

La période que nous venons de traverser, qui a connu son apogée avec ce confinement si long, et dont ne sommes pas certain d'être vraiment sortis, a significativement affecté nos vies, nos relations et nos activités, personnelles comme professionnelles.

Nombre de nos concitoyens en ont été lourdement frappés, par la maladie bien sûr, mais aussi par ses effets sur la vie quotidienne et la vie économique. L'impact sur l'économie est majeur, et pas mal d'effets dévastateurs se font sentir avec de plus en plus de netteté.

Nous avons tous légitimement salué l'action et le dévouement des soignants, en premier lieu, mais également de ces femmes et ces hommes qui chaque jour, en assurant les services essentiels à la vie, pourtant peu visibles en temps ordinaire, ont permis de tenir dans cette période.

Les dirigeants ont aussi, à la place qui était la leur, assuré leur mission d'organisation, de management d'équipes, de fonctionnement de l'économie en mode dégradé puis permis de garantir les conditions d'une reprise d'activité en bon ordre, afin de protéger les salariés dont ils ont la responsabilité à chaque étape de ce déconfinement.

Cette épreuve considérable, que nous pourrions être tentés d'oublier le plus vite possible nous oblige pourtant à penser à ce qui ne pourra plus être pareil et à en tirer les enseignements pour demain.

La crise a révélé des fragilités de notre économie et de nos sociétés, dans cette interdépendance parfois critique qui invite à penser une relocalisation de certaines activités essentielles.

Elle a sans doute été porteuse d'inégalités sociales et les a incontestablement renforcées.

De la même façon, la place des systèmes de santé et plus largement de la solidarité dans nos sociétés modernes doit sans doute être reconsidéré au regard de certaines fragilités qui sont apparues, même si l'investissement humain a permis de surmonter l'urgence et que des solidarités nouvelles se sont inventées.

Enfin, des capacités à travailler autrement, à inventer de nouveaux modes de fonctionnement collectifs, parfois à distance, avec des outils nouveaux, dessinent un monde du travail différent.

Nos organisations demain intégreront des rapports différents à l'espace de travail, avec plus de travail à distance, mais aussi plus de « travailler ensemble » et d'interactions innovantes, car la période a mis à dure épreuve (ou en tout cas fortement challengé) les fonctionnements collectifs, la créativité collective, les rythmes de travail, la séparation entre sphère privée et sphère professionnelle.

Comme après chaque crise, et souvent avant même qu'elle soit finie, chacun appelle de ses vœux un retour d'expérience (REX) sans complaisance, mais ici c'est bien de la nécessité de penser le monde différemment, dans ses priorités, ses choix, ses orientations économiques et sociales, ses sécurités dont il est question.

La FNCDS veut prendre toute sa place dans ce débat, et mettre à profit l'expérience des dirigeants qui la composent et le regard si diversifié de ses adhérents, pour apporter des éclairages sur ce que pourrait être ce monde d'après.

Nous réfléchissons à l'organisation d'assises avant la fin de l'année, autour d'experts et de grands témoins avec qui nous pourrions partager les principaux enseignements de cette période et commencer à inventer ensemble les pistes économiques, sociales, humaines, sanitaire et climatiques pour le monde de demain.

Dans l'attente de réunir vos contributions, je vous souhaite un été de repos, mais aussi de responsabilité par rapport aux risques qui demeurent et aux enjeux qui s'annoncent.



LA FINANCE MEDITERRANENNE DES SYSTEMES FINANCIERS FRAGMENTÉS

REVUE D'ÉCONOMIE FINANCIÈRE N° 136 - 4É/ TRIM 2019



Sous la houlette d'un trio original, composé de deux économistes de l'AFD, Bastien Bedossa et Vincent Caupin, et d' Hicham Cherradi de l'autorité marocaine des marchés de capitaux, la REF poursuit son tour d'horizon extra-européen qui, dans ses précédentes revues a traité, de la Chine, de la finance américaine, puis de l'Inde, du continent Africain et enfin à l'Amérique latine .

Ainsi, dans cette nouvelle parution, une trentaine de co-auteurs dont Olivier Pastré, apportent une contribution très complète et complémentaire à cette réflexion sur les systèmes financiers des pays méditerranéens, n'appartenant pas à l'Union européenne.

Cet espace géographique regroupant plus de 300 millions d'habitants s'étend du Bosphore jusqu'au détroit de Gibraltar, la Turquie, Le levant et l'Afrique du Nord, avec quelques « infidélités à ce périmètre » complété par un éclairage historique portant sur la Renaissance des villes italiennes, Florence, Gênes, et Venise et de la méditerranée, berceau de l'esprit capitaliste notamment financier.

On peut penser en effet que « .. la finance internationale européenne trouve une part de ses origines dans les activités exercées pour le compte des Etats Pontificaux.. ». De même, qu'il est clair que si la finance islamique qui disposait de

potentialités fortes dans ce monde à forte imprégnation islamique ne s'est pas imposée, c'est « .. qu' elle n'a pas su ou voulu trop dépasser les limites que la religion lui imposait .. »

Au fil des pages apparait un espace économique et financier hétérogène dans lequel s'exprime à la fois l' importance et les limites du financement bancaire, avec une absolue nécessité de développer d'autres modes de financement, avec, en conséquence de nécessaires transformations.

Devant cette hétérogénéité, et la rôle central des bancaires dans le financement de l'économie (avec un taux d' inclusion bancaire parmi les plus faible du monde), en conséquence dans de nombreux pays les autorités locales , avec le support de la communauté internationale, et « les forces du marché » se rejoignent pour mettre en place un système financier plus diversifié susceptible de permettre le développement d'une croissance économique plus inclusive.

Ainsi est démontré que la finance méditerranéenne, en dépit de son hétérogénéité, reste bien une réalité, mais qu'elle doit pour s'affirmer, promouvoir une complémentarité démographique et technologique entre le Sud et le Nord et se consacrer plus aux PME-et aux TPE par trop oubliées.

Jean-Louis Chambon Président du Prix TURGOT

Bastien Bedossa, Economiste à l'Agence Française du Développement (AFD) Vincent Caupin est responsable de la division Analyse macroéconomique et risque-pays depuis août 2013. Il dispose d'une expérience d'une quinzaine d'années orientée principalement sur les questions macroéconomiques et d'économie du développement.

ACTUALITÉ

RÉINVENTER LE TRAVAIL, PENDANT ET APRÈS LA CRISE SANITAIRE

Témoignage de la transformation opérée chez Orange



Relever le défi

Les effets du confinement que nous venons de vivre continuent de se faire ressentir dans les entreprises, en particulier en ce qui concerne les modalités de travail des cadres et de tous les métiers pouvant être exercés à distance. En effet, ces activités se sont transformées pendant cette période, avec le recours massif au

télétravail (1).

Chez Orange, ce basculement vers le télétravail s'est opéré en quelques jours et de manière massive, concernant plus de 100 000 salariés dans le groupe (deux tiers de l'effectif). La réussite de ce basculement tient en plusieurs points : l'anticipation, la disponibilité et la solidité des infrastructures de communication et d'information, et une culture du management ayant déjà intégré le télétravail dans ses pratiques. Le tout sous la supervision de cellules de crise toujours actives à ce jour.

Face à une crise sanitaire inédite, Orange, en tant qu'entreprise et en tant que fournisseur de services indispensables à l'activité du pays, a enclenché très tôt son plan de continuité

d'activité. S'il était difficile, avant les annonces de mars, d'imaginer l'ampleur de la crise, de nombreuses équipes ont pris les devants dès la fin du mois de février en ayant recours au télétravail de manière préventive, la première préoccupation étant bien entendu la santé des salariés. Une semaine avant l'annonce du confinement, le mot d'ordre a été passé d'emporter son ordinateur avec soi, par précaution - et les équipes bureautiques étaient déjà à pied d'oeuvre pour distribuer des ordinateurs portables.

Dans les vingt-quatre heures qui ont suivi l'annonce du confinement, les services bureautiques d'Orange ont déployé un nouvel accès VPN, c'est-à-dire un canal sécurisé permettant aux employés de se connecter aux services informatiques internes, à distance et en toute sécurité, avec une capacité décuplée par rapport à la normale. Cette précaution a porté ses fruits puisque le réseau interne de l'entreprise, tout comme le réseau opérateur, a parfaitement tenu le choc.

Ce télétravail étant généralisé et subi, il y a naturellement eu des conséquences, surtout les premières semaines, sur les conditions de travail et la productivité. Le basculement vers le télétravail a été massif et subi, par opposition aux pratiques habituelles de télétravail qui sont limitées à un ou deux jours par semaine, ou ne concernent que quelques salariés. Toutefois, les équipes se sont remarquablement adaptées, faisant preuve de créativité et trouvant en quelques semaines un nouveau rythme de croisière.

Fortes des premiers retours d'expérience, les équipes en charge de la santé au travail ont relayé dix règles d'or : gérer son énergie et son temps, gérer son environnement de travail, pratiquer des réunions de manière efficace et respectueuse (on a pu constater par exemple une baisse progressive du recours à la visioconférence, parfois trop intrusive), utiliser les outils collaboratifs adaptés (notamment "Plazza", la plateforme communautaire interne d'Orange), pratiquer un management adapté et bienveillant, renforcer une communication de proximité régulière, pratiquer le feedback, cultiver des liens avec les équipes en s'assurant que personne ne se retrouve isolé, encourager l'entraide, et enfin capitaliser sur cette période particulière.

Vers un "nouveau normal"?

Alors que les équipes de cadres sont toujours majoritairement en télétravail, et à 100% de leur temps lorsque leur métier le permet, on peut naturellement se demander si le télétravail n'est pas en train de devenir la nouvelle norme.

D'ailleurs, Google et Facebook encouragent tous leurs salariés à travailler depuis chez eux au moins jusqu'en 2021, et Jack Dorsey, CEO de Twitter, évoque le télétravail à vie (2). Il faut nuancer toutefois, en rappelant par exemple que l'expérience de Yahoo a tourné court il y a sept ans (3). En effet, comme Marie Charrel, journaliste au Monde, l'a parfaitement résumé : les salariés isolés chez eux deviennent moins productifs et moins créatifs, car privés de la richesse de l'informel collectif (4).

D'après un sondage réalisé par l'ACSED au mois de juin, 83% des cadres d'Orange pratiquaient déjà le télétravail de manière occasionnelle avant la crise, et 90% considèrent que c'est une modalité adaptée à leur métier. De l'expérience vécue durant la crise, ils souhaitent conserver la flexibilité accrue et les valeurs positives qui ont été renforcées pour faire face aux difficultés rencontrées : solidarité, sens du service, confiance.

Ils envisagent pour cela de poursuivre l'emploi de nouveaux rituels d'équipe adaptés au management à distance (groupes WhatsApp, cafés virtuels, outils collaboratifs...).

La généralisation d'un régime de travail hybride (trois jours à distance / deux jours au bureau), accompagné d'une évolution du management, est vue comme une évidence et plébiscitée pour son impact positif pour la planète, notamment grâce à la réduction des déplacements.

Il faut donc distinguer ce qui relève de l'adaptation à une situation d'urgence, et du progrès durable. Il faut s'attendre, sans doute, à ce que le télétravail s'inscrive dans la durée, et devienne une pratique plus courante, à disposition des salariés de l'entreprise pour travailler plus efficacement.

Christophe Rufin, Délégué général de l'ACSED

Références

- (1) Selon l'INSEE, 58 % des cadres et professions intermédiaires ont télétravaillé pendant le confinement <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4513259>
- (2) Twitter To Allow Employees To Work From Home After Coronavirus <https://www.forbes.com/sites/rachelsandler/2020/05/12/twitter-to-allow-employees-to-work-from-home-after-coronavirus/>
- (3) Yahoo chief bans working from home <https://www.theguardian.com/technology/2013/feb/25/yahoo-chief-bans-working-home>
- (4) Réaction de Marie Charrel à l'annonce de Mark Zuckerberg sur Twitter <https://twitter.com/mariecharrel/status/1263549608271192064>



AGRICA PRÉVOYANCE,

Une nouvelle référence
de la protection sociale
collective des entreprises
agri, agro et affinitaires

Une protection sociale complémentaire dédiée à vos salariés

AGRICA PRÉVOYANCE accompagne, partout en France, les entreprises des secteurs agricole, agroalimentaire et affinitaire.

Organisme paritaire, **AGRICA PRÉVOYANCE** apporte aux salariés du secteur des **solutions globales** de protection sociale complémentaire, **grâce aux accords négociés par les partenaires sociaux**, aussi bien en **prévoyance**, en **santé** qu'en **épargne retraite**.

Vous souhaitez en savoir plus
et suivre l'actualité d'AGRICA PRÉVOYANCE,
connectez-vous sur groupagric.com



Présent aux côtés des entreprises et salariés depuis près de 70 ans, **AGRICA** s'appuie sur son **expertise de la protection sociale et du monde agricole** pour les accompagner dans la mise en place, la gestion et l'évolution de cette couverture sociale.

Adhérer aux offres **AGRICA PRÉVOYANCE**, c'est s'assurer de bénéficier d'une couverture conforme aux **obligations réglementaires et conventionnelles, au meilleur prix.**



**AGRICA
PRÉVOYANCE**

Proches par nature, engagés à vos côtés