



LA LETTRE DU CE ET DU CHSCT

DÉCEMBRE 2017

ÉDITORIAL

PAGE 1

- ▲ **ORDONNANCES MACRON**
De la flexisécurité à la flexiprécarité

DÉCRYPTAGE

PAGE 2 À 5

- ▲ **EMPLOIS ATYPIQUES**
Les travailleurs du «en dehors»

CONDITIONS DE TRAVAIL

PAGE 6 À 7

- ▲ **DÉMÉNAGEMENT ET RÉAMÉNAGEMENT DES ESPACES DE TRAVAIL**
Une réorganisation du travail qui ne dit pas toujours son nom

NOTE DE LECTURE

PAGE 8 À 9

- ▲ **BIENVENUE DANS LE NOUVEAU MONDE**
Mathilde Ramadier

LE FEUILLETON

PAGE 9

- ▲ **LES INGÉNIEURS SONT DES OUVRIERS COMME LES AUTRES**

BON À SAVOIR

PAGE 10 À 11

- ▲ **MISE À DISPOSITION DE PERSONNEL AU CE**
Éviter les écueils et tirer le meilleur de cet avantage pour gagner en efficacité

BRÈVES JURIDIQUES

PAGE 12

- ▲ **CDD/CTT, TOUJOURS PLUS DE FLEXIBILITÉ !**
- ▲ **RECOURS ÉLARGI AUX CDI DE CHANTIER ?**
- ▲ **COMPLÉTER OU PRÉCISER LA LETTRE DE LICENCIEMENT ?**

ÉDITORIAL

ORDONNANCES MACRON DE LA FLEXISÉCURITÉ À LA FLEXIPRÉCARITÉ

Maintenant que les ordonnances Macron sont en vigueur, l'argument de la création de l'emploi par la flexibilisation du marché de travail n'est plus défendu par grand monde. On ne daigne même plus commenter les chiffres du chômage !

Un autre argument est à la peine : une « flexisécurité à la française », combinant mesures de protection et de libéralisation. La flexibilité est bien là avec les droits des salariés et les prérogatives des instances représentatives du personnel rognés. En face, les mesures de sécurisation des salariés prévues par les ordonnances sont très limitées.

Or le marché du travail est déjà très flexible en France. Il n'y a qu'à voir le nombre de ruptures conventionnelles, en hausse chaque année ou la généralisation des plans ou mesures de départs volontaires. Il n'est même plus besoin d'engager un plan de licenciement en bonne et due forme. Mais ce n'est pas tout : le marché du travail se précarise chaque jour davantage, entre le « succès » de l'auto-entrepreneuriat et la progression de la *Gig Economy* et de ses « petits boulots ».

Ce n'est pas le moindre paradoxe de l'actualité. Uber, champion du lien de subordination déguisé, prospère à Paris tandis qu'il s'est vu privé de sa licence à Londres, capitale du contrat « zéro heure ».



Et l'on découvre, parfois tard, que ces nouvelles formes d'emploi ne sont pas protectrices. Et pour cause : la dose de précarité est forte mais celle des cotisations sociales est bien faible. La solution est pourtant simple : l'extension des droits passe par l'extension du salariat, à moins qu'il ne s'agisse d'un nouveau schéma de socialisation des pertes et de privatisation des profits. ■



EMPLOIS ATYPIQUES LES TRAVAILLEURS DU « EN DEHORS »

LES EMPLOIS DE L'INSÉCURITÉ VERSUS LE CDI

L'OIT (Organisation internationale du travail) définit le travail atypique, en opposition à un travail à temps plein, à durée indéterminée et impliquant un lien de subordination.

LES DIFFÉRENTES FORMES D'EMPLOI ATYPIQUE

➔ EMPLOI TEMPORAIRE



Contrats de durée déterminée, y compris les contacts conclus pour la réalisation d'une tâche ou d'un projet défini ; travail saisonnier ; travail occasionnel, y compris journalier.



Pas de durée indéterminée

➔ TRAVAIL À TEMPS PARTIEL ET SUR APPEL



Durée normale du travail inférieure à celle des travailleurs à plein temps dans une situation comparable ; travail à temps partiel de très courte durée ; travail sur appel (ou à la demande), y compris les contrats «zéro heure».



Pas de plein temps

➔ RELATION D'EMPLOI MULTIPARTITE



Aussi pratiquée sous l'appellation de travail détaché, de courtage ou de location de main-d'œuvre. Travail intérimaire ; travail en sous-traitance.



Pas de relation de subordination directe avec l'entreprise utilisatrice

➔ RELATION DE TRAVAIL DÉGUISÉE / EMPLOI ÉCONOMIQUEMENT DÉPENDANT



Relation de travail déguisée, emploi économiquement dépendant, qualification fictive ou erronée en emploi indépendant.



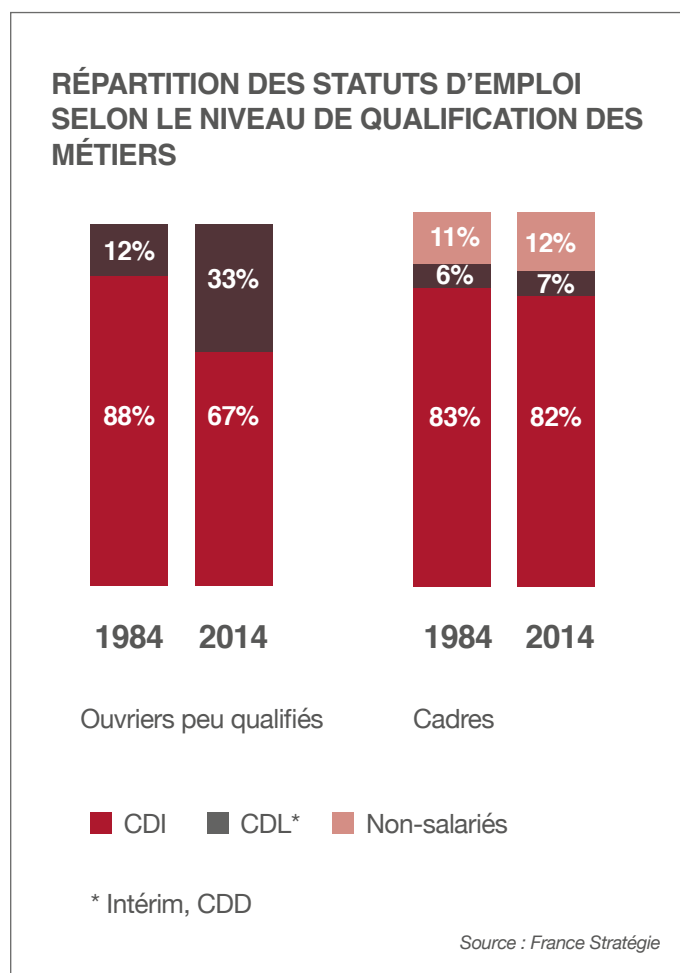
Pas de relation de travail (salarié)

Source : OIT

Ces formes d'emploi atypique progressent depuis longtemps dans les pays industrialisés, mais l'ubérisation des emplois accélère désormais leur développement. Elles peuvent correspondre parfois à des choix individuels, mais elles sont souvent le reflet d'une forte insécurité et d'un transfert des risques des entreprises vers les travailleurs. En filigrane, c'est la notion de travail décent qui est posée et des décennies de luttes pour le progrès social qui sont mises en risque.

QUAND EMPLOI ATYPIQUE RIME AVEC EMPLOI PEU QUALIFIÉ

Même si le CDI concerne encore 77% des emplois en France (11% pour l'emploi non salarié et 12% pour les CDD et l'intérim), sa structure se déforme, notamment au détriment des moins qualifiés.



Quand les cadres restent très majoritairement employés en CDI, les ouvriers peu qualifiés ont vu la part des CDI baisser de plus de 20 points en 30 ans ! C'est là que le qualificatif de salariés pauvres prend tout son sens, faible rémunération et pauvreté se cumulant pour une partie importante de ces salariés. Ce sont ainsi un million de travailleurs qui vivent avec à peine près de 800 euros par mois notamment du fait de la faiblesse des salaires, de l'impact du temps partiel, du fractionnement des emplois, ou de l'alternance de phases d'emploi et de chômage.

AUTO-ENTREPRENEURIAT ET GIG ECONOMY : LES NOUVELLES FORMES PRÉCAIRES DU TRAVAIL NON SALARIÉ

Si le travail non salarié a toujours concerné massivement les artisans, les commerçants et les professions libérales, il a lui aussi tendance à se précariser et à perdre de sa qualification.

ENCORE MINORITAIRES, LES NOUVELLES FORMES D'EMPLOI CONNAISSENT UNE FORTE DYNAMIQUE

TYPE D'EMPLOI	NOMBRE	TENDANCE
CDI	21,5 millions	↘
CDD	2,4 millions	↗ ↗
Intérim	500 000	↗
CDI intérimaire	11 000	↗ ↗ ↗
Temps partiel	4,8 millions	↗ ↗
Auto-entrepreneur	1 million	↗ ↗
Partage salarial	50 000	↗
Temps partagé	50 000	↗
Groupement d'employeurs	10 000	↗
Pluri-actif	2 millions	↗ ↗

Source : Lab'ho (Adecco), 2016, données collectées entre 2011 et 2015

Plus récemment, la montée en puissance du statut d'auto-entrepreneur est un autre indicateur de la précarisation des emplois. Le chiffre d'affaires moyen des auto-entrepreneurs reste faible : environ 3.500 euros par trimestre, soit un niveau huit fois plus faible que celui des autres travailleurs non-salariés. Ces montants ont un impact sur les droits à retraite : 73 % des commerçants et 62% des artisans n'acquièrent aucun trimestre de retraite au titre de l'auto-entrepreneuriat.

Dès lors, il n'est guère étonnant de voir certains plaider pour une extension du régime de protection sociale aux auto-entrepreneurs, oubliant un peu vite que ce sont les cotisations des salariés qui les financent en grande majorité.

L'auto-entrepreneuriat recouvre en partie une autre réalité, la pluriactivité : un tiers des auto-entrepreneurs en 2014 cumulait cette activité avec un emploi salarié, le plus souvent dans un autre secteur. Et un quart des auto-entrepreneurs pluriactifs travaille dans la fonction publique.

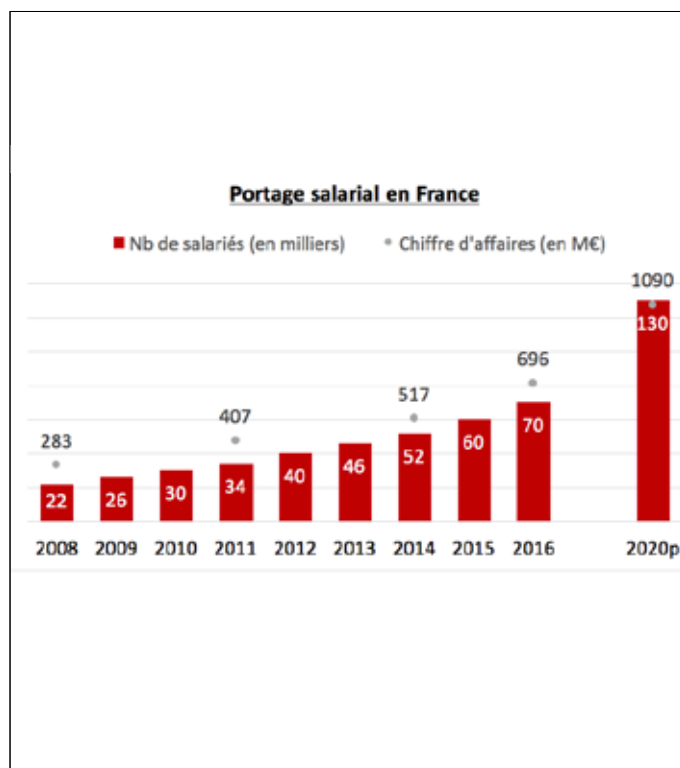


LE FREE-LANCE : L'EMPLOI PRÉCAIRE TYPE DE LA GIG ECONOMY

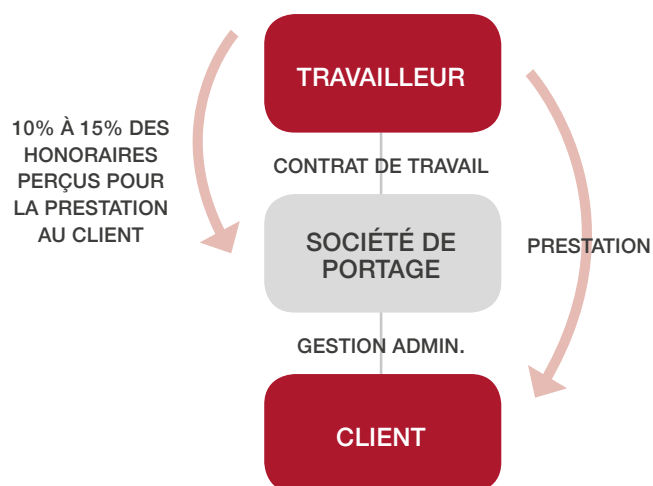
La numérisation crée également son lot de précaires. D'emblée, les métiers de la communication et de l'information sont très touchés par le phénomène des free-lances. Ces métiers étant créateurs nets d'emploi, certains n'hésitent pas à parler d'une *Gig Economy* ou économie des petits boulots. Il n'est pas dit que ces formes d'emploi ne se développent pas pour les activités de logistique et de transport. Même si les plateformes d'emploi¹ restent pour l'instant marginales dans les dynamiques d'emploi globales, on voit déjà le défi qu'elles posent au droit du travail puisqu'elles entendent cumuler logique de free-lance et lien de subordination de fait, la France paraissant pour l'instant plus laxiste que le Royaume-Uni²!

LE CAS SPÉCIFIQUE DU PORTAGE SALARIAL : UNE SITUATION INTERMÉDIAIRE ENTRE AUTO-ENTREPRENARIAT ET SALARIAT

Même s'il ne concerne que 70 000 actifs, le portage salarial est une forme d'emploi qui a tendance à croître rapidement. Elle est vantée par les sociétés de portage comme un schéma qui allie souplesse et sécurité, avec une convention collective en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2017.



La réalité est plus nuancée. Avant toute cotisation aux régimes sociaux, l'entreprise de portage prélève entre 10% et 15% des honoraires, alors que c'est le porté qui doit lui-même trouver du travail. Le système s'avère surtout protecteur pour les intermédiaires !



La protection sociale associée à ce statut est en réalité moindre que celle des salariés. Elle ne concerne que les actifs qui déclarent 24 heures hebdomadaires minimum et qui sont rémunérés au moins à 70% du PASS soit 2 289 € brut mensuels. Il n'est donc pas étonnant que ce statut concerne en majorité des cadres. Pour les autres, le portage salarial permet de fait d'organiser la précarité en déléguant à la société de portage la gestion administrative.

LE TRAVAIL ATYPIQUE : DES RISQUES POUR LES TRAVAILLEURS, MAIS AUSSI POUR LES ENTREPRISES

Telles sont les conclusions de l'OIT, qui pointe pour les travailleurs, plusieurs risques : insécurité de l'emploi, absence ou faiblesse de couverture sociale, pénalisation en termes de rémunération, moindre maîtrise des horaires et durée du travail, faible accès à la formation et absence de représentation syndicale.

Quant à la sécurité et à la santé au travail, les risques dans ce domaine sont considérables et découlent de la combinaison d'un manque d'initiation à l'emploi, de formation et d'encadrement, ainsi que de défauts de communication (surtout dans les arrangements multipartites) et d'obligations juridiques fragmentées ou contestées.

De leur côté, les entreprises qui ont un recours excessif à l'emploi atypique peuvent progressivement perdre des qualifications

¹ Qui intermédiennent une relation d'emploi comme Uber par opposition aux plateformes de services comme Airbnb

² L'autorité des transports de Londres a décidé de ne pas renouveler la licence d'Uber avec effet au 30 septembre 2017.

En savoir plus sur :

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/030602473485-uber-perd-son-droit-doperer-a-londres-2116417.php#KrFEuibRvPU3H4ik.99>

spécifiques et éroder leur capacité à agir face aux évolutions de marché.

Par ricochet, l'emploi salarié typique est lui aussi concerné et les protections qu'il offre, menacées. D'où l'importance de renforcer la réglementation afin de garantir l'égalité de traitement pour les travailleurs engagés dans des formes atypiques d'emploi, mais également de restreindre le recours à l'emploi atypique quand les risques d'abus sont présents.

EMPLOIS ATYPIQUES : UN ENJEU DE SUIVI POUR LES IRP

Dans les entreprises, le travail atypique doit être un sujet suivi régulièrement par les élus. Cela commence par l'accès à une information de qualité, à travers une base de données économiques et sociales (BDES) exhaustive et à jour. Elle devra intégrer l'intérim, la sous-traitance, le recours aux CDD... Les élus analyseront la pertinence du recours à l'emploi atypique et le mettront en rapport avec l'évolution de l'emploi interne. Le débat pourra alors s'organiser avec la direction, les élus et leur expert dans le cadre de l'information-consultation sur la politique sociale. ■

LE NOUVEAU SITE WEB EST EN LIGNE !



À jour des
ORDONNANCES



Des conseils
PRATIQUES



Toujours plus
D'ACTUALITÉS

Rendez-vous sur

www.apex-isast.fr



DÉMÉNAGEMENT ET RÉAMÉNAGEMENT DES ESPACES DE TRAVAIL UNE RÉORGANISATION DU TRAVAIL QUI NE DIT PAS TOUJOURS SON NOM



Pour répondre aux besoins d'économie de charges et aux bouleversements induits par la numérisation sur l'organisation du travail, les entreprises optent le plus souvent pour un déménagement ou un réaménagement de leurs locaux. Sous couvert d'un projet immobilier couplé à un aménagement des espaces, l'entreprise met alors en œuvre une nouvelle organisation du travail voire une transformation culturelle.

Ces aménagements s'accompagnent toujours d'impacts significatifs sur les conditions de travail et comportent des enjeux majeurs pour les acteurs de la prévention.

L'HOMME DOIT-IL S'ADAPTER AU TRAVAIL OU LE TRAVAIL DOIT-IL ÊTRE ADAPTÉ À L'HOMME ?

Pour le législateur, la réponse à cette question est sans appel puisque le Code du travail impose « d'adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail, le choix des équipements et des méthodes de travail... ».

L'application de ce principe dans le cadre d'un déménagement ou réaménagement d'espace, suppose donc que la réalité du travail des salariés et des besoins liés à la nature de leur activité soient pris en compte en amont du projet par ses concepteurs.

Chaque emploi présente en effet ses propres spécificités et nécessite des moyens différents. Par exemple, certains métiers requièrent une multiplicité d'écrans sur le même plan de travail pour visualiser et travailler simultanément sur plusieurs interfaces, quand d'autres sont générateurs de bruits qui impactent la capacité de concentration des autres collaborateurs.

Malheureusement, dans la réalité, les aménagements et réaménagements des espaces de travail n'impliquent qu'insuffisamment voire jamais les salariés eux-mêmes. L'aménagement des espaces de travail est trop souvent décidé par les organes de direction qui ont une vision sommaire des nécessités induites par le travail réel. Cela sous réserve que l'entreprise n'ait pas édicté un référentiel « universel interne », sous forme d'une charte d'aménagement, qui s'impose à tous.

RÉAMÉNAGEMENT DES ESPACES DE TRAVAIL : EFFET DE MODE OU ÉVOLUTION PROFONDE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?

Desk-sharing, Flex-office, Clean ou Clear Desk, Open spaces, Télétravail, Co-Working, Nomadisme, Espaces Collaboratifs, Bulles de concentration... autant de formes d'organisation qui sont couramment évoquées dans les projets actuels. Sans compter les concepts économique-organisationnels, tels que les Hubs et les Clusters qui font dorénavant irruption dans les projets d'aménagement.

Fréquemment, sous couvert d'un réaménagement des espaces de travail, les entreprises cherchent en premier lieu à faire des économies sur leurs charges. Ainsi, l'analyse des espaces et postes de travail actuels par les concepteurs ne s'effectue souvent qu'au travers du prisme du présentisme afin de ramener les surfaces nécessaires au juste besoin en termes de positions de travail.

Il s'agit moins de regarder le travail réel que de déterminer un taux d'occupation moyen qui servira à projeter la capacité du futur site et qui conduira dans la pratique à réduire le nombre de postes de travail pour optimiser leur occupation (ratio fréquent de 70 à 80% de postes de travail par rapport au nombre de salariés). Maximiser les open spaces par rapport aux bureaux individuels permet également de réduire les surfaces donc les coûts.

Si l'aménagement des espaces est en premier lieu motivé par la prosaïque recherche d'économie, pour autant, le numérique, la digitalisation, les fonctionnements en mode projet, influent également fortement l'ensemble des dimensions du travail.

Les entreprises cherchent désormais de l'agilité, de la flexibilité, de la réactivité pour s'adapter rapidement et en permanence aux évolutions de leurs activités. Elles veulent également favoriser communication, collaboration et innovation dans la conception

d'espaces de taille, de structure et à destination variables, toujours connectés.

Il s'agit donc bien d'une évolution de fond.

LES STRATÉGIES D'ÉVITEMENT MISES EN ŒUVRE PAR LES SALARIÉS POUR CONTOURNER LES ESPACES DE TRAVAIL INADÉQUATS

Les nombreux retours d'expérience montrent que, si les salariés jouent le jeu lors de l'emménagement, ils modifient progressivement leurs utilisations des espaces et adoptent des stratégies d'évitement pour contourner les règles d'utilisation et les comportements prescrits.

Ces stratégies témoignent d'une réalité fondamentale : en face de nouvelles contraintes, l'arbitrage des salariés se fait en faveur du réel au détriment du prescrit.

Cette évolution amène les salariés à devoir s'adapter à une forme de nomadisme interne, à trouver de nouveaux équilibres entre les différentes formes de travail (télétravail, co-working, ...), à aménager leurs horaires.

De leur côté, les collectifs sont souvent impactés. De même, l'absence de proximité physique entre salariés et responsable d'un même collectif peut emporter des conséquences sur l'animation et le management.

Les nouveaux concepts d'organisation spatiale doivent être envisagés sous l'angle de leurs conséquences pour les salariés, aussi bien en termes de qualité de vie que de santé au travail.

En tout état de cause, ils ne doivent pas conduire à s'affranchir des dispositions réglementaires et normatives, qu'il s'agisse de sécurité, des ambiances physiques de travail (lumière, bruit, températures ...) ou encore de l'ergonomie des postes de travail...

La question de la Qualité de Vie au Travail doit également être prise en compte : déplacements, stationnement, restauration,

AMÉNAGEMENT ET RÉAMÉNAGEMENT DES ESPACES DE TRAVAIL : UN PROCESSUS AU LONG COURS

Un tel projet est par essence un long processus étalé sur près de deux ans, voire plus.

En amont de l'information des instances représentatives du personnel, des études sont faites par la direction financière et celle en charge de l'immobilier sur l'étude d'opportunité d'un tel projet.

Une analyse des besoins doit être conduite pour prendre en compte les spécificités de l'entreprise et aboutir à un pré-projet. Une fois, le cahier des charges établi, il est nécessaire de lancer une recherche de sites qui pourront accueillir le projet tel que défini.

Une fois le site trouvé, les professionnels vont travailler à l'aménagement du site en lui-même : macro et micro-zoning, space-planning, choix des équipements, des matériaux et des matériels.

L'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS DANS LE PROCESSUS D'AMÉNAGEMENT DES ESPACES DE TRAVAIL SOUVENT INSUFFISANT

Par rapport aux enjeux de ces projets, notamment d'appropriation des espaces et des règles de vie qui en assortissent l'utilisation par les salariés, et de transformation culturelle de l'entreprise, la dimension de l'accompagnement est essentielle. Or les mesures d'accompagnement associées à ces enjeux sont bien souvent trop standardisées et parcellaires pour bien outiller les managers et les conforter dans leur rôle.

Pourtant la temporalité d'un projet et ses phases de transition peuvent souvent le permettre.

Parallèlement cette temporalité doit être mise à profit par les IRP et le CHSCT en particulier. Elles ne doivent pas se contenter de formuler un avis au moment du choix de l'immeuble de destination et de sa prise à bail, mais elles doivent suivre le rythme du projet et s'investir par phasages successifs.

ÊTRE PRO-ACTIF ET REPLACER LE TRAVAIL AU CŒUR DU SUJET

L'analyse et la programmation des besoins doivent être au cœur du projet : la prise en compte de la réalité du travail, des usages et habitudes doit permettre une bonne adaptation des futurs espaces de travail et de leur organisation. Un état des lieux est primordial : qu'est-ce qui fonctionne bien aujourd'hui ? Qu'est-ce qui doit être amélioré ?

Les représentants du personnel doivent pouvoir disposer de toutes les informations témoignant des conformités et des choix. Pour que les espaces de travail soient une ressource pour les salariés et qu'un projet se traduise a minima par un maintien ou une amélioration des conditions de travail, il est essentiel d'anticiper et de travailler sur chaque étape d'un projet en impliquant l'ensemble des acteurs le plus en amont possible.

Il est essentiel également de pouvoir mobiliser les salariés autour du projet en les rendant le plus possible acteurs dans la co-construction et en les informant régulièrement des évolutions. L'objectif est double : répondre aux besoins des salariés avec justesse et favoriser l'appropriation.

Un des enjeux majeurs du CHSCT, et prochainement du CSE, et de son expert sera de faire prendre en compte la réalité du travail pour éviter l'adaptation de l'homme à un environnement de travail qui n'est pas nécessairement conçu pour l'activité exercée. Une telle situation est souvent porteuse de risques de dégradation des conditions et de la santé au travail, au détriment et des salariés et de l'entreprise elle-même. ■

BIENVENUE DANS LE NOUVEAU MONDE COMMENT J'AI SURVÉCU À LA COOLITUDE DES START-UPS

En qualité d'experts pour les CHSCT, nous bénéficions d'un accès privilégié à la réalité des conditions de travail dans les organisations contemporaines. Actuellement, nombre d'entreprises s'inspirent, en partie au moins, du modèle d'organisation des start-up qui bénéficient d'une image innovante et du lustre de la modernité. Ces entreprises détiendraient quelques clefs pour dépasser les rigidités des structures traditionnelles et pour motiver les jeunes générations en quête d'épanouissement personnel au travail et rétives au poids de la hiérarchie pyramidale.

Elles seraient la pointe avancée de la capacité des entreprises à promouvoir autonomie et réalisation personnelle. Toutefois cette image résiste mal à l'examen des conditions réelles de l'activité et de plus en plus de voix s'élèvent pour témoigner de l'envers du décor et des nouvelles formes de précarisation et de dépendance qui prolifèrent à l'ombre des jeunes entreprises en fleur...

Mathilde Ramadier avec son livre « Bienvenue dans le nouveau monde » est une de ces voix

Le sous-titre du livre « comment j'ai survécu à la coolitude des start-ups » donne le ton et contient en germe l'analyse d'un univers où des conditions de travail difficiles se parent des habits neufs ou du moins branchés de la convivialité 2.0. L'ouvrage rend compte avec humour des expériences professionnelles de l'auteur au sein de start-up à Berlin, capitale de la « bohème digitale » parfois surnommée « Silicon Allee ». Il s'attache notamment à analyser l'usage d'une novlangue qui masque péniblement la dureté des rapports sociaux.

“ **Le tutoiement et les chapelets de superlatifs y sont de rigueur.** ”

Le parcours de Mathilde Ramadier est présenté comme emblématique de celui d'un grand nombre de jeunes startups. Le parcours commence avec la prise de connaissance d'une offre d'emploi dont on est le super-héros. Le tutoiement et les chapelets de superlatifs y sont de rigueur. Mais ce qui semble se présenter comme l'opportunité d'une vie se révèle souvent n'être qu'une offre de stage. Il faudra souvent s'en contenter car les emplois stables ne sont pas au cœur du modèle qui affectionne davantage les statuts de stagiaires et d'indépendants.

Parmi les prérequis demandés au candidat, les start-up n'hésitent pas à mentionner une soit immodérée du challenge. Quelques formules prélevées dans les annonces sont ainsi citées : « tu es jeune et tu as faim » « rejoins-nous dans une ambiance ping-pong ». Parfois le rédacteur d'annonces va jusqu'à se laisser aller à des injonctions messianiques.



“ **Le candidat « heureux winner » peut être invité à venir avec son propre matériel.** ”

Le salaire d'embauche peut être décevant et ne pas permettre la moindre survie en autonomie mais le jeune candidat sera installé dans un open space avec un mobilier au design épuré et aura le loisir de contempler un chef-d'œuvre contemporain. Il se fera livrer des pizzas longtemps après la tombée de la nuit. Il aura droit également à un gâteau le jour de son anniversaire et à des virées conviviales après le travail. L'impétrant dispose en règle générale d'un titre galvanisant qui laisse supposer des responsabilités de haut vol, un champ d'action sans borne et un avenir pavé de mille et une perspectives.

“ **Il s'agit d'être innovant et engagé corps et âme pour le grand décollage** ”

Dans une start-up, les jeunes recrues sont en permanence invitées à se projeter dans le futur car tout reste à construire et notamment la rentabilité de l'entreprise. Il s'agit d'être innovant et engagé corps et âme pour le grand décollage, d'être en somme le précurseur ou du moins le promoteur de l'idée révolutionnaire digne de « disrupter » le marché. L'idée innovante n'a pas encore son marché et le but n'est pas que le business continue de tourner mais qu'il se multiplie par 10. La course folle est donc le rythme de routine imposé à tous les opérationnels, laissant planer l'idée que le bon concept assurera le succès pour peu qu'être tenu à l'impossible ne fasse pas peur au collaborateur. Ce dernier doit aussi avoir à cœur d'alimenter avec frénésie les

réseaux sociaux, de faire circuler les contenus, de les « liker » abondamment et de s'assurer qu'ils fassent le buzz sur le web.

“ Travailler beaucoup et tard est le minimum attendu. ”

Mais quel métier fait-on au juste dans une start-up ? Pour exemple, Mathilde Ramadier commence sa carrière de startupeuse en qualité de « content manager France ». Elle rédige les descriptions des différents produits vendus sur le site de son entreprise, les traduit si elles ont déjà été écrites. Elle s'occupe du texte des newsletters. Il s'agit pour l'essentiel de variations autour du thème « cliquez, achetez, aimez-nous ». Le vocabulaire est contraint par le SEO (Search Engine Optimization). Il faut veiller à ne pas dégrader son référencement sur Google. En somme, il s'agit d'écrire non pour des lecteurs et des clients mais pour des robots qui parcourent le net. Notre super-héroïne, promue « content manager » a tôt fait de s'ennuyer. Les collègues « assistant talent recruter » (stagiaire RH), « l'office manager » (secrétaire d'accueil), le « growth hacker » (geek bon à tout faire en alternance) ne sont pas forcément mieux lotis. A tous est demandée une grande flexibilité. Il faut savoir rester souple, très souple avec les horaires. La vie personnelle est la grande sacrifiée de l'engagement dans une start-up. Les heures sup' sont affaire courante et ne sont pas, tant s'en faut, toujours

rémunérées. Travailler beaucoup et tard est le minimum attendu. La crainte de la nouvelle génération est moins celle de perdre son emploi car ça arrivera vite au vu du turn-over de ce type d'entreprise mais celle de perdre son attractivité. Tout est bon à prendre pour construire son expérience et son employabilité.

“ Les outils de contrôle de l'activité et de la performance sont légion. ”

Le salarié est par exemple amené à définir quotidiennement ses objectifs et à préciser de quelle manière il compte les atteindre. Elle est loin l'entreprise de grand-papa avec ses objectifs annuels ! Les objectifs doivent être publiés auprès des collègues qui sont invités à les « liker » ou pas. Chacun des employés peut tout voir. Une précision utile : le top 4 de l'entreprise dans l'exemple donnée par Mathilde Ramadier est dispensé de l'exercice. La compétition qui sévit sur le marché est également interne et orchestrée par les méthodes managériales.

Au terme de cette plongée dans la vie quotidienne des start-up, on ressort avec une meilleure compréhension du vécu du prolétariat nouvelle génération exposé au contrôle permanent et au culte de la flexibilité dans un univers qui se voudrait bon enfant mais qui se révèle aussi dur que les lois du marché qui le régissent. ■



LE FEUILLETON

MINCE C'EST DU LEAN ! LES INGÉNIEURS SONT DES OUVRIERS COMME LES AUTRES



« Le CABINET CLAC après avoir « converti » lors de l'épisode précédent les soudeurs de la société productrice de navires de croisières à la méthode du Lean Management, se charge désormais de passer au tamis de l'efficacité et de la productivité, les ingénieurs du Bureau d'étude interne.

Fabrice, l'élu CHSCT fait le constat qu'à peine mis en place, le Lean Management produit ses premiers effets. Si les soudeurs ont été plutôt dociles et ont laissé une chance à cette nouvelle

méthode, il en est tout autrement avec les ingénieurs. En premier lieu, le manager du bureau d'études a préféré donner sa démission plutôt que de mettre en œuvre selon lui « la politique du renoncement ».

Lorsque les soudeurs sont passés au Lean, les ingénieurs ne se sont pas sentis concernés. Les soudeurs sont des exécutants, eux sont les penseurs, les concepteurs, impossible d'être impactés pensent-ils.

Finalement le programme Lean TEVE20 leur réserve les mêmes déconvenues que pour les soudeurs. Réunis autour d'un café, la démotivation s'installe. Leurs tâches ont été morcelées au maximum, celles qui apparaissent comme des tâches trop simples sont soit sous-traitées, soit exécutées par l'outil informatique.

Ils ne gèrent plus les projets de bout en bout. Ils effectuent les mêmes calculs répétitifs.

Fabrice ne peut pas les rassurer, car la direction suite au départ du responsable du bureau d'études a informé les élus qu'elle recherche un « manager » et non un ingénieur sénior pour reprendre le poste. Qu'importe s'il ne maîtrise pas le métier, l'essentiel c'est qu'il soit un bon contrôleur de gestion.

Les ingénieurs réalisent que leur niveau d'études et leurs compétences de ne les ont pas protégés du Lean. Ils sont de la main-d'œuvre comme les autres. ■

MISE À DISPOSITION DE PERSONNEL AU CE ÉVITER LES ÉCUEILS ET TIRER LE MEILLEUR DE CET AVANTAGE POUR GAGNER EN EFFICACITÉ

Tous les comités ne disposent pas des ressources suffisantes pour s'adjoindre les services d'un personnel administratif. Toutefois, dans certaines entreprises, la direction met à disposition du Comité, du personnel pour appuyer les missions des élus. Ce dispositif ne relève pas des obligations de moyens imposés par le Code du travail mais d'un avantage négocié ou consenti par l'employeur. La mise à disposition de personnel de l'entreprise à l'attention de Comité d'entreprise soulève également des questions de pouvoir hiérarchique et de gestion du personnel. Les élus du CE/CSE et l'employeur ont tout intérêt à définir le périmètre social et légal de cette mise à disposition.

LA MISE À DISPOSITION DE PERSONNEL, UNE EXCEPTION DE MOYENS AUX FORMES MULTIPLES

Le Code du travail ne statue pas sur les questions de mise à disposition de personnel. Ainsi les formes varient en fonction des entreprises : mise à disposition gracieuse, salaires déduits des budgets du CE, refacturations complètes ou partielles.

Quelle qu'en soit la forme, la mise à disposition de personnel au Comité est un appui indéniable pour les élus. Les salariés ainsi mis à leur disposition peuvent les suppléer dans la mise en œuvre des décisions de gestion du Comité. Cette fonction support assure disponibilité et continuité de service aux salariés de l'entreprise. Nonobstant les avantages induits par une mise à disposition de personnel, il convient de cadrer juridiquement ce dispositif pour éviter les désaccords qui pourraient survenir entre le Comité, la direction et les salariés eux-mêmes.

ÉTABLIR UN ACCORD OU UNE CONVENTION POUR « SANCTUARISER » LE DISPOSITIF ENTRE LE COMITÉ ET LA DIRECTION

S'agissant d'une particularité fondée sur une entente entre l'employeur et le Comité, les conditions de la mise à disposition doivent être « sécurisées » dans un accord, ou mieux dans une convention permettant aux parties intéressées de s'y référer quant aux conditions d'exécution et aux modalités de fin du détachement notamment.

En effet, il est dans l'intérêt de l'employeur de consigner l'étendue des moyens qu'il alloue au Comité d'une part ; et pour le Comité « d'officialiser » l'existence de ces mêmes moyens (surtout s'ils sont mis à disposition gracieusement...) d'autre part. Le règlement intérieur du Comité peut également contenir un article spécifique destiné à couvrir les moyens humains mis à disposition par l'employeur.

L'accord ou la convention peuvent également statuer sur les clés de répartition budgétaire des salaires et charges des personnels mis à disposition. La répartition budgétaire se fait en fonction de la « destination finale » de la tâche réalisée. En effet, toutes les missions assurées dans le cadre des activités sociales et culturelles doivent être imputées au budget des ASC et vice-et-versa pour les missions afférentes au fonctionnement du Comité.

Rappelons que le prélèvement à la source sur la subvention de « fonctionnement » (0,2 %) des moyens matériels ou humains alloués n'est possible qu'avec l'accord express du Comité (Cass. Crim. 10-03-1922 n°91-81177).

En outre, la refacturation au Comité des salaires et charges sociales des personnels mis à disposition ne constitue pas une « activité économique » de l'employeur au bénéfice du Comité et par conséquent échappe à l'application de la TVA (réponse ministérielle du 21.03.2016 M. Sapin).

CADRER JURIDIQUEMENT LA MISE À DISPOSITION DU PERSONNEL



Les salariés mis à disposition du Comité sont juridiquement embauchés par l'entreprise et conservent ainsi leur statut de salariés de cette dernière. **Le contrat de travail n'est ni rompu ni suspendu.**

C'est pourquoi, bien que désormais sous l'autorité du Comité, les salariés mis à disposition **conservent des liens étroits avec l'employeur initial.**

Ils sont mis à disposition à « but non lucratif », a priori pour une durée déterminée. Dès lors que la refacturation de l'entreprise au Comité n'est constituée que des salaires versés, charges sociales afférentes et frais professionnels remboursés, **le caractère « non lucratif » de la mise à disposition** demeure.

Légalement et au regard de l'article L8241-2 du Code du travail pouvant servir de socle juridique, la mise à disposition requiert :

- L'accord exprès du salarié concerné ;
- Une convention de mise à disposition (durée, identité des salariés concernés, mode de détermination des éléments refacturés) ;
- Un avenant au contrat de travail signé du salarié (horaires, lieu de travail, caractéristiques particulières du poste).

PRÉCISER LE STATUT DE CHACUN, EN PARTICULIER CELUI DU SALARIÉ MIS À DISPOSITION

Rappelons que le salarié mis à disposition conserve tous les droits et devoirs attachés à son contrat de travail. En l'absence de définition légale, ce dernier induit la réalisation d'une « **prestation** » **de travail effective**, la **rémunération** correspondante et l'existence d'une **subordination juridique**.

Le salarié continue d'appartenir au personnel de l'entreprise prêteuse ; **il conserve le bénéfice de l'ensemble des dispositions conventionnelles** dont il aurait bénéficié s'il avait exécuté son travail dans l'entreprise prêteuse.

Jusqu'à récemment, il était entendu que le pouvoir disciplinaire était conservé et exercé par l'entreprise prêteuse, et ce même, si le salarié recevait directement ses directives et ses ordres de mission de la part du Comité.

Or, une récente décision de justice (Cass. soc. 23 mars 2016, n°14-14811) « rebat les cartes » en concluant que les salariés mis à disposition d'un comité d'entreprise pour y accomplir un travail pour le compte de ce dernier et sous sa direction **sont liés par un contrat de travail à cet organisme, lequel a dès lors la qualité d'employeur**.

A ce titre, il incombe donc, non pas à l'entreprise, mais au comité d'entreprise d'exercer son pouvoir disciplinaire à l'encontre de ces salariés... **Une telle approche implique désormais que les Comités disposant de personnels mis à disposition se doivent de préciser le statut effectif et les obligations de chacun.**

GÉRER ET ENCADRER EFFICACEMENT LE PERSONNEL MIS À DISPOSITION, LA CLÉ D'UNE INTÉGRATION RÉUSSIE

La gestion et l'encadrement appropriés des personnels mis à disposition du Comité constituent une **des clefs de l'efficacité du dispositif**.

Comme indiqué précédemment, la clarification du rôle de chacun et l'énoncé des obligations correspondantes dans **un accord ou une convention doivent favoriser la « lisibilité » et la pérennité** de la mise à disposition. Force est de constater que certaines situations peuvent engendrer « **confusion** » et **mal-être** tant pour les salariés mis à disposition que pour les élus du fait d'un statut « ambigu » entre eux.

LES SALARIÉS MIS À DISPOSITION ONT LE DROIT À UN MANAGER IDENTIFIÉ ET À DES MISSIONS CLAIRES

Alors que parfois les élus rencontrent des difficultés à endosser leur statut « d'employeur » à l'égard des salariés mis à disposition, la relation managériale se trouve d'autant plus fragilisée par le renouvellement périodique des mandatures. En effet, pour les salariés mis à disposition, les élections professionnelles induisent le changement d'interlocuteurs, de méthodes de management et des exigences nouvelles...

L'absence de « reconnaissance » du travail accompli, d'encadrement, de perspectives et d'objectifs clairs est fréquemment décriée par les salariés mis à disposition.

Ces situations sont souvent à l'origine de « frustrations » et d'incompréhensions. En l'absence d'un réel management des salariés, ces derniers sont tentés d'ignorer les directives du Comité, d'outrepasser leurs prérogatives et de s'autogérer. Ce qui finit par être préjudiciable pour le fonctionnement du Comité.

Un moyen efficace d'y remédier est de **définir une fiche de poste** « ad hoc » qui tient à la fois compte des compétences d'origine du salarié et des fonctions exercées au sein du comité. Cette clarification peut constituer une base pour accompagner **l'évolution de carrière des salariés et la valorisation de l'expérience acquise au sein du comité**. Souvent, au-delà de l'approfondissement des savoir-faire (compétences techniques), le contact fréquent avec les élus et les ayants droit renforce les savoir-être des salariés concernés.

La mise à disposition de moyens humains en appui des élus, acteurs indispensables dans la conduite de l'entreprise, doit ainsi pouvoir participer à l'efficacité du dialogue social.



MISE À DISPOSITION DE PERSONNEL, UN DISPOSITIF ENCORE PLUS UTILE APRÈS LES ORDONNANCES MACRON

Avec la fusion des instances au sein du CSE, le nombre d'élus va diminuer ainsi que les heures de délégation pour toujours plus de responsabilités économiques et sociales. Le comité va devoir faire plus avec moins de moyens.

La mise à disposition de personnel au comité sera donc un avantage encore plus utile qu'auparavant. D'où l'importance de la formaliser par un accord et d'être attentif aux questions de management du personnel mis à disposition afin de tirer le meilleur de cet avantage. ■

CDD/CTT, TOUJOURS PLUS DE FLEXIBILITÉ !

La réforme par ordonnances, c'est aussi la possibilité donnée aux branches d'aménager les durées maximales des CTT et CDD (hors CDD de projets), les délais de carence applicables entre deux contrats et les possibilités de renouvellement. L'objectif affiché est d'adapter les règles de recours aux CDD selon les secteurs d'activité. À défaut d'accord de branche, les règles légales deviennent supplétives.



RECOURS ÉLARGI AUX CDI DE CHANTIER ?

Le contrat de chantier est un contrat en CDI dont on sait qu'il s'arrêtera à la fin du chantier (cette fin constituant le motif de la rupture du contrat). Le salarié en CDI de chantier est alors licencié. Actuellement ce type de contrat existe dans un nombre limité de secteurs d'activité par usage lié à la profession (Travaux Publics par ex). L'ordonnance propose que les branches puissent ouvrir, par accord de branche, cette forme de contrat à d'autres secteurs.

COMPLÉTER OU PRÉCISER LA LETTRE DE LICENCIEMENT ?

Le verbe « compléter » a finalement été remplacé par « préciser » mais l'intention est claire : l'employeur pourra préciser ultérieurement le contenu de la lettre de licenciement. L'insuffisance de motivation ne conduit donc plus automatiquement au licenciement sans cause réelle et sérieuse. En outre, le délai de contestation d'un licenciement n'est plus que de 12 mois (il était de 2 ans pour les licenciements non économiques).



Le groupe APEX-ISAST regroupe toutes les activités d'accompagnement et d'assistance aux instances représentatives du personnel et aux organisations syndicales. Cela concerne notamment toutes les missions réglementées prévues par la loi (CE, Comités de groupe et européens, CHSCT), la formation des élus ainsi que l'audit des procédures comptables et la gestion des CE.

• Siège d'Apex et d'Isast

32, rue de Chabrol - 75010 Paris
Tél. : 01 53 72 00 00 / info@apex-isast.fr

• APEX-ISAST Formation

32, rue de Chabrol - 75010 Paris
Tél. : 01 53 72 00 00 / formation@apex-isast.fr

• Nord

36 rue Inkermann - 59000 Lille
Tél. : 03 20 15 86 19 / nord@apex-isast.fr

• Grand-sud

117, avenue de Palavas - 34070 Montpellier
Tél. : 04 67 06 95 55 / grand-sud@apex-isast.fr

• Grand-Ouest

Immeuble Alizés
22, rue de la Rigourdière - 35510 Cesson-Sévigné (Rennes)
Tél. : 02 99 83 53 98 / grand-ouest@apex-isast.fr

5, rue le Nôtre - 44000 Nantes
Tél. : 02 51 82 82 38

• Rhône-Alpes

38, cours Berriat - 38000 Grenoble
Tél. : 04 76 20 33 10 / rhone-alpes@apex-isast.fr
Le Mercure, 94, rue Servient - 69003 Lyon.
Tél. : 04 37 48 29 80