

A la rencontre du travail fantôme

Lorsqu'il débute dans le métier de sociologue, Pierre Roche travaille sur la santé au travail, avec pour visée l'élimination des risques professionnels. Il déploie ses efforts dans le cadre de recherches-actions, sollicitant les salariés des entreprises afin qu'ils élaborent eux-mêmes des cartes de risques. L'entreprise sidérurgique Ugine-acières de Fos est celle qui accueille la démarche de construction de carte la plus passionnante et aboutie. Mais le sociologue n'est pas pour autant satisfait. Pourquoi, en effet, certains travailleurs répondent avec empressement à sa sollicitation alors que d'autres, fortement engagés sur le plan syndical et mutualiste, se montrent plutôt réticents ?

Pour qu'il y ait changement, l'intervenant-chercheur ne peut pas se contenter de porter à la connaissance des salariés les savoirs acquis autour des recherches sociologiques. Il doit construire avec eux des savoirs inédits à partir de l'expression de leurs ressentis et de l'expérience collective de penser ensemble. Une clinique sociologique que Pierre Roche présente dans *La Puissance d'agir au travail*.

Les six premiers chapitres de l'ouvrage décrivent cette pratique et les six chapitres suivants traitent des situations de travail concrètes analysées lors de recherches-interventions. Destiné aux chercheurs qui s'intéressent à la clinique du travail, aux étudiants qui veulent s'y former, le livre est



LA PUISSANCE D'AGIR AU TRAVAIL
de Pierre Roche
Eres, 328 pages,
28 euros

également enrichissant pour les professionnels soucieux de réfléchir sur leurs pratiques. Car si la sociologie clinique nous apprend des choses sur des exercices professionnels spécifiques, elle éclaire aussi le travail en tant que tel.

Une fiche de poste ne dit pas grand-chose de ce que les hommes font et de la manière dont ils s'y prennent. Le travail ne se résume pas à une activité fonctionnelle qu'on peut décomposer en une série de compétences. Les interventions cliniques permettent de rencontrer le travail fantôme, celui qui est réalisé au-delà de la tâche prescrite et qui, bien que revenant hanter la vie professionnelle, ne se matérialise pas sous la forme d'un texte écrit. « *La clinique est une critique de tout ce qui participe au déni de l'activité réelle, au déficit de la reconnaissance ou de la méconnaissance de la qualification des salariés* », souligne Pierre Roche.

Si le travail continue à fuir son concept même au terme de l'ouvrage, chaque recherche-intervention aura apporté de nouveaux éclairages sur certaines dimensions jusqu'alors ignorées. ■

MARGHERITA NASI

La mobilité des couples biactifs à la traîne

Quand chacun mène sa carrière, l'accompagnement des cadres est complexe pour les DRH

Les entreprises se plaignent régulièrement du manque de mobilité géographique des cadres en région, ou des réticences de certains à partir à l'étranger. L'un des freins à cette mobilité est le fait que de plus en plus de couples sont bi-actifs. Chacun mène sa carrière et il n'est plus question de « sacrifier » celle de l'un au profit de celle de l'autre. Dans les entreprises, « *la problématique des couples à double carrière est de plus en plus prégnante* », confirme Bénédicte Ravache, secrétaire générale de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH).

Pourtant, les actions des entreprises pour accompagner cette mobilité restent inégales et plutôt timides. « *Il y a une prise de conscience dans les très grandes entreprises, mais les solutions restent rares, car les solutions restent rares*, constate la sociologue Sandrine Meyfret, auteure d'un ouvrage sur *Le Couple à double carrière* (Connaissances et Savoirs, 2012). *La façon de mener une double carrière reste majoritairement du ressort des individus et d'arrangements conjugaux, et les dispositifs sont plutôt artisanaux du côté des entreprises.* »

Accompagner la mobilité est une démarche délicate car cela implique de prendre en compte la vie privée des collaborateurs (enfants, situation professionnelle du conjoint, parents âgés...). Or les cadres, notamment les femmes, ont encore des réticences à parler ouvertement de ces sujets. Les conséquences d'une mobilité mal



ISABEL ESPANOL

organisée peuvent pourtant être désastreuses. Orange, traumatisé par le mal-être général entre 2007 et 2009, est ainsi revenu sur sa politique du « Time to move », qui incitait les cadres à changer de région tous les trois ou quatre ans.

Pour favoriser la mobilité des cadres en région, certaines entreprises proposent en plus des aides à l'installation ou aux frais de scolarité, le financement d'une formation ou d'un outplacement pour le conjoint. Ainsi, Schneider Electric a signé en 2013 un accord sur les mobilités avec un volet « aide au conjoint », comprenant une aide à la recherche d'emploi ou le versement d'une allocation transitoire qui permet le maintien du salaire du conjoint ayant quitté son emploi. Le ministère de la défense a mis en place en région des Cellules d'accompagnement vers l'emploi des conjoints (CAEC). D'autres développent des formules de télétravail ou de mobilité à la semaine avec des aides financières à la double résidence.

Il y a quelques années, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) territoriale a

été mise à l'honneur. Mais peu de choses ont été mises en œuvre. « *Les entreprises se donnent-elles les moyens de tisser des réseaux, avec les chambres de commerce et d'industrie par exemple, afin de devenir de vrais acteurs économiques de leur bassin d'emploi?* » s'interroge Sandrine Meyfret.

Initiatives locales

Du fait d'associations ou de mairies, des initiatives locales existent. Ell' à Brest, par exemple, aide les femmes arrivées dans le cadre du suivi de leur conjoint à retrouver un emploi. Cadres Friendly fait la même chose sur la région rochelaise et Bordeaux Emploi à... Bordeaux. « *Les entreprises ont encore trop tendance à faire venir un cadre parisien. Pourtant, si elles investissaient dans des politiques de gestion des talents et de parité, elles pourraient faire monter en compétences leurs salariés, notamment féminins* », estime Sandrine Meyfret.

Concernant l'expatriation, rares sont les entreprises qui prennent en compte l'accompagnement du conjoint. L'expatriation est en-

core majoritairement synonyme de rupture dans la carrière professionnelle des conjoints (surtout des femmes). D'après une étude réalisée par Expat Value Communication, seuls 6 % des conjoints bénéficient d'un accompagnement financé par l'entreprise.

Certaines entreprises pionnières, telles que Saint-Gobain, ont décidé d'aller au-delà des classiques cours de langues en proposant aux conjoints des aides financières ou un accompagnement avec l'aide d'un prestataire. Pour des profils très pointus, il arrive que les DRH de grandes entreprises s'arrangent entre eux pour faire partir des couples à l'étranger ou acceptent de transformer l'expatriation en séjours fréquents. « *J'ai accompagné une femme qui a réussi à transformer une expatriation en Asie en poste sur Paris, avec un déplacement mensuel à Singapour* », témoigne Sandrine Meyfret. Mais ces cas restent minoritaires. Pourtant, garantir les doubles carrières permettrait aux entreprises de fidéliser leurs cadres. ■

GAËLLE PICUT

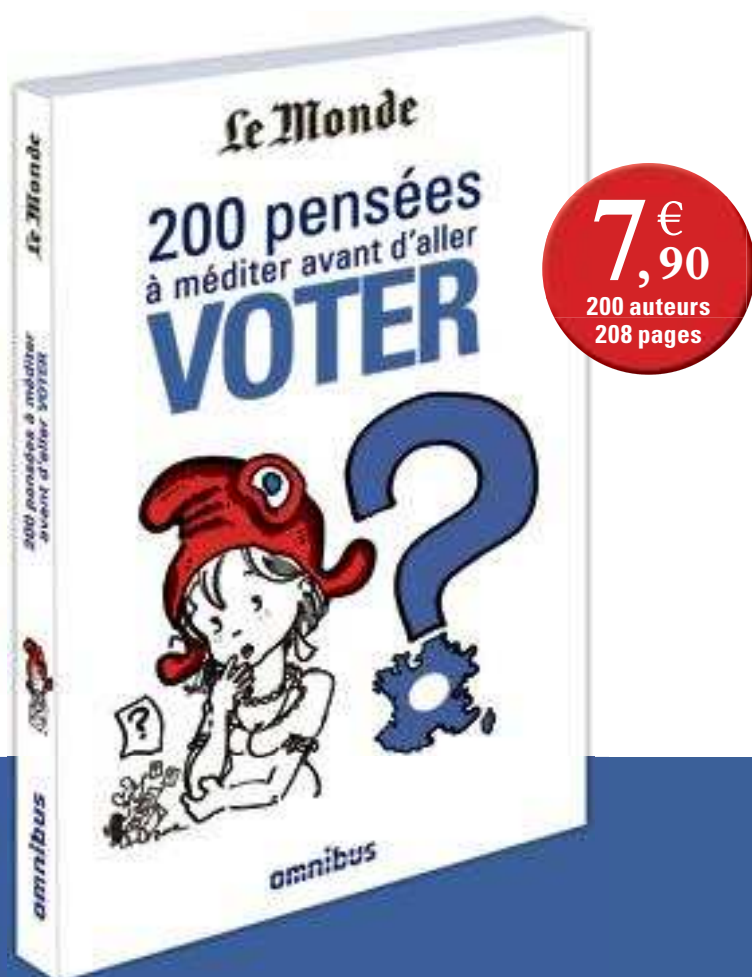
Le Monde

omnibus

200 pensées à méditer avant d'aller VOTER

Préface de Françoise Fressoz

« Ce livre s'adresse à tous et plus particulièrement au citoyen désabusé qui se croit abusé, à celui qui se rend aux urnes à reculons... Qu'il le prenne, le feuillet, s'en empare. Qu'il savoure chacune de ces 200 pensées comme autant de traits d'esprit mais pas seulement... »



EN VENTE EN LIBRAIRIE ET CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

QUESTION DE DROIT SOCIAL

Qu'est-ce que l'« effet club sandwich » ?

Les managers l'appellent l'« effet club sandwich » : pris entre les ordres de la direction et ses collaborateurs qui protestent contre ces pratiques, que doit faire le cadre ? Ainsi cette responsable des ressources humaines d'un magasin, licenciée pour faute car elle était restée passive alors que le directeur harcelait constamment ses collaborateurs, créant un « *climat de terreur et d'humiliations* ». Estimant qu'« *un salarié ne peut être sanctionné disciplinairement lorsque le manquement qui lui est reproché résulte d'un comportement fautif de l'employeur* », elle saisit la justice.

Mais la Cour de cassation valide son licenciement dans un arrêt du 8 mars 2017 : « *En cautionnant les méthodes managériales inacceptables du directeur avec lequel elle travaillait en très étroite collaboration, et en les laissant perdurer, M^{me} X avait manqué à ses obligations contractuelles et mis en danger tant la santé physique que mentale des salariés.* » En droit pénal « *ne pas pénalement responsable la personne qui accomplit un acte commandé par l'autorité légitime, sauf si cet acte est manifestement illégal* » (article 122-4). Mais la « *théorie des baïonnettes intelligentes* » ne vise que les ordres d'une autorité publique, pas ceux d'un employeur : le collaborateur reste pénalement responsable des infractions qu'il commet, « *fût-ce sur l'ordre de son commettant* ».

Dans l'entreprise, ce droit à la désobéissance est plus facile à énoncer qu'à exercer. D'abord, en raison de la subordination inhérente au contrat de travail : l'insubordi-

nation apparente qui en résulte conduit à Pôle emploi, tout comme une éventuelle démission ou prise d'acte justifiées par ces fautes patronales. Ce n'est qu'un an plus tard que le conseil des prud'hommes octroiera une éventuelle indemnisation.

Le flou du harcèlement managérial

Ensuite, parce que le harcèlement managérial, créé par la chambre sociale le 10 novembre 2009 (« *Il appartient au juge de rechercher si les méthodes de gestion mises en œuvre ne caractérisent pas un harcèlement moral, se manifestant, pour un salarié déterminé, par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale* »), reste une notion floue, mais une maladie hiérarchiquement contagieuse quand la concurrence est particulièrement féroce.

Ce qui peut se révéler désastreux pour le cadre bon petit soldat, car ses victimes peuvent alors lui demander réparation. Ainsi de cette gérante de magasin, condamnée, le 10 novembre 2010, à verser 180 000 euros à une ancienne salariée qu'elle avait, pendant de longues années, « *insultée en des termes particulièrement blessants et injurieux, et humiliée en présence d'autres salariés de la société et de tiers* ». Prévue initialement pour fin 2016 par l'accord sur les retraites complémentaires de 2015, une négociation interprofessionnelle sur les droits et devoirs de l'encadrement serait donc bienvenue. ■

Jean-Emmanuel Ray est professeur à l'école de droit de Paris-I-Panthéon-Sorbonne