

RÉSEAU

FNCDs
Fédération Nationale des Cadres Dirigeants et Supérieurs
Savoir réseaux garder

LA LETTRE D'INFORMATION

DES CADRES DIRIGEANTS ET SUPÉRIEURS

N° 22

SEPTEMBRE 2020

ÉDITORIAL

Sans surprise, ce nouveau numéro de Réseaux propose un regard sur l'actualité des entreprises et des dirigeants en temps de Covid 19.

En effet, nous avons voulu recueillir la parole d'un DRH d'un grand Groupe mais aussi d'un médecin du travail, car ils ont été, chacun dans leurs rôles, en première ligne pour organiser la réponse des entreprises en ces périodes de haut risque sanitaire.

Nous souhaitons, comme je l'avais annoncé dans notre numéro de juin dernier, confirmer que nos futures assises interviendront en tout début d'année prochaine, dans un format mixte (présentiel et vidéo en ligne) afin de réunir témoins et grands experts autour des changements durables

que cette période induit dans les fonctionnements des entreprises et dans les pratiques des dirigeants, en particulier autour du rapport au travail et des impacts multiformes du télétravail.

Dans l'attente de ce partage, et face à un risque sanitaire, humain et économique qui malheureusement dure et risque de s'accroître, prenez soin de vous, prenons soin de nos entreprises et de tous les salariés qui les font fonctionner.

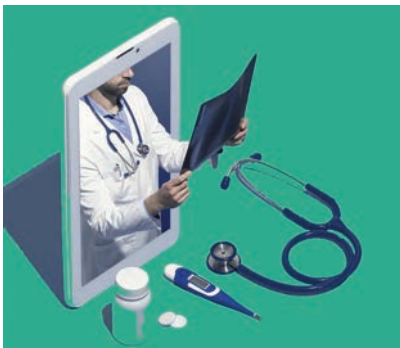


Jean-François Quévrain
Président de la FNCDs

LIBRE PROPOS

LE MONDE D'APRÈS DU MÉDECIN DU TRAVAIL

Supma



Le télétravail représente un transfert du lieu de travail de l'entreprise au domicile du salarié.

Inscrit au code du travail depuis 2017, il s'est brutalement généralisé depuis le début de la crise sanitaire.

En application de l'Article L.1222-9 du Code du travail, le télétravail désigne « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ».

Le télétravail peut être mis en œuvre de façon régulière ou occasionnelle.

Le travailleur à distance bénéficie de la législation sur les accidents du travail et de trajet. Cette législation du travail devra probablement être adaptée au travail à domicile, faute de pouvoir être totalement appliquée.

Devant tant d'incertitudes, les employeurs utilisent de plus en plus le terme de travail à distance qui n'a pas de définition précise, il peut s'agir aussi bien d'un télétravail étendu à différents sites de l'entreprise que d'une simple tolérance octroyée par l'employeur.

Dès lors que l'employeur n'a plus la maîtrise de l'aménagement du poste de travail, qu'en est-il de sa responsabilité dans la survenue de pathologies imputables au travail ou à son environnement ?

Comment peut-il veiller au maintien de la qualité de vie au travail et de la conciliation vie professionnelle - vie privée ? Comment peut-il remédier aux risques identifiés du travail à distance : conditions de travail non optimales, absence de

phase d'adaptation, risque d'isolement, éloignement du collectif de travail, maintien des compétences...?

Que devient la fonction de médecin du travail qui a en charge la décision d'aptitude, d'inaptitude ou d'aménagement du poste de travail?

Qu'en est-il des accidents du travail survenus «à domicile»? Comment imputer une maladie professionnelle à un environnement instable, non contrôlable par l'employeur?

Comment peut-on concevoir le rôle du Comité Social et Économique (CSE)?

Autant de questions que les partenaires sociaux doivent s'approprier au risque de se voir imposer des réponses technocratiques, inappropriées, ou... judiciaires.

Le Syndicat National des Praticiens de Mutualité Agricole

INTERVIEW EXCLUSIVE

OLIVIER HÉROUT, DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES PAR INTÉRIM DU GROUPE ENGIE



Dans toutes les grandes entreprises, la fonction RH se retrouve bien souvent en première ligne dans la gestion de la crise liée à la pandémie Covid-19. Nous remercions Olivier Héroul, Directeur des Ressources Humaines par intérim du Groupe ENGIE, qui a bien voulu expliquer dans nos colonnes la façon dont la crise est gérée au sein d'un leader mondial de l'énergie. En particulier, Olivier Héroul éclaire sur la nécessité d'identifier des actions prioritaires qui permettent de juguler les effets d'une situation jusque là inédite et sur la nécessaire mobilisation des managers pour oser regarder, déjà, l'après-crise. En cela son témoignage est porteur d'un message d'espoir.

Au cours de votre carrière, vous avez certainement géré d'autres crises. Selon vous, en quoi cette crise covid-19 se différencie-t-elle ?

Ce ne sera pas original de dire que cette crise est totalement inédite, inédite par son ampleur dans la mesure où elle impacte toute la planète (rappelons que près de la moitié de l'humanité s'est retrouvée confinée lors du pic de la pandémie), inédite par l'ensemble des mesures prises par les autorités, inédite enfin par sa soudaineté : d'un coup d'un seul, c'est pratiquement l'ensemble de l'activité économique qui s'est retrouvée sinon totalement arrêtée, du moins incroyablement ralentie.

Se différencie-t-elle également dans ses modalités de gestion, pour vous qui portez la responsabilité employeur ?

Lorsque du jour au lendemain nous avons dû revoir l'organisation du Groupe et l'ensemble de son fonctionnement, en France comme à l'international, la gestion est forcément différente. Nous avons été animés par 3 objectifs prioritaires :

Tout d'abord, nous devons garantir la santé et la sécurité de nos 171 000 salariés et leurs proches, partout où le Groupe opère. Nous n'avons pas laissé, et ne laissons pas, nos salariés travailler s'il y a un risque au regard de leur santé. Pour ceux qui sont sur le terrain, notre priorité est de garantir leur sécurité sanitaire.

Ensuite, il s'est agi d'assurer la continuité de nos activités considérées comme critiques. L'engagement citoyen porté par un énergéticien comme ENGIE, c'est d'assurer en toutes circonstances et en toute sécurité la fourniture d'énergie, essentielle à la vie des entreprises et des ménages. Nous avons aussi maintenu la chaîne du froid dans l'alimentaire pour permettre l'approvisionnement de la population. Nous avons participé au bon fonctionnement des hôpitaux : 330 établissements en France, 86 en Italie, 80 % des hôpitaux de Singapour, ...

Enfin, nous nous sommes rapidement projetés sur l'après-confinement et avons tout mis en œuvre pour que nos activités redémarrent dans les meilleures conditions possibles. La crise a et aura des conséquences tant pour nous que pour nos clients et nos concurrents, il s'est agi de regarder attentivement comment envisager la sortie de crise en étant capable de gérer au mieux l'ensemble des contraintes mais aussi d'être capables de saisir les opportunités.

Précisément, vu de la fonction RH, quels sont les grands domaines de préoccupation en cette période de crise ?

En premier lieu, je veux attester de la formidable mobilisation de notre communauté RH, et cela dès le début de la crise. Pour répondre à l'urgence, nous avons adapté nos politiques RH et nos pratiques managériales pour :

garantir la protection de l'ensemble de nos salariés dans le maintien des activités critiques ou la gestion du travail à distance. Au plus fort du confinement, c'est près de 45% de nos effectifs que nous avons placés en télétravail. 18% ont continué à intervenir sur site afin de garantir la continuité de nos activités critiques. Dans cette réorientation massive vers le télétravail, nous avons bénéficié de la solidité de notre système informatique, pierre angulaire du dispositif s'il en est.

mettre en place des nouveaux modes de leadership : comment continuer à être performants tout en veillant à l'équilibre vie privée-vie professionnelle. De ce point de vue, nous avons souhaité que chacune et chacun se sente co-responsable du bien-être de ses collègues, et nous avons favorisé une forme de veille par rapport à de potentielles difficultés liées au confinement, et cela en termes de rythme, de connexion, de capacité à vivre l'isolement,... Ces mesures ont permis de décupler notre capacité individuelle et collective d'attention aux autres.

assurer la continuité du dialogue social, et de ce point de vue je me réjouis de constater combien, partout dans le Groupe, nos partenaires sociaux ont manifesté une véritable envie d'être contributeurs, dans une volonté partagée de sécuriser l'avenir de l'entreprise. Dans le cadre d'une coordination Groupe animée par le Directeur des relations sociales de façon hebdomadaire, tous ont apporté suggestions et bonnes idées. Ce foisonnement de propositions, de bonnes pratiques et de réflexions partagées a infusé partout dans nos entités et nos Business Units et cela a abouti à la signature d'un certain nombre d'accords sociaux dont tout le monde ne peut que se réjouir.

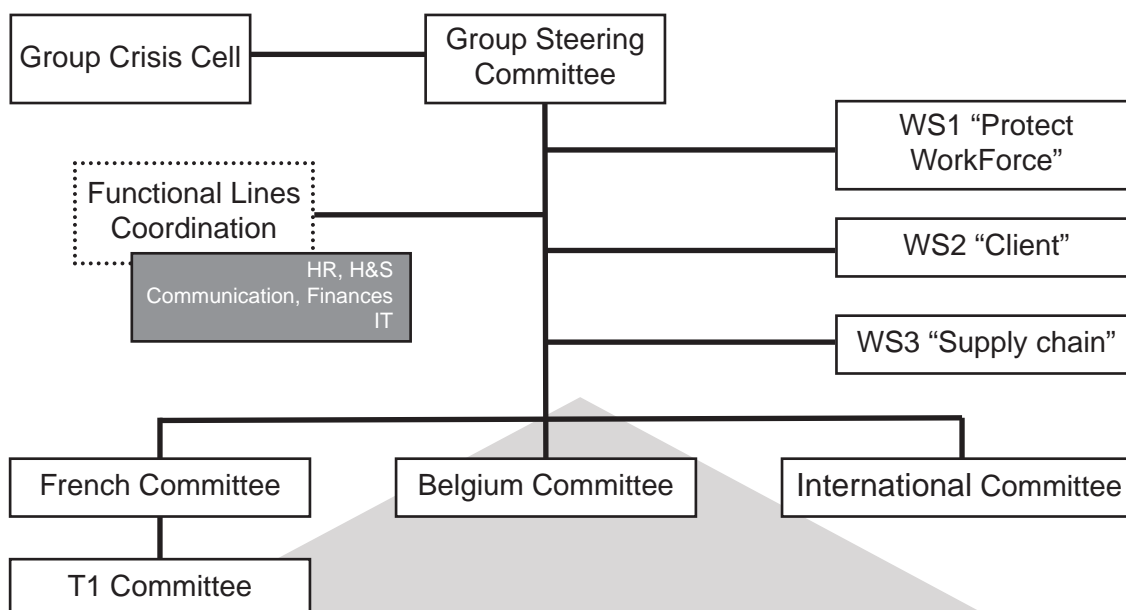
Existe-t-il des particularités, compte tenu de la nature des activités d'ENGIE, qui seraient de nature à complexifier la gestion de cette crise ?

Je vois deux particularités. Elles ont été déterminantes dans notre dispositif de gestion de crise.

La première particularité tient à ce que notre système de gestion est très décentralisé. De ce point de vue, l'enjeu consistait dès le départ à challenger notre temps de réaction et de décision compte tenu de la multiplicité des acteurs, dans un contexte qui nécessitait bien sûr d'aller vite et bien. Notre présence géographique a été un atout car elle a permis d'installer autant de capteurs d'anticipation. Notamment nos entités actives en Chine, et plus largement en Asie, ont permis au Groupe d'être en avance de phase par rapport à la gestion de crise dès le mois de janvier. Notre présence en Italie (premier des pays touchés en Europe) a permis le même type d'anticipation, surtout pour définir nos protocoles sanitaires. Ainsi, la décision de télétravail, ainsi que les protocoles de distanciation et de gestes barrière, a été prise par le Groupe avant même (quelques jours) la décision gouvernementale.

La seconde particularité tient à notre système de gouvernance : très tôt nous avons mis en place un comité de crise coordonné par le DRH, épaulé par des comités régionaux (France, Belgique, international, siège) qui réunissaient différentes parties prenantes et expertises nécessaires : représentants du Groupe, des BU, des entités, juristes, médecins du travail, préventeurs, direction sécurité, ... A cela, nous avons ajouté trois groupes de travail spécifiques : santé-sécurité, approvisionnements et clients.

C'est grâce à ça que nous avons pu en un temps record gérer les conséquences de la crise.



Relation avec les pouvoirs publics : quels sont les exercices imposés, existe-t-il des marges de manœuvre pour les entreprises ?

Il ne faut pas ignorer que les pouvoirs publics, ce sont des femmes et des hommes, qui comme nous au sein des entreprises, se sont soudainement trouvés confrontés à ce tsunami pandémique et il a fallu c'est vrai, au début tout au moins, gérer par exemple les difficultés d'approvisionnement en masques. Et dans ce contexte, j'ai observé également la mobilisation héroïque de nos professionnels de santé, ne l'oublions pas ! Pour ma part, j'atteste que nous avons travaillé de façon responsable, efficace et permanente avec les pouvoirs publics (ministère de la santé, ministère du travail, ministère de la transition écologique - notre ministère de tutelle, ministère des affaires étrangères dans le cadre de la gestion de nos expatriés, Bercy pour les impacts financiers, Matignon, l'Elysée...). D'abord en nous concentrant sur les aspects liés à la protection de la santé, et une fois cet aspect mis sous contrôle, nous nous sommes immédiatement concentrés en parallèle sur des aspects liés à la sauvegarde du pouvoir d'achat de nos salariés, des concitoyens au sens large et de l'ensemble des agents économiques car je rappelle que beaucoup a été fait afin d'éviter des banqueroutes et autres catastrophes économiques. On peut observer objectivement que les choses ont été aussi fluides et efficaces que possible.

Pour l'employeur finalement, quel est le risque majeur ?

C'est mettre tout en œuvre pour sauvegarder la santé et l'intégrité des collaborateurs et de leurs proches. C'est vraiment une priorité, il n'y en a pas d'autre. Notre Groupe, au travers de ses activités, porte une vocation et une responsabilité citoyenne, cette vocation et cette responsabilité sont au centre de nos engagements.

Concernant ENGIE, à ce stade quel est l'impact ? Quelles sont les activités les plus impactées : impact financier, impact business,...

Les résultats du 1er semestre, malgré la formidable mobilisation, ont été impactés notamment sur les solutions clients et le "supply". Le 17 mars, en France, tout s'est arrêté. Certaines de nos activités ont été ralenties à 80% de leur régime nominal. A partir de mai et progressivement au cours de juin, nous avons repris le rythme d'avant crise sur certaines de nos activités. Au près des particuliers, le nombre d'interventions a explosé post confinement, nos concitoyens ont retrouvé le chemin de la vie, de leurs activités. Pour notre part, dans un certain nombre d'activités, nous avons été capables dès juillet de retrouver notre niveau d'avant crise, ce qui nous permet de rester confiants pour la suite.

Concernant ENGIE, pour 2020, quel est l'impact attendu ?

C'est un peu tôt pour le dire. Pour ce qui concerne les solutions clients, il y a à ce jour un peu de retard, car nous dépendons de l'activité de nos clients. L'un des enjeux c'est d'être moins impacté que nos concurrents. Nos assises sont solides, notre trésorerie l'est tout autant, et nous disposons de portefeuilles d'activités fournis.

A titre personnel, quel est l'enseignement majeur de ces 7 mois de gestion de crise ?

Ma conviction, c'est que la crise a agi comme un révélateur de l'extraordinaire **résilience des hommes et des organisations**. Notre chance chez ENGIE, c'est que nous disposons de fondamentaux solides et la fonction RH a su s'appuyer sur ces fondamentaux pour gérer la crise. Dans ce contexte, j'ai vu naître une forme de "new deal RH" qui se caractérise par cette séquence vertueuse : simplification-agilité-transparence-sens des responsabilités-solidarité.

Simplification : nous avons su être pragmatiques et aller à l'essentiel.

Agilité : très vite nous avons été en mesure de placer 45% de nos salariés en télétravail, en étant capables d'adapter nos processus à cette situation inédite.

Transparence : nous nous sommes inscrits dès le début de la gestion de crise dans un processus récurrent de communication avec l'ensemble des communautés, sans exception. Je peux attester que nous n'avons laissé personne sur le bord de la route.

Sens des responsabilités : nous avons renforcé notre niveau de dialogue tant avec les collaborateurs du Groupe qu'avec les partenaires sociaux, de sorte qu'en donnant du sens aux mesures qui étaient mises en place nous en avons certainement facilité la compréhension.

Solidarité : cette dimension pour moi est clé. Nous avons mis en place des dispositifs d'aide au bénéfice de nos salariés qui ont pu se trouver, à un moment ou autre au cours de cette crise, en situation de difficulté. Finalement, dans un élan partagé, nous avons su protéger les salariés, l'emploi et le Groupe. C'est un motif de satisfaction, que nous partageons collectivement.

La communauté RH a envie de porter ce new deal RH comme un projet fédérateur, de le partager et d'en faire un credo. Il illustre notre capacité à capitaliser sur l'expérience de la crise, et notre volonté de nous améliorer là où c'est nécessaire.

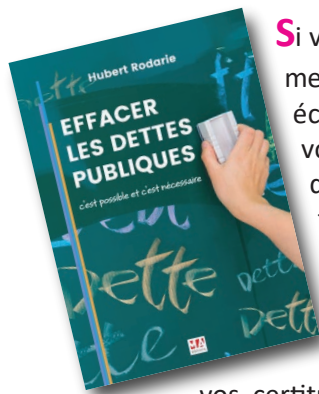
Un mot cardinal, une phrase pour illustrer tout ce vécu ?

SOLIDARITE

EFFACER LES DETTES PUBLIQUES « C'EST POSSIBLE C'EST NECESSAIRE »

HUBERT RODARIE

MA EDITIONS



Si vous êtes un lecteur intellectuellement curieux, sensible aux questions économiques et financières et volontiers ouvert à intégrer les disruptions de toutes natures qui traversent notre planète, alors le nouvel essai de Hubert RODARIE va vous combler. Mais, il est probable que vous n'en sortiez pas .. indemne.. j'entends de vos certitudes !!!

La thèse qu'il soutient en effet vise à proposer une réforme radicale tant monétaire que des échanges internationaux commerciaux et financiers.

Vaste programme ! aurait pu redire « le Général »... tant de pages et de rapports plus ou moins scientifiques ayant déjà été noircis sur ce thème dont l'actualité pandémique n'est plus à démontrer. Mais les propositions de l'auteur qui s'appuient sur un diagnostic sans appel de l'impasse dans laquelle s'est progressivement enfermée l'économie mondiale depuis les accords de Bretton Woods, générant (structurellement ?) de plus en plus de dettes et de moins en moins de croissance, relèvent plus de l'électrochoc que du « consensus mou .. » qui hélas est souvent préféré au débat scientifique de fond : non pas, parce qu'elles émanent d'un des plus grands professionnels de l'investissement dont l'expertise, l'expérience et la rigueur scientifique sont unanimement reconnues par ses pairs, mais surtout, parce qu'elles touchent à un tabou économique quasi philosophique : « les dettes publiques », en remettant en cause leur nature même et leur finalité.

Aussi, pour suivre Hubert Rodarie dans sa démonstration, il vous faudra quitter les rives paisibles de l'ordre établi du système international monétaire et financier qui constitue pourtant « les fondations du système économique » et de l'orthodoxie monétaire, et vous extraire des amalgames politico-médiatique des déclarations dogmatiques « mélanchonistes ou frontistes », pour entamer une véritable révolution de la pensée : concevoir ainsi que les dettes publiques ne sont pas de même nature que les dettes privées, qu'elles résultent de « simples » conventions et qu'elles sont devenues essentiellement « fiduciaires ».

L'auteur en conclut qu'elles peuvent être (en partie) effacées, sous réserve de réformes de fond du système monétaire et des échanges internationaux commerciaux et financiers, sans dommages majeurs pour la stabilité financière. Le constat général reste que le système actuel est totalement bloqué :

malgré toutes les initiatives « non conventionnelles (QE) », les supervisions et réglementations de toutes natures, les aberrations prétendues temporaires qui deviennent définitivement incontournables, comme les taux d'intérêts négatifs ou la condamnation « à perpétuité » du prêteur en dernier ressort etc, c'est l'incertitude qui reste la seule constante avec une conviction « les dettes publiques ne pourront et ne seront jamais remboursées ». Le système ne marche plus, ses modèles non plus. Les acteurs financiers sont confrontés à une incapacité de calcul économique et des modèles de risques. Il faut donc comme le font les scientifiques en pareilles circonstances reprendre la recherche à la base, sur les fondamentaux, et les repenser.

Pourtant cette décision d'effacement des dettes publiques (partiel et concerté) serait le préalable pour « redonner une nouvelle vigueur et un nouveau souffle aux actions, sans attendre une nouvelle crise : force est de constater en effet que si depuis 2008 les politiques monétaires appliquées n'ont en rien résolu tous les problèmes qu'elles visaient, alors on peut craindre que rien ne changera dans l'avenir, « Toutes choses égales par ailleurs ». « ... Les décisions des autorités monétaires ont été jugées essentielles pour l'économie voire en Europe pour l'avenir même de l'Union ... ». Aussi, sortir de ce « sentiment d'évidence » qui veut qu'un ordre établi soit inchangeable demande un sursaut intellectuel peu commun. Dire que la terre est plate relève aussi d'un sentiment d'évidence » !!!

Aussi c'est tout le mérite de l'auteur de proposer un plan d'action cohérent et ambitieux pour « ...remettre le dispositif économique et monétaire en place permettant une croissance durable en dépassant le seul plan monétaire par le rééquilibrage mondial de la consommation et de la production de biens et de services aisément reproductibles et de leurs valeur ajoutées... »

« Si la confiance que les citoyens occidentaux ont dans leurs monnaies (fiduciaires entre autres) est le rempart du monde occidental, ce qui « relève du passé est dépassé » notre survie passe peut-être par notre capacité à « déconfiner » la pensée monétaire et brûler les dettes publiques !! Hubert Rodarie nous invite à suivre ce chemin sur lequel il excelle..... chiche !!!

Pour tous publics, étudiants, enseignants et chercheurs.

Jean-Louis Chambon Président du Prix TURGOT

Hubert RODARIE, Président des AF2I, ancien directeur général délégué d'un important groupe d'assurances, est un auteur confirmé, lauréat du Prix turgot-DFCG et fondateur du réseau CHRONOS.



Déclarer vos bénéficiaires en ligne, c'est protéger vos proches !

Prévoyance/épargne retraite, déclarez vos bénéficiaires en quelques clics !

Votre entreprise a souscrit pour vous, cadre en entreprise agricole, une offre de prévoyance et de retraite supplémentaire. En cas de décès, ces contrats prévoient le versement de prestations aux personnes que vous aurez désignées dans la clause bénéficiaire du contrat. A défaut, c'est la clause type de votre contrat qui s'appliquera*.

Pour être certain qu'elles en bénéficieront rapidement, assurez-vous de les déclarer dans le nouveau service de désignation de bénéficiaires.

Découvrez votre service de désignation de bénéficiaires, sécurisé et accessible à tout moment à partir de votre Compte Client sur le site groupagrico.com.

Connexion ▶ Rendez-vous sur votre Compte client, puis « Ma Prévoyance » ou « Ma Retraite Supplémentaire », et enfin cliquez sur « Mettre à jour la liste de mes bénéficiaires décès »

Déclaration ▶ Complétez les informations nécessaires pour chacun de vos bénéficiaires.
▶ Précisez la répartition que vous souhaitez leur attribuer.

Validation ▶ Signez la désignation en ligne en vous munissant de votre téléphone portable.

Impression ▶ Imprimez ou enregistrez la confirmation de votre déclaration car celle-ci n'est téléchargeable qu'une fois pour des raisons de confidentialité.

*BON À SAVOIR

Pour connaître la clause type de votre contrat, reportez-vous à la notice d'information de ce dernier.

Pas encore inscrit sur votre Compte Client ?

Rendez-vous sur groupagrico.com

- ▶ Cliquez sur l'icône Compte client.
- ▶ Puis sur Pas encore inscrit ? Créer un compte / Je suis un particulier

Entrez vos coordonnées et créez votre compte en 3 étapes

Vous ne connaissez pas votre code client ? Il vous sera envoyé par email, si votre adresse est connue d'AGRICA si non, il vous sera envoyé par courrier dans les plus brefs délais.

Vérifiez et validez votre inscription

- ▶ Prenez connaissance des conditions d'utilisation.
- ▶ Validez votre inscription.

Pour de plus amples informations, nos conseillers se tiennent à votre disposition



01 71 21 19 19



Groupe AGRICA
21 rue de la Bienfaisance
75382 Paris Cedex 08



www.groupagrico.com



AGRICA PRÉVOYANCE

Proches par nature, engagés à vos côtés