qu'une panne de machine serait fortement préjudiciable à la capacité de l'entreprise à honorer ses commandes. L'entreprise est peu attrayante, car, dans la région, tout le monde a connaissance de ses difficultés qui ont régulièrement fait la Une de la presse locale. Au-delà de la réputation, il s'avère surtout que le niveau des rémunérations est bien en deçà du marché. Une remise à niveau de la grille des salaires n'est donc pas un acte généreux de la nouvelle Direction mais bien une condition nécessaire à la réalisation de son business plan.

Certes, cet exemple n'est pas commun et souvent, les délégués syndicaux doivent batailler durement pour obtenir des augmentations salariales.

Mais en intégrant l'examen de la marge de l'entreprise, du turn-over et des démissions dans la préparation de leur NAO, en mesurant l'impact des postes vacants sur la performance de l'entreprise, en réalisant un benchmark des rémunérations dans leur secteur d'activité, les délégués syndicaux trouveront probablement des arguments pertinents pour justifier d'une revalorisation salariale et plus généralement du « package social » proposé aux salariés, dans un contexte de tensions sur le marché du travail. Les partenaires sociaux pourront alors démontrer que le manque de personnel et le turn-over ont un coût, à terme, bien plus élevé que la revalorisation des salaires.

LE PARTAGE DE LA VALEUR : UN GÂTEAU À DÉCOUPER AVEC PRÉCAUTION



Le principe du partage de la valeur a pour objet de permettre une **juste rétribution** des salariés à la richesse qu'ils ont créée au sein de leur entreprise. La découpe du gâteau peut prendre la forme d'une participation aux résultats, d'un intéressement sur des critères de performance ou encore de la Prime « Macron ». Outre l'augmentation des revenus, ce mécanisme permet de motiver les salariés à l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise, puisqu'ils en seront bénéficiaires.

Toutefois, un gâteau mal cuisiné devient parfois petit ou de mauvais goût. Par contre, un gros gâteau que l'on partage est plutôt délicieux. Au concours du meilleur pâtissier, certains décrochent des étoiles et d'autres devront retourner en arrière-cuisine.

Parmi les étoilées, on citera ces quelques grosses entreprises du CAC40 qui font la Une de la presse dès qu'elles annoncent les milliards de résultats et la part de gâteau gargantuesque offerte aux actionnaires. A l'opposé, la presse se fait aussi l'écho de ces entreprises qui ferment où les salariés se battent pour préserver

leur emploi. Dit autrement, le gâteau n'a pas le même goût ou la même taille dans toutes les entreprises et certains salariés peuvent se retrouver avec une bouchée de pain.

De plus, autour de la table, certains sont plus gourmands que d'autres.

Aviez-vous remarqué que les dessinateurs caricaturent toujours les chefs d'entreprise en les illustrant d'un gros ventre ? La découpe du gâteau peut relever de la négociation (accord d'intéressement par exemple) mais elle peut aussi être laissée à la discrétion de l'employeur. La prime « Macron » de partage de la valeur ne relève pas forcément d'un accord d'entreprise et peut donc être déterminée en fonction de la gourmandise de la Direction.

Toutefois, si l'entreprise et ses actionnaires veulent voir le gâteau grossir (et donc leur part également), il faudra néanmoins permettre aux salariés d'être satisfaits (on n'ira pas jusqu'à dire rassasiés !), s'ils veulent maintenir un personnel motivé et fidélisé dans un contexte où le turn-over et les problématiques de recrutement sont des véritables enjeux pour les entreprises.

TOUS À PARTS ÉGALES ?



DU PARTAGE DE LA VALEUR AU PARTAGE DU RISQUE

A l'heure des grandes incertitudes sur l'évolution du coût des matières premières, des marges des entreprises et du pouvoir d'achat des consommateurs, mais aussi face au dépit lié aux superprofits de certaines entreprises, le sujet du partage de la valeur revient en force sur la table du Gouvernement et des partenaires sociaux. Les entreprises sont, en effet, réticentes à augmenter les salaires qui constituent une charge fixe pérenne pour elles, dans un contexte qui peut être fluctuant.

A l'instar de la sous-traitance, des C.D.D. et de l'ubérisation des emplois, nous entrons désormais dans l'ère de la variabilisation des rémunérations. Il s'agit d'adapter les rémunérations aux variations de résultats de l'entreprise.

Il s'agit, certes de partager les performances, mais il s'agit aussi de partager les contre-performances.

Les outils de partage de la valeur entraînent ainsi les salariés dans le partage du risque alors même qu'ils n'ont pas de pouvoir de décision, ni aucun droit de veto sur la gestion de l'entreprise. Certes, les plus grandes entreprises disposent désormais de salariés membres du Conseil d'Administration, mais leurs voix restent minoritaires. Le C.S.E. n'a quant à lui, qu'un avis consultatif.



Sans négliger les outils de partage de la valeur, les représentants du personnel devront donc veiller à un juste équilibre entre rémunération fixe et rémunération variable. Une analyse fine de la situation économique de l'entreprise, des orientations stratégiques et budgétaires et des indicateurs clés devra préalablement être menée pour construire un accord gagnant – gagnant, tout en limitant les risques encourus par les salariés. Quant à la rémunération fixe du salarié, elle doit être et devra rester à la hauteur de ses compétences, le juste partage de la performance de l'entreprise ne pouvant se substituer à la juste rémunération de la compétence.

EXEMPLE

Pour illustrer, l'histoire de l'entreprise S mérite d'être racontée.

Il s'agit d'une entreprise industrielle fleurissante. Les salariés bénéficient d'un accord de participation et d'intéressement, la somme de ces deux mesures constitue jusqu'à un quart des revenus qu'ils perçoivent de leur entreprise : l'équivalent de 3 mois de salaires, tout de même ! Pour améliorer davantage la performance de l'entreprise, un projet de refonte de la gestion informatisée de la production est mis à l'étude. Au vu des premiers tests réalisés, les représentants du personnel émettent de sérieux doutes sur la fiabilité du système et rendent un avis clairement négatif sur le projet. Peu importe, la précipitation l'emporte et le nouvel outil est déployé. Vous imaginez déjà la suite, mais la réalité est encore pire : le fiasco total ! La production est totalement désorganisée jusqu'à ce que les autorités sanitaires stoppent la commercialisation des produits compte tenu des risques pour les clients. Au-delà de la gestion des clients contraints de se tourner vers des solutions alternatives auprès des concurrents, plus aucun euro ne rentre dans les caisses, plus de participation, plus d'intéressement non plus. L'équivalent de 3 mois de salaire est perdu, alors qu'il faisait pourtant partie du « package salarial » promis à chaque salarié à l'embauche. Il aura fallu plusieurs années à cette entreprise pour qu'elle remette totalement en route sa production et retrouve la confiance des clients.

LE DROIT D'ALERTE ÉCONOMIQUE, OU COMMENT PASSER DE SPECTATEUR À PORTE-VOIX DES DIFFICULTÉS QUE RENCONTRE L'ENTREPRISE

Ce n'est pas la joie dans le local du C.S.E. Les élus sont réunis pour préparer la prochaine réunion plénière du Comité. L'activité et les résultats sont mauvais, les salariés commencent à quitter le navire avec des démissions et des ruptures conventionnelles bien acceptées par la Direction.

Les recrutements sont gelés et la dernière réunion du Conseil d'Administration était houleuse avec des actionnaires qui exigent un retour rapide à la profitabilité. Pour couronner

le tout, les organisations syndicales annoncent l'échec des dernières négociations annuelles. « On ne peut pas attendre, les bras ballants, qu'une restructuration nous tombe sur la tête ». « Il faut anticiper, préparer l'avenir des salariés, comprendre ce qui se passe ». « Le Conseil d'Administration doit s'expliquer sur ce qu'il veut faire de nous ». Les questions fusent, sans réponse. Au bout d'une heure, où chacun a partagé ses craintes et ses angoisses, la décision est prise. Le C.S.E. va déclencher la phase 1 du droit d'alerte économique.

LE DROIT D'ALERTE ÉCONOMIQUE, C'EST QUOI ?

Le droit d'alerte économique est issu de la loi de 1984 relative à la prévention des difficultés des entreprises, conférant aux représentants du personnel un moyen d'investigation des décisions de gestion de l'employeur.

En effet, lorsque le CSE a connaissance de faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique et sociale de l'entreprise, il peut demander à l'employeur de lui fournir des explications, investiguer la situation de l'entreprise avec l'aide de son expert-comptable et interpellé l'organe d'Administration de l'entreprise sur ses intentions. Le droit d'alerte économique vise souvent à prévenir de futures restructurations. Il s'agit surtout d'anticiper les conséquences sociales qui pourraient intervenir à court terme. Le C.S.E. pourra, à l'appui de ses travaux, mettre la Gouvernance face à ses responsabilités afin de créer un rapport de force en vue de prochaines négociations.

DANS QUELLES SITUATIONS PEUT-ON DÉCLENCHER UN DROIT D'ALERTE ÉCONOMIQUE ?

Dès lors qu'il dispose de faisceaux d'indices concordants, sérieux et préoccupants, le C.S.E. (ou le C.S.E. Central dans les entreprises à établissements distincts) est en droit de déclencher une alerte économique. Mais bien entendu, le législateur n'a pas défini les contours d'une situation économique préoccupante. La jurisprudence apporte des précisions telles que, par exemple un déficit croissant de l'entreprise qui dure depuis plusieurs années (cass. soc. 7 juillet 2021, n° 19-15948), ou encore la situation financière d'une filiale, poussant ainsi la société mère à procéder à des apports financiers en vue du paiement des salaires notamment (Cass. soc., 21 sept. 2016, n° 15-17.658 P).

Mais la jurisprudence reconnaît aussi que ce droit ne se cantonne pas uniquement à des difficultés strictement économiques. Il peut ainsi être déclenché dans le cadre d'une situation sociale préoccupante telle qu'un projet de dénonciation des accords collectifs applicables au sein de l'entreprise (Cass. Soc. 12 sept. 2018, n° 17-18.027) ou encore dans le cadre d'un projet de réorganisation aux conséquences inquiétantes (Cass. Soc. 18 janv. 2011, n° 10-30.126).

Les faisceaux d'indices susceptibles d'enclencher un droit d'alerte économique sont légion et l'opportunité du déclenchement d'un droit d'alerte économique relève en réalité d'une appréciation subjective des membres du comité. L'appréciation discrétionnaire par le CSE du caractère préoccupant de la situation est cependant limitée par l'abus dans la mise en œuvre du droit d'alerte, notamment lorsque l'employeur a apporté des réponses pertinentes et suffisantes aux interrogations de l'instance dissipant ainsi ses craintes (CA Versailles, 14ème ch., 6 nov. 2014, n° 14/02366).

COMMENT S'Y PRENDRE POUR MENER UN DROIT D'ALERTE ÉCONOMIQUE ?
Schématiquement, la procédure de droit d'alerte économique se déroule en trois phases (C. trav., L. 2312-63 et s.) :

PHASE 1 : le C.S.E. questionne

La phase 1 consiste à questionner l'employeur sur les faits estimés préoccupants. Après l'inscription du point à l'ordre du jour de la prochaine réunion ordinaire ou extraordinaire du Comité, l'employeur devra apporter des réponses. Le comité peut, à juste titre, dès cette première étape, se faire accompagner par un expert-comptable en vue de l'aider à formuler ses questions.

PHASE 2 :

le C.S.E. mène ses propres analyses avec l'aide d'un expert-comptable

Au vu des réponses, si le C.S.E. estime qu'il n'a pas obtenu d'explications satisfaisantes de l'employeur (réponses imprécises, contradictoires...) qui permettent de lever ses inquiétudes ou lorsque les faits préoccupants sont confirmés, il peut décider de poursuivre son droit d'alerte en phase 2 par la rédaction d'un rapport. Il s'agit d'analyser la situation de l'entreprise sur tous les sujets justifiant la situation préoccupante et le comité peut se faire assister par un expert-comptable. En pratique, c'est l'expert-comptable qui mène les investigations, questionne la Direction et rédige le rapport, au nom du Comité. Le rapport, présenté en séance plénière du Comité, est transmis à l'employeur et au Commissaire aux comptes.

PHASE 3 :

le C.S.E. challenge la Gouvernance

Enfin, en fonction des conclusions du rapport, le comité pourra décider par un vote à la majorité des membres présents le passage en phase 3 du droit d'alerte. Il s'agit d'interpeller l'organe d'Administration de l'entreprise qui, selon les statuts de l'entreprise, sera le Conseil d'Administration, le Conseil de surveillance, le Président ou encore les associés. Dans ce cas, le rapport établi par le C.S.E., accompagné de l'avis de l'expert-comptable qui l'a assisté, sera transmis à cet organe. Le rapport sera en principe accompagné de questions auxquelles la Gouvernance est tenue d'apporter une réponse motivée au Comité. A noter toutefois que dans les SARL, le rapport est transmis pour information aux associés, lesquels ne sont pas tenus par la loi d'y répondre. En pratique, une réponse est néanmoins généralement apportée.

Et au final, après tout ça ?

Le droit d'alerte économique permet donc au C.S.E. d'être pro-actif et d'attirer l'attention de la Direction, du Commissaire aux comptes et des Dirigeants désignés par les actionnaires sur ses craintes ainsi que celles des salariés. Cette procédure incite la Gouvernance à reconnaître sa responsabilité dans la situation de l'entreprise par ses choix stratégiques ou budgétaires. Elle oblige également la Gouvernance à se positionner sur sa responsabilité sociale. Elle peut même conduire à une prise d'engagements envers les salariés à travers ses réponses. Dans l'hypothèse où la Gouvernance ne reconnaîtrait aucune responsabilité (« c'est de la faute du marché » par exemple !) et ne prendrait aucun engagement sérieux sur la pérennité de l'entreprise et des emplois, le Comité saura à quoi s'en tenir pour la suite de ses actions, avec comme base, les déclarations et réponses de l'employeur et de la Gouvernance ainsi que son rapport étayé comprenant l'avis de l'expert-comptable.

Pour ne pas confondre :

La notion d'alerte regorge une pluralité de droits susceptibles d'être exercés par les représentants du personnel. On peut citer le droit d'alerte en cas d'atteinte au droit des personnes, le droit d'alerte en cas de danger grave et imminent, le droit d'alerte social, le droit d'alerte à la santé publique ou à l'environnement ou encore le droit d'alerte économique.

MARQUE EMPLOYEUR :

QUAND LES SALARIÉS DÉCOUVRENT L'ENVERS DU DÉCOR



Une marque employeur, c'est quoi ?

La marque employeur, c'est l'image que reflète une entreprise auprès de ses collaborateurs, et des candidats potentiels, mais aussi auprès d'une audience plus large comme les clients, ou les fournisseurs. Il s'agit, à travers la communication, de développer la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur, pour favoriser son attractivité et se différencier des concurrents notamment par son « contrat social ». Plus l'image est positive, plus l'entreprise a de chance d'attirer des candidats et de fidéliser ses salariés.

En décembre 2022, plus d'une entreprise sur deux indiquait qu'elle rencontrait des difficultés de recrutement selon l'enquête de conjoncture de la Banque de France.

Les explications fusent : un déséquilibre en volume avec trop d'offres d'emploi et pas assez de demandeurs d'emploi, mais aussi un déséquilibre entre les compétences recherchées et les compétences disponibles sur le marché du travail. On peut également citer le manque d'attractivité des rémunérations dans certains secteurs, les conditions de travail ou encore le fait que de nombreuses entreprises ne donnent pas de sens au travail au regard des enjeux sociétaux.

Dans ce contexte, ce ne sont plus les recruteurs qui choisissent les candidats, mais les candidats qui choisissent leur employeur. Et lors de l'entretien d'embauche, c'est le service recrutement qui est mis à l'épreuve ! Il vante l'entreprise et installe un jeu de séduction qui pourrait s'apparenter à du « speed dating ». Mais encore faut-il que les candidats postulent. Pour les attirer, les entreprises communiquent principalement via les réseaux sociaux sur leur marque employeur, au risque de tomber dans le « RH washing » dont les effets sont néfastes.

EXEMPLE

« Intégrer ***** c'est avant tout intégrer une famille »

Vu sur LinkedIn.

RH : Travailler chez [entreprise]

Chère(s) collègue(s),

Aujourd'hui, nous devons nous attaquer à un sujet primordial, il en va de l'avenir de notre société. Nous nous devons de recruter les meilleurs talents, motivés et investis. Cela ne sera que bénéfique pour vous.

Vous savez très bien qu'aujourd'hui, les candidats n'hésitent pas à aller se renseigner sur le net pour glaner des informations sur notre entreprise et voir les avis avant de postuler. Pour avoir la chance de les attirer, nous devons absolument améliorer notre score sur INDEED. Nous avons déjà une bonne note à plus de 4* mais nous pouvons faire mieux 😊

Voici ce que je vous propose :

- vous postez au moins 4 avis par service, si tout le monde s'y met ce sera encore mieux
- les avis doivent être de 5*
- n'hésitez pas à glisser des commentaires sur le service RH formidable que vous avez 😊

L'équipe qui aura été la plus active recevra une bouteille de champagne par personne, choisie par mes soins !!! vous pouvez me faire confiance là-dessus 😊

A vous de jouer. JE COMPTE SUR VOUS !!!

Merci d'avance

Directrice des Ressources Humaines

Le web est devenu au fil des années un outil de comparaison et de décision. L'ensemble des informations présentes sur Internet nous permettent de faire des choix au quotidien. Nous nous forgeons notre propre opinion à partir d'articles ou encore d'avis postés par les internautes. Nous sommes ainsi rentrés dans une ère d'évaluation, de notation pour décider de nos achats, de l'alimentation jusqu'aux loisirs en passant par l'équipement de la maison et les vêtements.

Aujourd'hui, ce processus s'est étendu au marché du travail et désormais, on déniche son job sur le Web. Comme pour une recherche d'emploi classique, le candidat va tenir compte de la fiche de poste. Mais il va au-delà et observe la réputation de l'entreprise à travers les avis postés par les salariés qui notent leur employeur comme ils le font parfois après avoir testé un nouveau produit !

En matière de communication, la prudence s'impose. En développant l'image employeur, on augmente les attentes des candidats. Plus l'image déployée en externe est en décalage avec la réalité de l'entreprise, plus la déception sera grande pour les nouveaux recrutés. Cela provoquera alors l'effet inverse de celui attendu, à savoir une hausse des départs des salariés au lieu d'une plus forte fidélisation. Plus ce décalage est important, plus les départs se font rapidement (souvent dans les trois années suivant l'embauche), le temps de découvrir l'envers du décor. Il serait alors imprudent et surtout inefficace de diffuser un message dans lequel les salariés ne se retrouvent pas. Comme personne n'est dupe, la politique marketing RH ne peut reposer que sur une seule politique de communication. Pour être crédible, la marque employeur doit d'abord disposer d'un véritable contenu. Ce n'est qu'ensuite qu'elle pourra être véhiculée, aussi bien en interne qu'en externe.

1,0

☆☆☆☆

A fuir (du moins pour Lyon).

Divers (ancien employé) - Lyon (69) - 3 mai 2022

Pas d'évolution salariale ou statutaire, pas de reconnaissance alors même que les clients sont satisfaits de votre travail... Bref, toujours rapporter plus mais ne surtout pas demander quoi que ce soit en retour..

Avez-vous trouvé cet avis utile ?

Oui

Non

Signaler

Partager

Le contenu de la marque employeur se négocie avec les partenaires sociaux

Les représentants du personnel devront veiller à l'existence d'une véritable politique sociale pertinente qui constitue les fondations d'une politique de recrutement et de fidélisation réussie. Rémunération, conditions de travail, conciliation vie professionnelle/vie personnelle, parcours professionnels, mais aussi respect des valeurs sociétales et environnementales sont les sujets à mettre sur la table pour valoriser la marque employeur. Mais tous ces sujets ont un coût visible. La tentation est forte pour les Directions de se lancer dans des pratiques de « RH washing » en acceptant un turn-over élevé dont les coûts sont

plus difficilement chiffrables car souvent masqués. Mais pour les salariés, les effets du turn-over sont pourtant bien visibles, en particulier sur les conditions de travail. Au final, les représentants du personnel dénonceront une vision court-termiste, plus facile à mettre en œuvre, mais inefficace, comparée à l'élaboration d'une politique sociale solide qui perdure dans le temps et qui permettra de construire une vraie identité d'entreprise.

Les représentants du personnel pourront compter sur des alliés de taille qui ne sont autres que les réseaux sociaux à l'image de LinkedIn, Glassdoor ou autres. Si certaines Directions peuvent être tentées de vendre du rêve aux candidats à travers une communication qui frôle

le mensonge, il y a fort à parier que les salariés seront également tentés de dénoncer cette pratique par un avis peu flatteur sur ces réseaux. Si certains commentaires peuvent être attribués à une insatisfaction personnelle propre au salarié, il y a toujours une part de vérité. La somme de ces insatisfactions personnelles suffit à semer le doute chez le candidat qui a le choix entre plusieurs entreprises, de la même manière que le consommateur hésite à acheter un produit aux avis négatifs. Comme personne n'a envie de postuler dans une entreprise mal notée, on peut espérer que la Direction viendra alors à la rencontre des partenaires sociaux pour évoquer ses difficultés de recrutement et les solutions à négocier pour y remédier !

LA « GÉNÉRATION Z » (1995 – 2012)

BOUSCULE LES POLITIQUES R.H. D'UN AUTRE ÂGE JUSQU'À REMETTRE EN CAUSE LE MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DES ENTREPRISES

L'entreprise A fait partie de ces grosses sociétés de services informatiques françaises « low-cost » dont le modèle social est simple : recruter des jeunes ingénieurs sortis d'école qui recherchent une première expérience pour ajouter une ligne à leur CV. Les rémunérations sont peu élevées et les augmentations de salaires limitées, sauf pour les perles rares. Les temps de formation sont inexistantes. Le turn-over avoisine les 50%, mais peu importe ! Cette entreprise mise sur le fait qu'il y aura toujours des jeunes à recruter oubliant qu'elle se retrouve face à l'arrivée sur le marché du travail de la Génération Z.

De nombreuses entreprises n'arrivent plus à recruter faute d'attractivité et quand elles y parviennent, elles sont confrontées à la problématique de fidélisation. Mais que veut la Gen Z enfin ? Serait-elle feignante ? En réponse, elle nous retourne une autre question : qui a envie de travailler dans une entreprise qui va à contre-courant de ses aspirations et de ses préoccupations, avec des horaires impossibles et qui plus est, offre une rémunération qui ne permet même pas de vivre dignement ? Alors que les générations précédentes s'y résignaient, la Gen Z s'y refuse. Elle recherche l'entreprise qui lui offrira un travail qui a du sens à ses yeux. Pour elle, il ne suffit pas « de traverser la rue pour trouver du travail » !



Un emploi qui répond aux enjeux sociétaux :

Selon une étude réalisée en 2021 à l'échelle mondiale dans le cadre de « HeForShe » plus de la moitié de la Gen Z refuserait de travailler pour une entreprise qui ne partage pas ses valeurs. Il n'est donc pas surprenant qu'un groupe de plus de 800 étudiants ait signé une tribune sous le titre « nous jeunes diplômés, ne travaillerons pas pour TotalEnergies s'ils continuent à lancer des pipelines géantes ». La Gen Z demande aussi que les entreprises prouvent leur engagement par des actions concrètes en matière de réduction de l'impact climatique ou encore de lutte contre toute forme de discrimination ou d'inégalité. Toujours chez TotalEnergie, si 62% de sa communication mentionne des activités vertes, seulement 25% de ses investissements en 2022 vont vers des projets à faible émission de carbone (Rapport influence Map, septembre 2022). Même si elle est jeune, la Gen Z n'est pas dupe !

Un juste partage de la valeur ajoutée :

Si les enjeux sociétaux sont une priorité dans le choix de leur employeur, les jeunes ne sont pas prêts pour autant à faire des concessions sur le salaire qu'ils estiment comme un juste retour de leur contribution. Cela est d'autant plus vrai qu'ils rejettent les profits outranciers et que le partage équitable est une notion intégrée dans leur référentiel de valeurs.

Un emploi qui évolue aussi rapidement qu'elle traite l'information depuis son plus jeune âge :

La Gen Z est la première génération à avoir toujours connu Internet. Elle est hyper connectée et habituée à scroller d'une information à l'autre. Conséquence, au travail, elle recherche rapidement de nouvelles tâches, de nouvelles missions. À défaut, elle recherchera une nouvelle entreprise qui répondra à ses aspirations.

Alors c'est quoi un travail qui a du sens pour la « Gen Z » ?

Les Dirigeants d'entreprise devront réinventer leur modèle social et plus généralement sociétal et environnemental, pour capter les talents de demain.

On ne parle pas des seuls talents issus des grandes écoles prisées, mais bien d'une large proportion de la nouvelle génération.

Un emploi qui respecte l'équilibre de vie

Même si son rapport au temps a évolué, la Gen Z emboîte le pas à ses aînés et attache de l'importance à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. La crise sanitaire a aussi mis en exergue la pénibilité des temps de trajet « domicile - travail ». Le télétravail est désormais un critère de choix pour accepter un

emploi. Le débat des 35 heures n'en est plus un, la Gen Z ne l'a d'ailleurs jamais connu. Les RTT sont devenues la norme et la Gen Z envisage déjà la semaine de 4 jours.

Jusqu'à se détourner d'un emploi salarié :

Si l'offre des entreprises ne répond pas à ses attentes, la Gen Z est prête à travailler pour son propre compte, d'autant plus qu'elle est aussi en quête d'autonomie. Selon l'étude pour « HeForShe », près d'un jeune sur 4 envisage d'être son propre employeur.

Pourtant, la Gen Z a de nombreuses qualités : elle est déterminée, engagée, sociable, auto-apprenante etc... Elle est également prête à faire des compromis, car elle souhaite aussi de la stabilité. Il est néanmoins crucial que les entreprises montrent ce qu'elles peuvent leur offrir, et ce en quoi elles croient pour se rapprocher d'elle. A défaut, les difficultés de recrutement déjà observées ne feront que s'accroître. Même si la réduction de la durée d'indemnisation du chômage en période dite de plein-emploi obligerait les jeunes à accepter des postes qui ne répondent pas à leurs attentes, quel en serait le gain pour l'entreprise et la collectivité en général ?

À L'HEURE DU RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE ET DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE, LES ENTREPRISES DOIVENT REVOIR LEUR BUSINESS MODEL

« Quand on pense qu'il suffirait que les gens n'achètent plus pour que ça ne se vende pas »

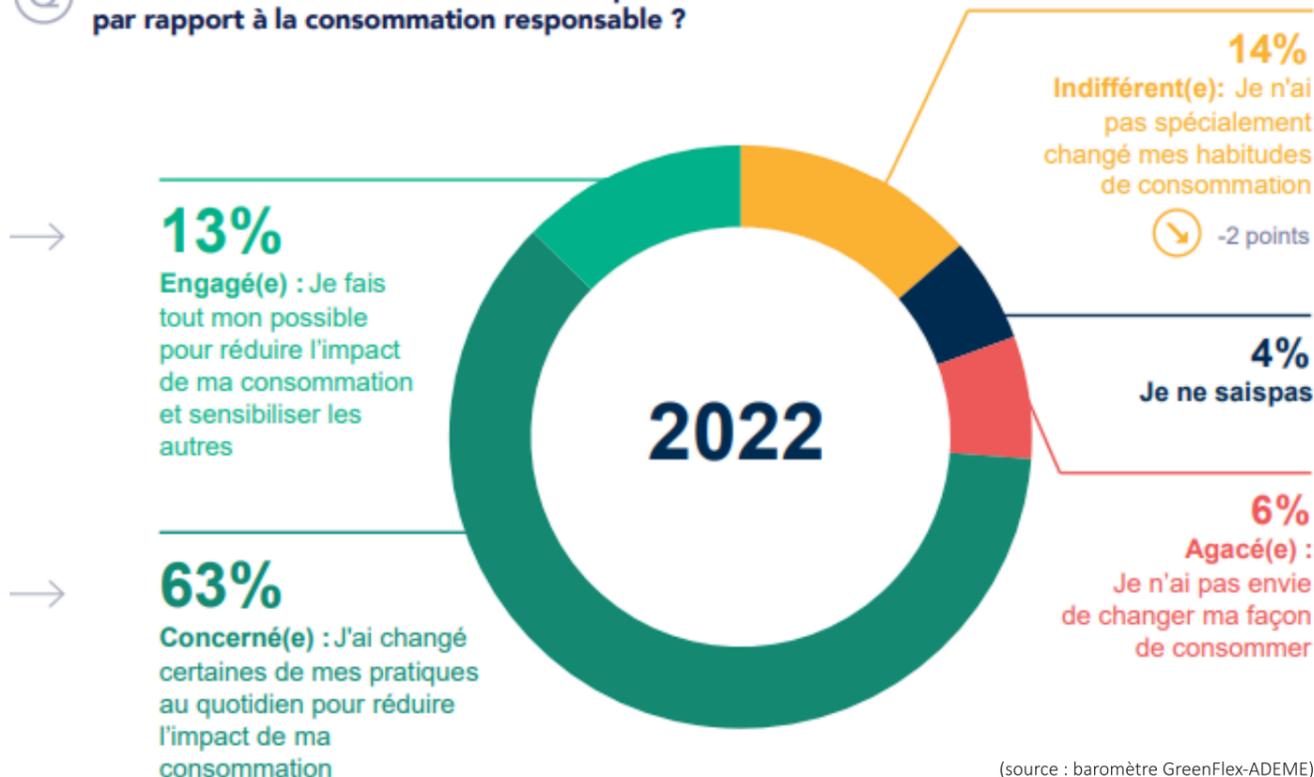
Souvenons-nous de la citation de Coluche

Et si l'on prenait enfin Coluche au sérieux !

Le réchauffement climatique n'est plus seulement une projection dans les études du GIEC, il devient désormais une réalité visible au quotidien par chacun et le mode de consommation en est la principale cause.

La citation de Coluche faisait rire auparavant, elle est désormais prise au sérieux dans un contexte anxiogène. C'est en effet ce que confirme la dernière édition du baromètre GreenFlex-ADEME sur la consommation responsable : « les Français se responsabilisent et se perçoivent de plus en plus, en tant que consommateurs, comme acteurs de la lutte contre le dérèglement climatique ».

Comment décririez-vous votre état d'esprit actuel par rapport à la consommation responsable ?



(source : baromètre GreenFlex-ADEME)



Face à l'urgence environnementale, de nouveaux business models s'inventent.

En vue de sortir du modèle qui consiste à produire et à vendre toujours plus de produits neufs, de nouvelles activités se développent, aussi génératrices de valeur ajoutée pour les parties prenantes : des activités basées sur l'économie circulaire (telle que la réparation ou la vente de produits d'occasion) ou sur l'usage d'un bien plutôt que sa propriété (location temporaire ou abonnement par exemple). Le mode de commercialisation évolue également, avec par exemple les pré-commandes pour réduire les stocks et les surproductions. Des pistes sont exploitables et déjà exploitées par certaines marques qui expérimentent de nouveaux business models.

Il apparaît évident qu'à moyen terme, une entreprise qui n'aura pas su faire évoluer son modèle vers un développement plus durable ne sera plus compétitive, car, tout simplement, elle ne répondra plus aux attentes des consommateurs. Alors viendra l'heure où elle se présentera devant les représentants du personnel pour justifier d'une restructuration face à une concurrence trop agressive. Il sera alors trop tard pour lui rétorquer qu'elle n'a pas pris le virage à temps et qu'il est logique qu'elle se retrouve sur le bord du chemin !

Il convient dès maintenant de challenger la Gouvernance des entreprises, souvent aveuglée par des performances financières à court terme, sur sa stratégie à moyen terme, pour que les salariés ne soient pas les dommages collatéraux d'une évolution des business models qui s'accélère (presque) aussi vite que le réchauffement climatique.

3/4 Plus des ¾ des Français déclarent être dans une démarche de consommation responsable. La diminution de la consommation, surtout celle superflue, apparaît comme l'élément principal de cette démarche.

1/2 Près d'un Français sur deux privilégie des achats de seconde main, dont les 2/3 pour des raisons économiques.

La question du pouvoir d'achat, essentielle aujourd'hui, constitue à la fois un frein (car les produits durables et de qualité sont souvent plus onéreux), et un moteur pour le développement d'une consommation plus responsable. C'est ainsi que, toujours selon le baromètre GreenFlex-ADEME, près d'un Français sur deux privilégie des achats de seconde main, dont les 2/3 pour des raisons économiques.

Le consommateur attend une offre qui réponde à ses nouvelles attentes et la majorité des Français est critique à l'égard des propositions actuelles. Le consommateur demande des preuves de l'engagement des marques et voit d'un mauvais œil les dérives vers le « green washing » qui ne modifie en rien l'impact environnemental.

En conséquence, pour assurer leur pérennité à moyen et long terme, les entreprises vont devoir revoir leur offre de produits, leur mode de production et de distribution, leur communication, et plus généralement leur modèle économique.

La consultation sur les orientations stratégiques, pour anticiper les évolutions structurelles et leurs impacts sur l'emploi et les compétences

À défaut d'accord sur la périodicité, le C.S.E. est consulté tous les ans sur les orientations stratégiques de l'entreprise, ainsi que leurs conséquences en matière de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP). Assisté de son expert-comptable, le C.S.E. analyse la pertinence des choix stratégiques, dans ses aspects économiques, financiers, sociaux et environnementaux. Bien entendu, le C.S.E. s'intéresse à la place des salariés dans cette stratégie : évolution de l'emploi, métiers destinés à disparaître, à évoluer ou à émerger, accompagnement des salariés concernés, évolution des compétences et plan de formation associé, partage de la valeur ajoutée... A travers son

avis, le C.S.E. interpelle la Gouvernance de l'entreprise (Président, Conseil d'Administration, Conseil de surveillance selon les statuts de l'entreprise), laquelle est tenue, par la loi, de répondre de manière motivée, le C.S.E. pouvant à son tour répondre.

Au final, il s'agit de s'assurer que les orientations stratégiques prennent en compte l'ensemble des parties prenantes, les salariés en particulier. Il s'agit de veiller à ce que la recherche de toujours plus de performances financières à court terme ne l'emporte pas sur les enjeux sociaux et plus généralement sociétaux. Une tâche confiée à la responsabilité des C.S.E.

La Rentabilité Sociétale des Entreprises

Un mot qui change tout !



Plutôt que de parler de « Responsabilité Sociétale » à votre Direction, parlez-lui de « RENTABILITÉ Sociétale », elle sera tout de suite beaucoup plus à l'écoute !

Encore trop perçue comme une opération marketing, la R.S.E. devient pourtant de plus en plus prégnante, du fait de l'évolution des comportements des individus, en tant que consommateurs mais aussi en tant que travailleurs, avec notamment :

- la prise de conscience généralisée du dérèglement climatique, qui désormais est visible au quotidien.
- le nouveau pouvoir des consommateurs, lesquels veulent privilégier de plus en plus des produits responsables (produits bio, locaux, équitables, de seconde main, etc.), contribuant, par exemple, à la perte de vitesse de certaines enseignes de la fast fashion, une industrie parmi les plus polluantes au Monde.
- les nouvelles exigences des salariés et en particulier des nouvelles générations qui veulent donner du sens à leur travail. Il en découle un intérêt croissant des investisseurs pour les activités plus respectueuses de l'environnement et de la société, ainsi que pour les valeurs extra-financières des entreprises.

Désormais, la R.S.E. n'est plus un sujet annexe qui faisait l'objet d'un joli rapport sur papier glacé, elle est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises.

Mais d'abord, la R.S.E., c'est quoi ?

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est définie, par la Commission Européenne, comme étant « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Son périmètre est déterminé par 7 thématiques : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et le développement local.

Une entreprise qui pratique la R.S.E. va donc chercher à avoir un impact positif sur la société, dans un souci à moyen terme de rester viable et dans le but à court terme d'obtenir un avantage concurrentiel.

Accroître le potentiel de vente

Par sa démarche R.S.E., l'entreprise dispose d'une meilleure réputation et affiche une meilleure image de marque auprès des clients et prospects. Les consommateurs sont de plus en plus vigilants aux pratiques de l'entreprise qui deviennent un critère dans les décisions d'achat. La R.S.E. facilite aussi le gain d'appels d'offres, ces derniers intégrant désormais de plus en plus des critères sociétaux et environnementaux. Elle permet aussi de trouver de nouveaux débouchés commerciaux. Au final, les entreprises intégrées dans une démarche R.S.E. y trouvent un avantage concurrentiel.

Accroître le potentiel de recrutements et réduire le turn over

La démarche R.S.E. valorise également la marque employeur, ce qui facilite les recrutements, notamment auprès des jeunes générations. Le personnel est plus mobilisé autour de valeurs plus humaines. Cela conduit à mieux fidéliser les salariés et réduire ainsi le coût du turn over (coûts de recrutement, d'adaptation et de formation).

Gagner en productivité

Dès lors que les salariés partagent les valeurs de leur entreprise et estiment que leur travail a du sens, ils se mobilisent et sont motivés. Or, la motivation est un facteur essentiel de gain de productivité.

Quels sont les arguments en faveur d'une démarche R.S.E. ?

« Booster » l'innovation

La R.S.E. est une source d'innovation car la démarche conduit à de nouvelles pratiques, de nouveaux process (approvisionnement en circuits courts, développement du recyclage, intégration de matières innovantes et écoresponsables dans les produits, installation d'outils moins énergivores...). Or l'innovation est un facteur clé de compétitivité.

Élargir les relations d'affaires

En sus des salariés et des consommateurs, l'entreprise est en interaction avec des tiers tels que les fournisseurs. Une démarche R.S.E. ouvre la palette des relations d'affaires, en particulier avec des tiers déjà engagés dans cette démarche.

Anticiper le business model de demain

Finalement, cette démarche est une source de revenu, de profitabilité mais également une source de financement. Les investisseurs, qui misent sur un retour sur investissement à moyen ou long terme, recherchent des entreprises présentant un modèle économique d'avenir.

Il s'agit aussi d'anticiper l'évolution de la législation, pour que la R.S.E. soit une démarche volontaire en vue de construire une véritable culture d'entreprise engagée et différenciante, et non un acte contraint et forcé qui sera, certes, positif pour la société, mais n'apportera aucune valeur à l'entreprise elle-même.

Une obligation d'information et de consultation des CSE

Depuis la Loi Climat et résilience (Aout 2021) de nouvelles prérogatives du C.S.E. sont inscrites au Code du travail dans le domaine environnemental.

Désormais, chaque année, dans le cadre des trois consultations récurrentes, le C.S.E. est informé sur les conséquences environnementales de l'activité :

Article L2312-17 du code du travail

Le comité social et économique est consulté dans les conditions définies à la présente section sur :

- 1° Les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- 2° La situation économique et financière de l'entreprise ;
- 3° La politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi.

Au cours de ces consultations, le comité est informé des **conséquences environnementales** de l'activité de l'entreprise

Plus particulièrement, lors de la consultation sur les orientations stratégiques, la mission de l'expert-comptable du C.S.E. est élargie aux questions environnementales

Article L.2315-87-1 du Code du travail :

« La mission de l'expert-comptable porte sur tous les éléments d'ordre économique, financier, social ou **environnemental**

nécessaires à la compréhension des orientations stratégiques de l'entreprise ».

De plus, lors des consultations ponctuelles liées aux projets de l'entreprise, la question environnementale est également abordée.

Article L.2312-8 du Code du travail

« I. [...]. II. Le comité est informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, notamment sur [...]. III. – Le comité est informé et consulté sur les **conséquences environnementales** des mesures mentionnées au II du présent article ».

Enfin, la B.D.E.S. devient la B.D.E.S.E.

La Base de Données Economiques et Sociales, support d'information des C.S.E. est désormais enrichie des rubriques Environnementales sur les thématiques suivantes : politique générale en matière d'environnementale, économie circulaire et changement climatique.

CHAPEAU BAS

VOUS ÊTES REPRÉSENTANT DU PERSONNEL

Lorsque l'on pose la question suivante à des salariés « Que fait votre représentant du personnel dans votre entreprise ? », les réponses ressemblent souvent à cela : « Il organise l'arbre de Noël », « il distribue des tracts à l'entrée », « il passe son temps en réunion », « il essaie de négocier des trucs »... Trop de salariés ont une vision restrictive de la réalité des missions des représentants du personnel et des compétences à acquérir qui en découlent.

En plus de son emploi dans l'entreprise, un représentant du personnel, est à la fois un comptable, un juriste en droit social, un intervenant en stratégie d'entreprise, un responsable sécurité du travail, un négociateur, un gestionnaire de crise et maintenant un chargé de projet environnemental, sans oublier qu'il peut aussi être membre du « comité des fêtes » de l'entreprise. Rien que cela !



**À vous tous,
nous vous disons :
« chapeau bas » !**

Examiner la situation économique et sociale de l'entreprise, évaluer les orientations stratégiques, enquêter sur les accidents du travail, émettre un avis sur les projets de réorganisation : au fil des ans et de l'évolution de la législation et, avec le regroupement des instances, les membres du C.S.E. deviennent « multi casquettes ». Ils doivent être capables de donner un avis éclairé sur tous les sujets importants de la vie de l'entreprise.

Du côté syndical, la donne est similaire : sur de nombreux sujets, la négociation des accords d'entreprise prime dorénavant sur le code du travail. L'enjeu est important, notamment lorsqu'il s'agit de négocier dans un contexte de restructuration. Ils doivent non seulement déployer des talents de négociateur mais aussi être capables d'appréhender les enjeux économiques et sociaux de l'entreprise pour faire les meilleures propositions possibles.

C'est quoi le quotidien des représentants du personnel ?

Des salariés parfois mécontents parce que le foie gras du dernier colis de Noël n'était pas bon, des angoisses lorsqu'il s'agit de négocier un P.S.E. et de sceller le sort des collègues, la pression de l'employeur pour obtenir un avis sur un projet de réorganisation, la pression des salariés parce que les augmentations de salaire sont minables, la gestion d'un(e) collègue en pleurs dans leur bureau à la suite d'un harcèlement ...

Mais, ils ont quoi en retour ?

Une loi qui tente de les protéger contre la discrimination salariale, mais pas contre la discrimination promotionnelle, car nombreux voient leur carrière s'arrêter à la porte du local du CSE ou du local syndical.

En retour, ils ont aussi la satisfaction d'être au service de leurs collègues qui les remercient, non seulement parce que le foie gras était finalement bon, mais surtout parce qu'ils ont négocié des hausses de salaire, du télétravail ou parce qu'ils luttent sans relâche contre les inégalités professionnelles. Ils ont surtout la satisfaction de rappeler chaque jour à leur employeur que l'humain est au cœur de l'entreprise et qu'ils se battent sans cesse pour que cela soit toujours le cas.

Nous accompagnons quotidiennement les représentants du personnel. Nous partageons avec eux leurs craintes, leurs doutes, leurs angoisses, mais aussi leur pugnacité, leur énergie, leurs réussites, leurs valeurs ...

SE FORMER POUR MIEUX CONVAINCRE

Spécialisé dans l'accompagnement des représentants du personnel depuis 2010, TRAJECTOIRE SOCIALE anime des actions de formation et apporte les outils indispensables au dialogue social. Notre offre de formation a vocation à vous accompagner pour répondre aux attentes des salariés, pour améliorer la préparation de vos consultations et être acteurs dans la

gestion de votre entreprise. Nos consultants et formateurs disposent d'une expérience significative dans les domaines de la gestion, du droit social ou des ressources humaines et sont tous spécialisés dans le conseil auprès des IRP. Ils s'attacheront à concevoir des programmes de formation répondant spécialement à vos besoins.

NOS THEMATIQUES :

- Fonctionnement des IRP
- Attributions économiques et sociales du CSE
- Conditions de travail
- Droit social
- Techniques de négociation...

En partenariat avec :



Pour accompagner les représentants du personnel dans leurs prérogatives !



02 38 73 98 01



info@metis-expertise.fr
www.metis-expertise.fr



50 rue Tudelle
45100 Orléans