



Observatoire de l'emploi créé à l'initiative de The Adecco Group, le Lab'Ho est une plateforme de réflexion et de propositions pour penser le futur du travail. Le Lab'Ho anime une communauté ouverte d'experts et d'acteurs opérationnels – entreprises, chercheurs, associations et institutions – et publie des études pour détecter les grands enjeux du monde du travail, proposer de nouvelles approches RH et répondre aux défis de l'emploi de demain.



FACE Paris est une association du territoire parisien créée en 2006 à l'initiative de la Ville de Paris et de plusieurs grandes entreprises. Notre mission est d'agir face à toutes les formes d'exclusion, discrimination et pauvreté. FACE Paris s'appuie sur une équipe d'une dizaine de salarié.e.s, sur l'engagement d'une centaine de bénévoles et sur la mobilisation d'entreprises du territoire. Ainsi, nous accompagnons chaque année plus de 2000 personnes. Implantée localement, FACE Paris appartient au réseau national de la Fondation Agir Contre l'Exclusion, reconnue d'utilité publique, et composée de plus de 50 associations FACE en France pour une action concertée en faveur de l'inclusion.

Septembre 2020 - Étude produite par le Lab'Ho pour:



Salariés en grande difficulté économique

COMPRENDRE,
SAVOIR, AGIR



Salariés en grande difficulté économique

COMPRENDRE,
SAVOIR, AGIR

Sommaire

Introduction	6
Méthodologie	7
1. De qui, de quoi parlons-nous ?	
♦ Pourquoi ne parlons-nous pas de « travailleurs pauvres » ?	9
♦ Notre sujet, les salariés « en grande difficulté économique »	10
♦ Des causes multiples : salaire, mais aussi séparation ou problèmes de santé	10
♦ Employeurs, salariés... tous concernés !	12
2. Des employeurs mal à l'aise	
♦ Un terrain miné pour les dirigeants	15
♦ Des zones de friction avec la vie privée	15
♦ La lutte contre la pauvreté, oui, mais hors de l'entreprise	16
3. Et pourtant, un vrai sujet d'entreprise	
♦ Des coûts cachés significatifs	21
♦ Un révélateur des valeurs d'entreprise	22
♦ Des managers au front	23
4. Faire des vulnérabilités économiques un enjeu RH	
♦ En l'absence de cadre, des réponses au cas par cas	27
♦ Des pratiques à formaliser	28
♦ Un objet pour le dialogue social	29
♦ Et pourquoi pas se doter d'un fonds d'entraide ?	29

5. Libérer la parole, impliquer le collectif

♦ Bienveillance et écoute à tous les étages	33
♦ Détecter... ou pas ?	34
♦ Sensibiliser et former	37

6. A minima, mobiliser les ressources externes

♦ Recenser les acteurs extérieurs... ..	41
♦ ...et les prestations sociales	42
♦ Informer, sensibiliser ses équipiers	43

7. Au travail, des assistants sociaux indispensables

♦ Des services facultatifs mais essentiels	47
♦ Service social interne ou externe ?	58
♦ Des remontées plus fines	49

Nos recommandations

Conclusion	55
Remerciements	57
Annexe 1 - Quand le travail ne protège plus de la vulnérabilité économique	58
Annexe 2 - Salariés en difficulté économique : une figure majoritairement féminine ?	60
Annexe 3 - Étude quantitative	62
♦ Questionnaire complémentaire post Covid-19	76
♦ Synthèse	79
Bibliographie	80

Introduction

Par **Éric Boucaret**,
directeur de FACE Paris

Ce travail de réflexion et d'action sur la question des salariés en grande difficulté financière a été lancé en 2019. Dans un contexte tout autre, la France rêvant alors d'un retour au plein-emploi... À l'époque, FACE Paris et ses entreprises partenaires considéraient déjà que les employeurs devaient se saisir de ce sujet certes compliqué mais brûlant. Une conviction bien ancrée, et presque ancienne. En 2015, déjà, les entreprises administratrices de FACE Paris s'étaient interrogées sur la question de la vulnérabilité économique des salariés et de sa prise en compte par les employeurs.

La crise économique et sociale née de l'épidémie de coronavirus change-t-elle tout au chantier qui nous intéresse? Non, elle ne fait que le rendre plus urgent. Mais disons-le avec force, les vulnérabilités financières des salariés ne sont pas uniquement corrélées aux carnets de commandes des employeurs. D'autres facteurs, aussi, peuvent fragiliser les travailleurs, et parfois de manière très soudaine: un divorce, des problèmes de santé, un deuil, de nouvelles charges financières dues aux études des enfants ou au vieillissement des parents... Des accidents de la vie qui touchent indifféremment les femmes et les hommes, dans tous les secteurs d'activité, et toutes les catégories socio-professionnelles!

Ces difficultés économiques, les employeurs peuvent choisir de les ignorer. Parce qu'ils jugent qu'elles ne sont pas de leur ressort, ou qu'ils s'estiment incompétents pour aider leurs salariés à y faire face. Mais à FACE Paris, nous ne croyons pas que l'inaction soit la bonne méthode. Il nous semble bien au contraire que les entreprises ont tout intérêt à soutenir leurs collaborateurs en détresse, pour des raisons non seulement éthiques mais aussi économiques.

Cette conviction, d'autres la partagent, et notamment les entreprises qui nous ont accompagnés dans cette réflexion. Avec une ambition commune, celle de dépasser le simple constat pour, ensuite, passer aux actes.

Méthodologie

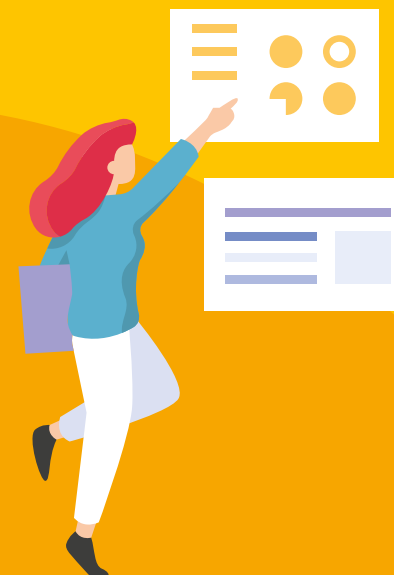
L'étude «Salariés en grande difficulté économique... Comprendre, savoir, agir» a été réalisée par le Lab'Ho pour FACE Paris, en partenariat avec les groupes Casino, Suez, Stef, Humando, avec Akto, Agirc-Arrco et La Croix Rouge Française, et avec le soutien de la Fondation The Adecco Group. Les travaux ont été mis en œuvre et pilotés par le Lab'Ho, observatoire de l'emploi de The Adecco Group.

L'étude a poursuivi un triple objectif:

- Comprendre le contexte et les enjeux pour l'entreprise d'un sujet encore peu étudié.
- Faire apparaître les freins, les leviers d'action et les outils existants.
- Agir en déclinant ces outils en dispositif d'action complet, qui sera potentiellement déployé au sein des entreprises membres du groupe de travail, voire au-delà.

Le travail a été organisé autour de quatre dimensions:

- **Une dimension collaborative:** un groupe de travail représentant les partenaires de l'étude s'est réuni pendant près d'un an pour bâtir le dispositif d'actions, en s'appuyant sur l'analyse et les bonnes pratiques mises à jour au fil de l'enquête.
- **Une analyse de la littérature:** avec l'exploitation des références citées en bibliographie.
- **Une démarche qualitative:** avec les interviews d'une trentaine d'experts, institutionnels, assistants sociaux, managers, sociologues, représentants syndicaux, responsables des ressources humaines, acteurs associatifs, représentants des branches professionnelles.
- **Une enquête quantitative:** menée en ligne du 22 au 28 janvier 2020, sur un panel de 500 managers du secteur privé, représentant une grande diversité de genres, d'ancienneté managériale, de localisation, de tailles d'entreprise et de secteurs d'activité. En complément, un second questionnaire en ligne a été administré en juin 2020 après la crise sanitaire auprès de 518 dirigeants et décisionnaires RH.





1. De qui, de quoi parlons-nous ?

1. ► Pourquoi ne parlons-nous pas de « travailleurs pauvres » ?

Il existe aujourd'hui dans la littérature académique de très nombreuses études sur les "travailleurs pauvres". Des recherches convergentes qui, depuis le début des années 2000, montrent que le fait d'avoir un emploi ne protège pas, en soi, contre le risque de pauvreté.

Néanmoins, dans cette étude, nous ne parlerons pas de "travailleurs pauvres". Deux raisons guident ce choix. La première? Cette catégorisation renvoie le plus souvent à une définition monétaire de la pauvreté. Sont alors considérées comme pauvres les personnes en emploi (ou partiellement en emploi) qui vivent dans un ménage dont les revenus (du travail, mais aussi issus des transferts sociaux) sont inférieurs à 60 % du revenu médian.

La seconde? Cette appellation s'avère trop connotée. Dans l'imaginaire collectif, le travailleur pauvre vit forcément dans un logement insalubre, est négligé de sa personne et exerce une activité très peu qualifiée. Une réalité à laquelle se confronte Hichem Azaiez, directeur régional adjoint Ile-de-France d'Humando. "Au début, par méconnaissance, il y a énormément de préjugés de la part des employeurs. Ils s'imaginent que les publics en insertion, ce sont des SDF, mal habillés, qui viennent travailler un jour sur deux. Or, la réalité est toute autre".

Cette vision erronée, déformée, s'avère très répandue parmi les dirigeants, les managers, les salariés. Ce qui permet à beaucoup d'entre eux d'affirmer: "il n'y a pas de travailleurs pauvres dans mon entreprise". Une façon commode d'évacuer le sujet! À tort, si l'on en croit Stéphane Wilmotte, DRH de Norauto. "Quand on écoute les collaborateurs, on se rend compte que la situation personnelle peut être une source de précarité: la famille, la santé... Il n'y a pas que les bas salaires qui ont des difficultés financières. J'ai eu à gérer des cadres qui, en plein divorce, dormaient dans leur voiture", affirme le dirigeant.



Personne n'est à l'abri d'une situation de pauvreté. Parce que les accidents de la vie ne font pas de différence entre les catégories sociales.

Françoise Candier,
ancienne directrice
de FACE Paris



2. Notre sujet, les salariés « en grande difficulté économique »

Plutôt que de "pauvreté", nous parlerons ici de la "grande difficulté économique". La notion est certainement moins robuste sur le plan statistique. Mais nous cherchons à avoir une définition large du phénomène, qui peut toucher des travailleurs bien au-delà des plus bas niveaux de rémunération horaire. Notre champ de réflexion et d'action ? Les salariés qui, de façon récurrente ou plus ponctuelle, ne parviennent pas à faire face à toutes les dépenses de la vie quotidienne.

Dans le sondage exclusif que nous avons réalisé auprès de 500 managers, nous avons ainsi considéré que se trouvait "en grande difficulté économique" tout salarié qui "ne parvient pas à subvenir aux dépenses essentielles du quotidien (exemple: logement, chauffage, alimentation, santé, habillement, transports, éducation des enfants...), et ce malgré l'ensemble des revenus de son foyer".

À l'heure où nous avons lancé cette étude, à la fin de l'année 2019, nous pressentions que ces travailleurs étaient nombreux. Est-il utile de préciser que la crise sanitaire, économique et sociale liée au Covid-19 nous a renforcés dans cette conviction ? D'après les services statistiques du ministère du travail, quelque 4,6 millions de salariés ont ainsi été concernés par le dispositif d'activité partielle en mai 2020. Et en avril, le nombre de demandeurs d'emploi de catégorie A (sans activité) a bondi, avec 843000 inscriptions supplémentaires. Deux chiffres phares, qui taisent les très grandes difficultés rencontrées aussi par les commerçants ou les indépendants. Précisons d'ailleurs que notre choix de centrer, ici, ce travail sur les seuls salariés du secteur privé relève davantage du pragmatisme et de la commodité que de la conviction. Loin de nous l'idée que les fonctionnaires, les indépendants ou les micro-entrepreneurs soient épargnés par les difficultés financières.

3. Des causes multiples : salaire, mais aussi séparation ou problèmes de santé

Les salariés sont-ils tous égaux face au risque de grande difficulté économique ? Assurément pas. Il est en effet certain que les conditions d'emploi et le niveau de qualification jouent un rôle très significatif dans sa prévalence. Travailler à temps partiel subi, enchaîner des contrats de travail de courte durée, alterner périodes d'activité et de chômage constituent ainsi

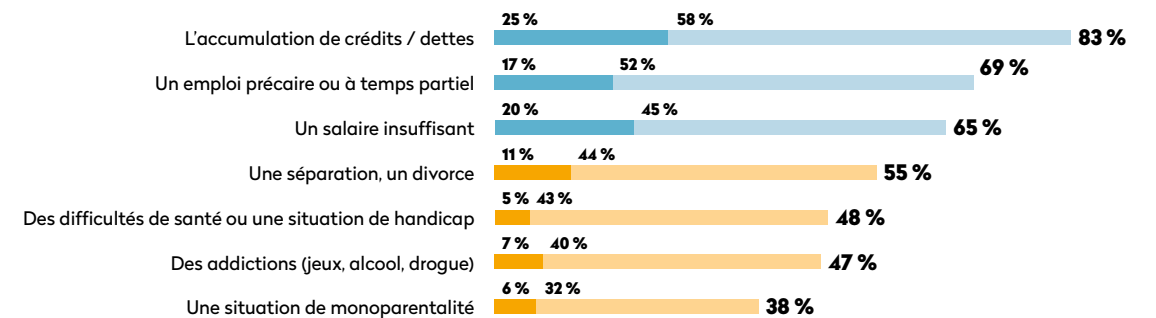
À RETENIR

Les dettes et la précarité sont identifiées comme les premières causes menant à une situation de pauvreté. Mais un contexte familial complexe ou des difficultés de santé sont également des causes clairement reconnues.

des facteurs de risques très importants. Le niveau de rémunération, aussi, pèse lourd dans la survenance des difficultés. Avec un salaire proche du SMIC, il va sans dire que la vulnérabilité économique augmente considérablement. En particulier dans les grandes agglomérations dans lesquelles les prix des logements sont très onéreux...

Peut-on en conclure que les salariés "correctement" payés, avec un emploi stable, sont immunisés contre tout risque pécuniaire ? Certainement pas. Car il existe une multitude de causes qui peuvent conduire à des difficultés financières... récurrentes, chroniques ou extrêmement soudaines.

? Selon vous, parmi les causes suivantes, lesquelles sont les plus susceptibles d'amener une personne qui travaille en situation de grande difficulté économique ?



Causes financières

- Classé en première position
- Classé au moins une fois

Autres causes (problèmes familiaux, de santé...)

- Classé en première position
- Classé au moins une fois

Source: *Côté Clients* (BVA) pour le Lab'Ho, janvier 2020

[...]

La première, citée par tous les experts que nous avons interrogés: la rupture conjugale. "Pour s'appauvrir, le plus efficace n'est pas de perdre son emploi mais de se séparer", affirme ainsi le sociologue Julien Damon. Toute séparation implique en effet une forte hausse des dépenses contraintes – logement, énergie, voiture, etc. – qui fragilise les deux parties. Et cela quelle que soit la catégorie socio-professionnelle des intéressés. "Le divorce, c'est une calamité. Quel que soit le niveau de rémunération. Il faut deux logements et tout avoir en double pour les enfants. Le budget en est immédiatement impacté", confirme Ayité Serge Creppy, consultant, fondateur de Dekairos.

Parmi les autres éléments déclencheurs des difficultés financières, on peut citer la perte d'emploi du conjoint qui, en ces temps de crise économique et sociale aiguë, ne relève pas de la théorie. Mais aussi le deuil, les addictions ou les problèmes de santé. Ces derniers peuvent d'ailleurs toucher l'individu lui-même mais aussi son entourage. À l'heure du papy-boom, de très nombreux salariés se retrouvent ainsi dans la situation d'aidants, avec de lourdes dépenses financières à engager pour prendre en charge leur(s) parent(s) dépendant(s). "Chez nous, le niveau des salaires est plus que correct. Mais les difficultés financières existent aussi. Ce sont les accidents de la vie qui les provoquent. Un divorce, une addiction..." résume ainsi Rajae Khalid, chargée de mission handicap, diversité et QVT à la Fédération Agirc-Arcco.



Il y a de moins en moins de parachutes relationnels; le tissu familial, beaucoup moins serré, n'offre plus autant de solutions. En cas de difficulté, chacun se retrouve face à soi-même.

Murielle Chantelot,
responsable du pôle
expertise sociale d'Adecco



4. Employeurs, salariés... tous concernés!

Affirmer que toutes les entreprises accueillent en leur sein la même proportion de collaborateurs en grande difficulté économique serait mensonger. Dans certains secteurs d'activité à bas niveaux de qualification, tels l'hôtellerie, la restauration, le commerce, la propreté ou les services à la personne, le phénomène est beaucoup plus massif qu'ailleurs. Parce que les salaires y sont bas, les temps partiels subis fréquents et les contrats courts légion.

Mais aucun employeur n'est pour autant à l'abri. Outre la rémunération, les facteurs déclencheurs des difficultés financières se moquent en effet des diplômes, des métiers, des responsabilités professionnelles exercées. Quel dirigeant peut affirmer qu'aucun de ses collaborateurs ne divorcera au cours des prochains mois? Qu'aucun n'aura à financer la prise en charge d'un parent âgé? Qu'aucun ne verra les revenus de son foyer diminuer drastiquement pour cause de perte d'emploi du conjoint? "Les problèmes peuvent surgir partout, y compris dans des entreprises où on ne les attend pas. Tout le monde peut être en fragilité dans notre société, très individualiste, dans laquelle les solidarités traditionnelles ont disparu", commente Joël Riou, directeur général de Responsage.

Ce qui vaut pour les employeurs vaut aussi pour les salariés. Potentiellement, chacun peut se retrouver, à titre personnel, dans une situation délicate sur le plan économique. Ou avoir dans son environnement de travail immédiat des collègues en difficulté. "Les difficultés financières touchent un public très large. Liées à des accidents de la vie pour les uns, à une relation déséquilibrée à l'argent pour d'autres. Ce n'est pas parce qu'on a de l'argent qu'on a un meilleur rapport à l'argent. Ça dépend des traditions, des croyances, de l'éducation familiale", souligne Camille Pamies, directrice de l'accompagnement budgétaire et de l'innovation sociale au Crédit Municipal de Paris.

En la matière, il convient d'avoir une vigilance toute particulière pour les femmes. Car ces dernières sont surreprésentées dans les métiers mal rémunérés, et beaucoup plus souvent concernées par le travail à temps partiel subi que les hommes. De surcroît, elles constituent la très grande majorité des familles monoparentales (voir annexe 2). Cette étude les concerne donc au premier chef, quand bien même nous avons fait le choix, dans la rédaction de ce texte, de ne pas utiliser l'écriture inclusive ni de féminiser les noms communs lorsqu'ils désignent indifféremment l'un ou l'autre sexe.

47 %

Près de la moitié des managers a déjà été confrontée à un salarié en grande difficulté économique, et ce quels que soient la taille et le secteur de l'entreprise.

Source: Côté Clients (BVA) pour le Lab'Ho, janvier 2020



“ Nul n'est à l'abri. ”

La question des salariés vulnérables économiquement est un sujet à part entière. L'étude démontre que nul n'est à l'abri et que la bascule entre le statut de collaborateur « classique » et celui de collaborateur en grande difficulté peut arriver vite et toucher n'importe qui.

Nous n'avons pas encore trouvé les solutions qui permettraient de répondre parfaitement à l'ensemble de situations rencontrées ni au moyen de les identifier mais il me semble que cela devrait faire partie du pack employeur au même titre que la mutuelle, les tickets restaurant, la voiture de fonction, les aides et mesures sociales proposées par l'entreprise. Elles devraient être parfaitement définies dans l'organisation et présentées à chaque nouveau collaborateur entrant. Cela pourrait devenir un élément d'attractivité mais aussi de fidélisation des collaborateurs. Chez Humando, nous nous attachons à présenter l'ensemble des mesures existantes du moins lorsqu'elles sont connues en interne, comme les avances de salaire. Et nous avons recours à des solutions externes: caisses de solidarité, FASTT, prestations d'assistance sociale externes.

Le sujet peut être inconfortable et il doit être abordé avec sincérité et bienveillance. L'idée n'est pas de répondre à toutes les situations car elles sont nombreuses mais de pouvoir dans un premier temps les considérer afin de mieux les appréhender. La formation des managers de l'entreprise me semble être une approche intéressante. Ce pourrait être « L'accompagnement social dans l'entreprise » ou « Comment identifier et traiter les situations de grande difficulté économique ».

Le sujet peut également sembler délicat car il est dans la plupart des cas peu maîtrisé et les collaborateurs de l'entreprise se sentent souvent totalement démunis face à ce type de situations. Le rappel et la bonne compréhension de ce qui existe en termes de mesures sociales, dites de droit commun, rendrait les managers et fonctions RH beaucoup plus à l'aise sur le sujet.

Cela pourrait aussi être un très bon sujet de dialogue social à condition de décorrélérer le sujet de la simple question de la rémunération qui, comme l'étude le démontre, n'annule pas le risque de grande difficulté économique dans certains cas.

L'important est d'aborder le sujet de façon décomplexé avec les élus, l'encadrement et un groupe de collaborateur désireux de traiter le sujet.

Sébastien Moriceau
directeur général
opérationnel





2. Des employeurs mal à l'aise



C'est un sujet potentiellement conflictuel qui rend les entreprises très craintives. Celles qui souhaiteraient mettre en place des dispositifs à destination des salariés fragiles ont peur que les syndicats leur renvoient à la figure « vous n'avez qu'à payer de meilleurs salaires ».

Jacques Berger, directeur d'Entreprise & Pauvreté



1. Un terrain miné pour les dirigeants

Face à ce phénomène de grande ampleur, on pourrait penser que les entreprises se sont saisies du sujet et qu'elles y apportent des réponses concrètes. Ce serait même un signe de bonne gestion pour un sujet qui concerne potentiellement tous les collaborateurs... Grave erreur d'analyse. Dans les faits, le dossier est au contraire largement tu dans les organisations de travail, par ignorance ou par choix. Un sujet tabou, en quelque sorte, qui s'alimente à deux sources.

La première, la peur des réactions internes. En abordant la question des vulnérabilités économiques, les dirigeants craignent d'ouvrir grand la boîte des revendications salariales. Et de fournir un prétexte en or aux organisations syndicales pour réclamer des hausses de rémunération. « Les entreprises sont coincées, elles n'arrivent pas à accrocher les syndicats. Car ils en reviennent tout de suite à la question du salaire. Or, les difficultés financières, cela va bien au-delà, la rémunération ne résout pas tout », affirme ainsi Françoise Candier, ancienne directrice de FACE Paris. Autre réaction possible, qui fait tout autant frémir les directions: « mais pourquoi lancez-vous maintenant un tel chantier? Parce que vous préparez en secret un plan social? »

La seconde explication trouve ses racines dans la crainte de l'ingérence. Pour beaucoup d'employeurs, les problèmes personnels des salariés, notamment de nature financière, ne relèvent pas de leur champ d'intervention. S'en mêler, ce serait ainsi faire jouer à l'entreprise un rôle dangereux et ardu, qui ne serait pas le sien. Et dans lequel elle n'aurait rien à gagner, sinon des ennuis, des tensions, des incompréhensions. Voire des échecs, au regard des difficultés à trouver des solutions consistantes face à certaines situations personnelles critiques...

2. Des zones de friction avec la vie privée

De fait, la législation et la réglementation sociales n'incitent guère les entreprises à se préoccuper des éventuels problèmes de leurs collaborateurs, quelle qu'en soit la nature. C'est même tout le contraire. Ainsi, l'article L1132-1 du Code du travail rappelle aux employeurs les principes de non-discrimination qui s'imposent à eux dans toutes leurs politiques RH (recrutement, formation, rémunération, promotion...). Y sont énumé-

rées une vingtaine de caractéristiques personnelles, relevant de la vie privée, que l'entreprise ne peut prendre en compte. Parmi celles-ci figurent la situation de famille du salarié, son lieu de résidence, son état de santé ou... "la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique".

Sur le plan strictement juridique, donc, rien n'oblige les dirigeants et managers à tenir compte de la situation personnelle de leurs équipes. Ils peuvent même choisir de tout en ignorer dans les relations de travail, y compris lorsqu'il s'agit de sanctionner des manquements. "Juridiquement, savoir qu'un salarié est en difficulté financière ne change rien aux droits et devoirs de l'employeur à son égard. Sauf en matière de licenciement disciplinaire, où le juge peut considérer qu'il faut tenir compte de cette situation pour qualifier la rupture", décrypte Étienne Pujol, avocat associé du cabinet BerryLaw.

En matière de protection de la vie privée des salariés, les organisations syndicales se montrent d'ailleurs très vigilantes. Les débats sur le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu en sont une récente preuve: au cours de ceux-ci, les syndicats se sont ainsi beaucoup inquiétés de la possibilité offerte aux directions de connaître les revenus globaux de leurs employés.

Néanmoins, permettons-nous ici d'insister sur un point. Ni la légitime protection de la vie privée des salariés ni le strict respect des principes de non-discrimination au travail ou d'égalité de traitement n'empêchent les entreprises de mettre en place des dispositifs pour soutenir leurs salariés en difficulté. L'absence d'obligation légale ou réglementaire ne leur interdit pas d'agir.

3. La lutte contre la pauvreté, oui, mais hors de l'entreprise

Depuis le début des années 2000, les entreprises, en particulier les plus grandes d'entre elles, se sont lancées avec volontarisme dans des politiques de responsabilité sociétale et environnementale (RSE). Elles y consacrent chaque année des budgets significatifs, souvent par l'intermédiaire de fondations d'entreprise qui financent des actions, en direct ou via des associations partenaires. Dans ce cadre, beaucoup de dirigeants ont fait de la lutte contre la pauvreté un axe fort de leur politique RSE. Ils soutiennent pour cela des programmes à l'autre bout de la planète, mais aussi dans leur environnement plus immédiat.

Au nom de la RSE, les entreprises valorisent aussi des initiatives auprès de leurs propres salariés. Celles-ci peuvent notamment viser à améliorer la sécurité, la santé ou le bien-être



Les entreprises possèdent des fondations. Elles aident à l'extérieur mais elles refusent de regarder les difficultés qu'elles rencontrent en interne. Et pourtant, que font-elles pour leurs propres collaborateurs ? La question est essentielle.

Stéphane Wilmotte,
DRH de Norauto



au travail de leurs collaborateurs. En revanche, on ne trouve jamais trace d'un quelconque programme de soutien interne destiné aux employés qui rencontreraient de graves difficultés financières. "Les entreprises mettent en place, parfois via leurs fondations, des politiques RSE à destination de publics en situation de précarité. Mais elles ne se préoccupent pas de leurs salariés sur cette question", observe Ayité Serge Creppy, consultant et fondateur de Dekairos. La pauvreté serait-elle donc une cause juste et noble hors les murs de l'entreprise, mais pas en interne ?

Voilà donc les entreprises mises face à leurs contradictions. Combattre la pauvreté et la précarité ? Oui, mais chez les autres, pas chez elles ! Cette fois, c'est le risque d'image qui les empêche d'agir. En faisant des difficultés financières de leurs salariés un axe de leurs politiques RH ou RSE, elles craignent de voir leur réputation entachée. À leurs yeux, il s'agirait d'une sorte d'aveu, une preuve des mauvaises conditions de travail qu'elles infligeraient à une partie de leurs collaborateurs. Une peur pourtant largement infondée. Qui oserait soutenir qu'un employeur n'est pas vertueux lorsqu'il soutient un salarié en difficulté, pour cause de séparation ou de perte d'emploi du conjoint ?





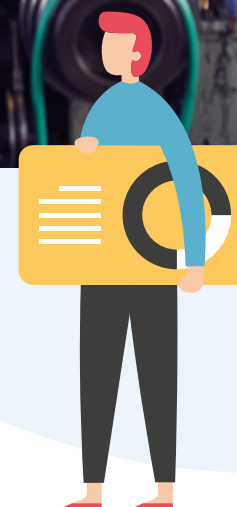
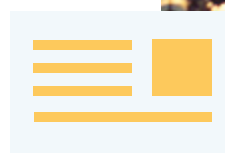
“ Un vrai sujet de dialogue social pour l'entreprise ”

La question des salariés vulnérables économiquement est un sujet délicat à aborder. Il ramène le plus souvent au système de rémunération de l'entreprise alors que celui-ci n'est pas la cause des situations de vulnérabilité économique. Dans ce sens, l'employeur abordant cette thématique peut être culpabilisé alors même qu'il souhaite aider ses salariés à sortir de situations difficiles qui sont exogènes à l'entreprise. Elles relèvent le plus souvent d'un contexte personnel ou familial (divorce, gestion de budgets, crédits, difficulté à se loger, transport...) qu'il est aussi difficile d'aborder au sein de l'entreprise. Le témoignage suivant est édifiant: « j'ai en tête un manager qui a divorcé l'an dernier et n'arrive pas à joindre les deux bouts du fait de la pension alimentaire qu'il doit verser. Il n'a pas « la tête » à encadrer l'équipe, n'arrive plus à prendre du recul et cela se ressent au niveau du climat de l'équipe. Il y a des tensions entre lui et ses équipiers. Il n'est pas facile de traiter le problème professionnel en sachant que sa cause trouve raison dans la situation personnelle du manager. Pour traiter ce problème, je me dois d'être psychologue, presque intrusif et je ne sais pas forcément bien le faire. »

Le sujet des travailleurs en grande vulnérabilité économique doit être un sujet de dialogue social à condition qu'il soit décontextualisé du système de rémunération de l'entreprise. Sinon, cela ne servirait ni l'entreprise, ni les personnes concernées. C'est donc un thème qui doit être pensé, mûri avant d'être abordé au sein de l'entreprise. Les managers et les partenaires sociaux peuvent être de bons leviers et de bons ambassadeurs à condition d'être sensibilisés et formés. Si la thématique n'est ni comprise ni intégrée, l'entreprise risque de passer à côté des vrais problèmes de vulnérabilité économique. Traiter les situations au cas par cas risque de créer des précédents et une absence d'équité. Pourquoi accepter de verser une part de son 13e mois à un collaborateur en difficulté et pas aux autres? C'est donc bien un thème de dialogue social, mais il faut préciser le rôle de l'entreprise. Elle est là pour anticiper les situations de vulnérabilité économique, les détecter, orienter les personnes, leur donner des outils et des solutions mais son rôle n'est pas de traiter ces situations.

Avant de se saisir du sujet, l'entreprise doit s'assurer que le style de management et le dialogue social sont favorables et permettent la mise en place de pédagogie sur la thématique, afin que les actions engagées soient utiles, tant pour l'entreprise que pour les personnes en situation économique difficile.

Michel Delivert,
chef de projets
Diversité et Handicap





3. Et pourtant, un vrai sujet d'entreprise



Un collaborateur qui rencontre des difficultés, cela crée des tensions pour lui et pour les autres. Il y a toujours des répercussions sur le travail.

Thibault Gandon, DRH de Bouygues Bâtiment nord est



1. Des coûts cachés significatifs

Beaucoup de dirigeants en sont convaincus: prendre soin de ses collaborateurs relève de l'impérieuse nécessité, pas de l'option facultative. Et ils voient juste. Car en dehors même de toute considération philanthropique, les entreprises ont des raisons purement financières de se préoccuper des difficultés économiques que peuvent rencontrer leurs équipes. Et cette conviction ne date pas d'hier. « Historiquement, les vieilles grandes entreprises françaises avaient toutes un service social du personnel. Il y avait dans leur préoccupation une dimension humaine, mais aussi économique. Car prendre soin du personnel, c'est s'assurer qu'il sera productif », décrypte Antoine Guillet, assistant social du travail et sociologue. Même s'il est difficile d'en chiffrer le coût, les problèmes personnels des salariés ont un impact sur le travail, son organisation, le climat social, l'engagement. Tous les experts que nous avons interrogés sont unanimes sur ce point...

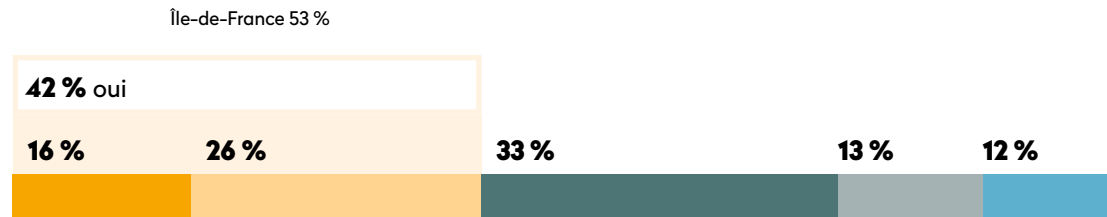
Qui pourrait prétendre que dormir dans sa voiture, compter chaque sou, faire appel à des associations pour nourrir sa famille ou vivre sous la menace de ses créanciers n'a pas de conséquences sur la vie professionnelle? « Les dimensions personnelles ont un impact sur le travail. Lorsque j'étais responsable du personnel en hypermarché, certains managers venaient me voir en me disant: machine, elle est étourdie, elle fait n'importe quoi. A-t-elle des problèmes? » témoigne Léa Ballaud, référente mobilité dans le groupe Casino. Les répercussions potentielles sont en effet très nombreuses. Elles peuvent porter sur la présence au travail: retards à répétition, absences injustifiées, arrêts de travail fréquents. Mais aussi sur l'implication du salarié dans son activité professionnelle: moindre engagement, manque de concentration, travail de mauvaise qualité. Lorsqu'il y a rupture du contrat de travail, des coûts significatifs – y compris pour la filière RH – sont aussi à prévoir pour procéder au remplacement du salarié.

De plus, les répercussions ne se limitent pas au périmètre du collaborateur concerné. Elles débordent inévitablement sur tout le collectif de travail. Les collègues doivent ainsi pallier les manques de celui ou celle qui est en souffrance ou rattraper ses erreurs; le manager se retrouve lui en difficulté pour gérer ses équipes et doit consacrer un temps précieux à des tâches pourtant annexes. La conséquence, c'est une détérioration du climat social, une moindre capacité des uns et des autres à s'entraider et coopérer. Et au final une moindre performance économique! Preuve que ces arguments font mouche, parmi les 515 dirigeants et décisionnaires RH que nous avons interrogés dans l'enquête quantitative sur "la place et le rôle des

À RETENIR

À la suite de la crise sanitaire, plus de 4 entreprises sur 10 ont mis en place, ou envisagent de le faire, une aide pour accompagner les collaborateurs en difficulté.

À la suite de la crise sanitaire, envisagez-vous de déployer un accompagnement spécifique pour vos collaborateurs qui éprouveraient des difficultés financières ?



- Oui, vous l'avez déjà fait
- Oui, vous allez le mettre en place
- Non, vous ne pensez pas pouvoir
- Non, vous n'en ressentez pas la nécessité
- Vous ne savez pas

entreprises en matière d'inclusion¹, 42 % disent avoir mis en place – ou envisagent de le faire – des aides pour accompagner leurs salariés en difficulté suite à la crise sanitaire. Les dispositifs les plus cités: des aides financières ou diverses (transport, titres restaurant...), des prêts d'argent, des services de suivi et d'écoute.

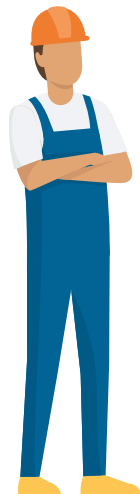
Source: Côté Clients (BVA) pour le Lab'Ho, juin 2020

2. Un révélateur des valeurs d'entreprise

Les employeurs aiment à afficher leurs valeurs d'entreprise. Parmi lesquelles figurent souvent le respect des salariés ou la valorisation du capital humain. Au cours des deux dernières décennies, beaucoup de dirigeants se sont ainsi engagés à promouvoir la qualité de vie au travail, le bien-être, voire le bonheur de leurs collaborateurs. Des engagements forts qui gagneraient encore en puissance s'ils s'étendaient à la sphère privée, en prenant en compte les graves difficultés pécuniaires qui peuvent survenir chez les collaborateurs au cours de leur carrière.

En termes d'image, ne pas agir nous semble dangereux. Car cela peut jeter un voile sur la sincérité des engagements sociaux et RH affichés par l'entreprise. Ce qui pourrait entacher sa réputation, en laissant à penser que la construction de sa marque employeur relève davantage de la communication que de principes solidement ancrés. Certains dirigeants l'ont bien compris. "Dans les valeurs de notre entreprise, il y a la question du partage, qui ne se résume pas au seul partage des bénéfices. La solidarité, c'est une vraie valeur, qui n'est pas un mot pieux", explique Stéphane Wilmotte, DRH de Norauto, qui a créé un fonds de solidarité alimenté par l'entreprise et par les collaborateurs.

1- Côté Clients (BVA) pour le Lab'Ho, janvier 2020

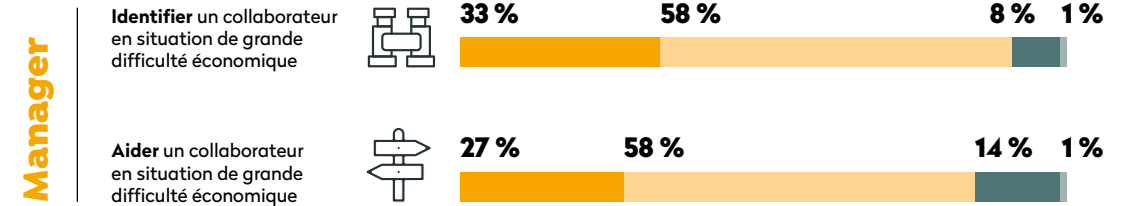


À RETENIR

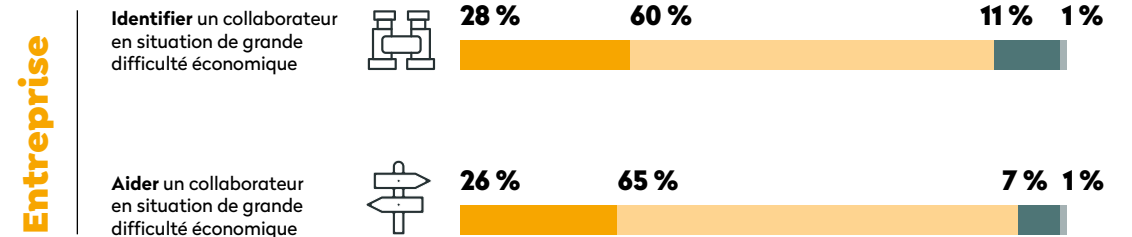
Les managers estiment qu'ils ont, comme leur entreprise, un double rôle: à la fois identifier mais aussi aider les collaborateurs en situation de grande difficulté économique.

En interne, l'inaction peut également laisser durablement des traces dans les collectifs de travail. Un collaborateur qui, malgré ses difficultés personnelles (séparation, problème de logement, surendettement...), ne reçoit aucun soutien de sa hiérarchie, ne montrera plus jamais le même engagement. Et ses collègues de travail n'oublieront pas non plus cette absence de bienveillance ou d'empathie. "Les ruptures conjugales, c'est un levier pour l'action, souligne ainsi Jacques Berger, directeur d'Entreprise & Pauvreté. C'est l'occasion pour l'entreprise de montrer sa sollicitude. Par exemple en faisant de l'alerte préventive, des avances sur salaire, des aménagements d'horaires. Elle peut se rendre utile dans un domaine qui n'est pas le sien".

D'après-vous, en tant que manager, avez-vous un rôle à jouer pour ?



D'après-vous, l'entreprise a-t-elle un rôle à jouer pour ?



Source: Côté Clients (BVA) pour le Lab'Ho, janvier 2020

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout

3. Des managers au front

En refusant de s'intéresser aux difficultés économiques de ses collaborateurs, l'employeur croit pouvoir se débarrasser du sujet. Or, cette "stratégie" d'évitement s'avère beaucoup trop simpliste pour être efficace. Elle n'aboutit qu'à transmettre le fardeau aux managers de terrain, qui sont eux bien obligés d'affronter le problème. Que dire, par exemple, à un salarié qui dort dans sa voiture? Peut-on l'aider à trouver un hébergement, au moins provisoire? Faut-il alléger sa charge de



Le manager doit avoir des éléments d'information sur les différents sujets pour pouvoir orienter les gens. Mais assistant social, c'est un métier, ce n'est pas le sien, il ne peut pas être pollué par ça.

Laëtitia Hauchard,
responsable du service social
du personnel de La Croix-
Rouge Française



À RETENIR

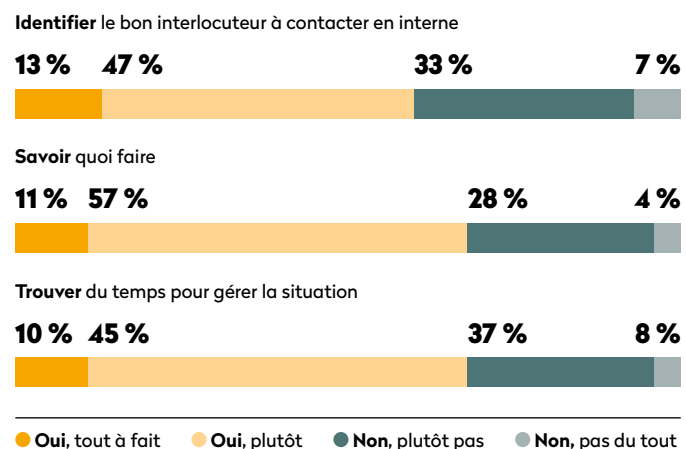
Une fois la situation posée, les managers rencontrent de grandes difficultés pour savoir comment réagir et vers quel interlocuteur se tourner.

travail pour lui permettre de faire des démarches? Voilà très concrètement le type de questions que se posent les cadres de proximité. "Moi, je fais souvent office d'assistant social, témoigne un responsable d'exploitation du secteur de l'environnement. Beaucoup de mes collaborateurs maîtrisent mal le français. Je les aide à remplir leur déclaration d'impôt, leur demande de carte de séjour."

En l'absence de politique d'entreprise structurée, les managers se retrouvent très démunis. Et livrés à eux-mêmes pour inventer des réponses. Lors de la survenance d'un problème, certains choisiront de ne pas s'en mêler quand d'autres tenteront d'aider; certains se montreront bienveillants vis-à-vis du collaborateur, voire laxistes, quand d'autres feront preuve de rigidité et d'intransigeance. Quelle que soit l'attitude adoptée, il est fort probable que le manager commette des erreurs, qu'il se retrouve lui-même en difficulté. Mais comment le lui reprocher s'il ne bénéficie d'aucun soutien, d'aucun relais dans l'entreprise? "C'est donner beaucoup trop de responsabilités aux managers que de leur demander de gérer les problèmes personnels de leurs collaborateurs, répond Rajae Khalid, chargée de mission à la Fédération Agirc-Arrco. Ils n'ont pas à se transformer en assistants sociaux, chacun doit être à sa place."

Des arguments qui plaident pour une véritable réponse d'entreprise, impulsée au sommet de l'organisation. De telle sorte que les collaborateurs en situation de vulnérabilité économique puissent bénéficier d'une égalité de traitement au regard de leurs difficultés. De telle sorte, aussi, que toute la chaîne hiérarchique soit correctement outillée et accompagnée pour réagir de façon adéquate. De telle sorte, enfin, que l'organisation du travail n'ait pas à souffrir de ce contexte délicat.

🔍 Dans ce type de situation, est-il difficile pour vous de :



Source: Côté Clients (BVA) pour le Lab'Ho, janvier 2020



Aborder ce sujet sans tabou, mais sans stigmatiser.



Rajae KHALID
chargée de mission
Handicap, diversité
et qualité de vie au travail



Pourquoi votre entreprise s'intéresse-t-elle à la question des salariés en grande vulnérabilité économique ?

Ce n'est pas un sujet qui est abordé ailleurs, il semble d'ailleurs ne pas exister, mais pour autant il est de plus en plus actuel. Les accidents de la vie peuvent frapper tout le monde. Notre temps s'accélère, notre vie se passe en vitesse démultipliée. Aujourd'hui, c'est cette pandémie qui frappe et qui met à mal tout un modèle. Toute la construction des relations sociales et d'échanges en entreprise que l'on connaît va être profondément modifiée. Le psychisme sera mis à rude épreuve et les accidents peuvent être encore plus fréquents.

S'agit-il selon vous d'un sujet délicat, difficile à aborder pour un employeur ?

Oui car on aborde dans ce cadre la frontière vie privée/personnelle et vie professionnelle. Il n'est pas simple de définir cette dernière quand on sait que chaque facette de la vie, privée ou professionnelle, a des répercussions dans la plupart des cas sur l'autre aspect. L'employeur a-t-il un « devoir » de se préoccuper d'un sujet que l'on pourrait imaginer être privé? Probablement que oui mais jusqu'à quel point? Le caractère délicat se situe à ce niveau-là. Quel degré d'ingérence? Il est important d'aborder ce sujet sans tabou, sans complexe mais sans stigmatiser.



4. Faire des vulnérabilités économiques un enjeu RH



En cas de difficulté financière, on en vient forcément à parler du temps de travail. Et on fait le maximum pour augmenter le nombre d'heures inscrites au contrat. Sur les salaires, en revanche, il y a très peu de marge de manœuvre.

Léa Ballaud, référente mobilité au sein du groupe Casino



1. En l'absence de cadre, des réponses au cas par cas

Les employeurs se montrent-ils indifférents face aux difficultés financières que peuvent rencontrer leurs équipes? Absolument pas. Dans la plupart des organisations, on cherche des arrangements pour soutenir de façon ponctuelle tel ou tel collaborateur en "galère". Le levier le plus classique: l'avance sur salaire ou sur treizième mois, qui constitue la première réponse pour 77 % des managers interrogés dans notre enquête. Beaucoup d'employeurs ont ainsi recours de façon épisodique ou régulière à cette mesure, qui permet de renflouer en urgence le compte en banque de tel ou tel employé pour un coût quasi nul.

D'autres outils sont aussi à la main des directions. Ceux-là concernent la durée du travail ou l'aménagement des horaires. Lorsqu'un salarié a besoin de souplesse dans son emploi du temps pour régler des problèmes personnels, il peut souvent compter sur la bienveillance de son manager. "Le nerf de la guerre, c'est l'aménagement des plannings. On y recourt énormément mais on doit trouver un juste équilibre entre les impératifs personnels des salariés et nos impératifs d'activité. Ce sont les cadres de proximité qui sont en première ligne sur ces sujets, il est nécessaire de les accompagner", explique Michèle Rescourio-Gilabert, DRH de la Fondation Santé des étudiants de France.

Autre levier, les surcroûts d'activité. Beaucoup d'employeurs font ainsi leur possible pour proposer des heures complémentaires ou supplémentaires à leurs employés en manque de ressources financières. Une déclinaison du "travailler plus pour gagner plus" dans le champ des vulnérabilités économiques.

De façon très officieuse, les managers savent aussi se montrer bienveillants avec les membres de leur équipe en difficulté. Untel, en plein divorce, peine à se concentrer dans son travail? On ferme les yeux. Unetelle, en recherche d'une solution de logement, arrive très souvent en retard? On passe l'éponge. Un troisième, qui s'occupe de son parent âgé dépendant, doit partir en avance? On y consent. Ces "petits arrangements" avec le travail prescrit existent dans un très grand nombre d'entreprises. Ils émanent parfois des encadrants, parfois aussi des collègues de travail qui acceptent de compenser la moindre implication de l'un des leurs. Voire le couvrent vis-à-vis de la direction.

À RETENIR

Les managers estiment que les avances sur salaire sont très présentes dans leur entreprise mais les autres solutions sont plus anecdotiques.

Actuellement, parmi les solutions suivantes, quelles sont celles qui ont été mises en place dans votre entreprise pour aider / accompagner les salariés en situation de grande difficulté économique ?

Des avances sur salaire pour les collaborateurs en difficulté
72 % **18 %** **10 %**

Le 1% logement
58 % **26 %** **16 %**

Les aides du CE
43 % **39 %** **18 %**

Le service d'assistance sociale
36 % **51 %** **13 %**

Des fonds de l'action sociale, prévoyance et complémentaire
33 % **40 %** **27 %**

Des formations managériales de sensibilisation à la détection et à la gestion de ces situations
22 % **65 %** **13 %**

Des campagnes de communication à destination des collaborateurs (affichage, newsletter...)
21 % **66 %** **13 %**

● Oui
● Non
● Vous ne savez pas

Source: Côté Clients (BVA) pour le Lab'Ho, janvier 2020

2. Des pratiques à formaliser

Ces pratiques informelles, aussi honorables soient-elles, montrent hélas assez vite leurs limites. Car les écueils sont nombreux. Le premier d'entre eux ? Puisque rien n'est écrit, tout repose sur les relations entre l'employé en difficulté, ses collègues et son manager. Il y a donc un risque de traitement "à la tête du client", en fonction des affinités ou du niveau d'implication de la ligne hiérarchique. Deuxième écueil, ces arrangements peuvent mettre en danger ceux qui les initient ou y participent. Que se passe-t-il pour le manager si l'un de ses collaborateurs, censé être à son poste de travail, se fait renverser par une voiture hors des murs de l'entreprise ?

Dernier écueil, et non des moindres, la saturation du collectif de travail. Faire preuve d'empathie et de compassion, c'est facile sur un temps court. Mais composer avec les manquements d'un salarié sur la durée, lorsque les difficultés s'installent ou se répètent, peut devenir pénible. voire difficilement gérable. "Il ne faut pas surprotéger les gens, sinon on les conforte dans leur déni. Si on refuse toute sanction, on peut se retrouver dans des situations qui relèvent de la quatrième dimension. Un manager au départ bienveillant, compatissant, peut même se transformer en bourreau", insiste Rajae Khalid, chargée de mission handicap, diversité et QVT à la Fédération Agirc-Arrco.

Pour esquiver ces dangers, les entreprises ont intérêt à formaliser leurs pratiques, via des accords ou des mesures RH unilatérales. De telle sorte qu'elles en fassent une vraie politique RH, s'inscrivant dans le périmètre de la qualité de vie au travail (QVT). Edicter des règles claires, transparentes, sur lesquelles l'employeur s'engage, c'est garantir à tous les salariés en difficulté la même écoute. C'est aussi faciliter le travail des managers et de la filière RH, désormais outillés pour répondre aux demandes dans un cadre juridiquement sécurisé. C'est enfin s'assurer un meilleur climat social, en évitant que les difficultés des uns ne se transforment en conflictualité pour tous.



En théorie, il est possible de donner des heures supplémentaires à qui on veut. Mais en pratique, il faut être équitable, sinon ça pose problème. Il y a donc une obligation d'équité et de transparence managériale.

Jean-François D,
responsable d'exploitation



3. Un objet pour le dialogue social

Aux yeux des salariés – et de toutes les parties prenantes ! –, un dossier n'est jugé comme "sérieux" que lorsqu'il est coporté par le sommet. Aucune raison pour qu'il en soit différent cette fois-ci. Si l'entreprise veut faire du soutien des salariés en grande difficulté économique un axe fort de sa politique RH, il est primordial que son organe de direction s'en empare. Mais sur une telle thématique, il nous semble également indispensable d'associer les représentants du personnel à la réflexion et à la construction de la réponse. Leur connaissance du "terrain" et des attentes du personnel constitue en effet de vrais atouts, sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer.

Seul préalable pour que le dialogue social soit fécond ? Déconnecter la question salariale, pour que celle-ci ne vienne pas "polluer" les discussions. À condition de bien définir les enjeux, et le périmètre d'une telle politique, il est possible d'en faire un réel objet de concertation, par exemple dans le cadre des réunions du Comité social et économique (CSE). voire d'actions communes. Certaines entreprises se sont ainsi dotées de fonds d'urgence, à destination des salariés les plus en difficulté, dont elles cogèrent l'attribution avec les organisations syndicales ou des représentants des salariés. Quelques branches professionnelles ont aussi mis en place des dispositifs, consensuels, à la main des partenaires sociaux.

À notre connaissance, il n'existe pas d'entreprise ayant fait de la vulnérabilité économique un sujet de négociation, avec signature d'un accord. Mais rien ne s'y oppose. "Tout ce qui vient limiter les freins connexes à l'emploi, c'est plus efficace que les augmentations de salaire. Le logement, la garde des enfants, les trajets domicile/travail, voilà des vrais sujets qui mériteraient d'être bien davantage explorés", estime ainsi le sociologue Julien Damon. Dès lors, pourquoi les directions ne pourraient-elles pas contractualiser sur un tel champ, alors qu'elles signent bien volontiers des textes portant sur la parentalité ou la qualité de vie au travail ? Autorisations d'absence, prêt remboursable, avantages, aménagement d'horaires... En la matière, il y aurait beaucoup à inventer ! Soit pour compléter un accord QVT pré-existant, soit pour signer un texte autonome.

4. Et pourquoi pas se doter d'un fonds d'entraide ?

Dans certaines grandes et moyennes entreprises, les élus du comité social et économique (l'ex CE, rebaptisé CSE) prennent l'initiative de consacrer une part de l'enveloppe destinée aux

activités sociales et culturelles – les fameuses œuvres sociales! – à des fonds de solidarité. En cas de difficulté, un salarié peut dès lors saisir l'instance pour obtenir une somme d'argent sous la forme d'un don ou d'un prêt d'honneur (à taux zéro). Les demandes sont étudiées par une commission qui, au préalable, établit des critères d'éligibilité et d'attribution, pour limiter les risques d'inégalité de traitement. Parmi les instances qui ont franchi le pas, celle du groupe de services à domicile Ouicare. "Au sein du CSE, on a mis en place une commission d'action sociale dotée d'un budget annuel de 25000 euros pour accorder des aides sur critères", confie Sandrine Papot, élue CFDT au sein de l'instance. Beaucoup d'employeurs se satisfont volontiers de ce type de démarche. En laissant la main aux représentants du personnel, ils échappent à tout soupçon d'intrusion dans la vie privée des salariés, et évitent d'avoir à se prononcer sur le bien-fondé des demandes.

Quelques entreprises, néanmoins, font le choix de prendre une part plus active à ces fonds d'entraide, tout en veillant à toujours impliquer les représentants des salariés dans les processus d'attribution. Une manière de se prémunir contre les accusations de confusion des genres, de partialité ou d'immixtion dans la sphère privée. Deux options sont alors possibles. À l'instar de Carrefour Market, certains employeurs créent des fonds de solidarité purement "maison", qu'ils alimentent par une subvention annuelle, dont la consommation est décidée paritairement avec les syndicats. "Il nous arrive d'aider pour payer des funérailles, des dettes de loyer, de gaz ou d'électricité ou soutenir ceux qui sont victimes d'un incendie ou d'une inondation. Ces aides ne devraient être attribuées qu'une seule fois mais on voit malheureusement des personnes revenir à plusieurs reprises. Parfois, il faut même faire un peu attention pour éviter que certains n'en abusent", commente Christian Ory, syndicaliste CFDT chez Carrefour Market.

D'autres, tels Electro Dépôt, Norauto ou Bouygues Bâtiment nord-est, créent des associations ad hoc, qui se chargent d'étudier les demandes. Dans ce cas, le budget provient de cotisations (volontaires) émanant des salariés, et abondées par les directions. "Notre fonds est alimenté par une cotisation de 0,05 %, prélevée sauf refus du collaborateur. 95 % en acceptent le principe. Les demandes sont souvent portées par l'assistante sociale. Parfois, on accorde des dons mais le plus souvent, on offre des prêts à taux zéro, car c'est vertueux et l'argent peut être réutilisé une fois remboursé", détaille Thibault Gandon, DRH de Bouygues Bâtiment nord-est.

Ces dispositifs cogérés ont un immense mérite, celui d'afficher clairement que l'employeur se sent concerné par les situations de vulnérabilité économique des salariés. Il s'agit d'un message clair, symbolique, pour affirmer que le sujet n'est pas tabou sur le lieu de travail. Pour autant, de tels fonds ne peuvent constituer une réponse unique à la question des fragilités financières des collaborateurs. Ils doivent régler des situations d'urgence, ponctuelles et donc s'inscrire dans des dispositifs plus larges.



Jean-Yves Chameyrat
DRH Groupe STEF



“ Ne pas multiplier les actions mais les cibler ”

Depuis 15 ans, le Groupe STEF mène une politique de promotion de la Diversité à travers plusieurs volets (le handicap, l'insertion des jeunes, les territoires et origines, l'égalité professionnelle hommes/femmes, ...). Depuis 4 ans, nous avons renforcé nos actions vers nos salariés en difficultés pour les soutenir dans les épreuves personnelles qu'ils pouvaient traverser :

- Mise en place d'un réseau d'assistantes sociales sur l'ensemble du territoire avec une méthodologie d'accompagnement pour nos sites et les salariés.
- Mise en place d'une hot line dédiée aux RRH pour une prise en charge psychologique des salariés en difficulté.
- Structuration en cours d'une politique d'accès au logement.
- Pour les salariés en situation de handicap, recours à un fond social interne.
- Pour les salariés aidants, premières initiatives d'attribution de jours de congés et dons de RTT.
- Système d'avance mensuelle sur la rémunération ou sur le 13^{ème} mois en cas de difficulté financière.

Dans une démarche de continuité de toutes ces actions, nous avons souhaité nous intéresser aux salariés vulnérables économiquement. Nous avons conscience que tout salarié peut se retrouver à un moment donné dans une situation difficile, souvent issue d'un contexte personnel ou familial : gestion des budgets, crédits, difficultés à se loger, transport, divorce, situation de santé...

Une clé de réussite est d'éviter d'en faire un sujet tabou. Il doit être intégré à la politique RH au moyen d'actions concrètes et directes. C'est un sujet dont la mise en œuvre est partagée entre le management et le service RH. C'est une évolution nécessaire face à une entreprise qui souhaite aujourd'hui jouer un rôle social.

Si nous avons un conseil à donner à des entreprises souhaitant mettre en place des initiatives sur ce sujet, l'important est de ne pas multiplier les actions mais de les cibler en fonction des profils des collaborateurs employés dans l'entreprise, les communiquer largement (managers, RH mais aussi salariés), et bénéficier d'un retour d'expérience régulier pour ajuster si nécessaire.



5. Libérer la parole, impliquer le collectif

1. Bienveillance et écoute à tous les étages

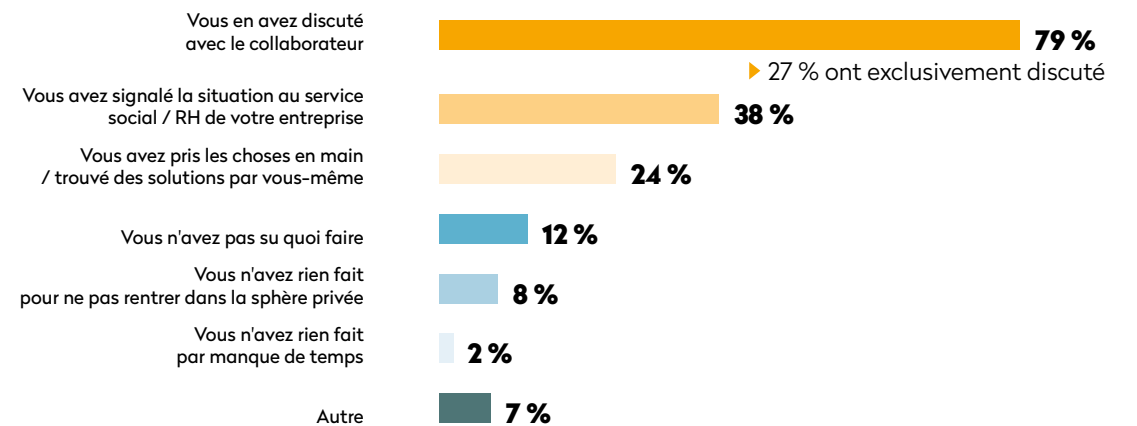
À RETENIR

L'échange est la première réponse apportée par les managers face à un collaborateur en difficulté. Un quart d'entre eux ne vont pas plus loin.

Les difficultés financières, un sujet tabou dans l'entreprise ? Pas partout. Dans certains secteurs, comme la grande distribution, on en parle assez librement. "Lorsque j'étais responsable du personnel en hypermarché, les salariés venaient très facilement me rencontrer. Ils me racontaient leur situation, leur vie personnelle, témoigne Léa Ballaud, référente mobilité au sein du groupe Casino. J'étais un peu l'interface entre les managers directs et le directeur, une sorte de réceptacle, de sas de décompression." Dans d'autres secteurs, comme le milieu bancaire, il est beaucoup plus difficile de s'ouvrir de ses problèmes.

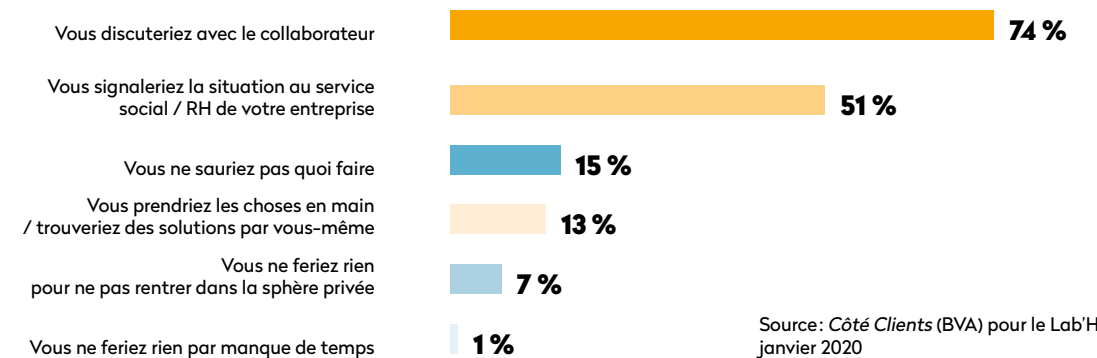
? Face à ces situations, comment avez-vous réagi ?

Managers ayant rencontré la situation : 72 %



? Face à ces situations, comment pourriez-vous réagir ?

Managers n'ayant pas rencontré la situation : 28 %



Source: Côté Clients (BVA) pour le Lab'Ho, janvier 2020

Bien sûr, la capacité à se confier varie d'un individu à l'autre, comme l'a observé Sylvain Bouyer, directeur d'agence Adecco Hub Solution. "Certains parlent facilement de leurs problèmes, d'autres ont peur de se confier, explique-t-il. Les situations remontent parfois par les clients, qui notent de la fatigue, des retards répétés et inhabituels." Mais elle dépend en bonne partie du milieu professionnel dans lequel on évolue. Dans les postes faiblement rémunérés, où il est assez banal d'avoir du mal à "finir les mois", le sujet s'avère moins tabou. Mais il en va tout autrement quand on s'élève dans la hiérarchie des salaires, ou qu'on travaille au milieu de gens bien payés sans l'être soi-même.

Pour que les collaborateurs osent parler de leurs difficultés, encore faut-il qu'ils aient l'assurance d'avoir face à eux une oreille attentive et bienveillante. Qui oserait sinon prendre le risque de faire connaître ses vulnérabilités alors qu'il craint de se mettre en danger? Pour instaurer un climat de confiance au sein de l'organisation, il nous semble primordial que le sujet soit porté par la direction générale, avec des messages très clairs. Puis qu'il soit relayé par l'ensemble des structures hiérarchiques, avec un soutien fort de la filière RH. Cette dernière doit en effet jouer un rôle central d'animation de la démarche. Mais aussi représenter un lieu ressources, avec par exemple la désignation de référents sur les questions du logement, de la santé et de la protection sociale, de la rémunération.

Afin de libérer la parole, nous en appelons aussi à l'implication très large du collectif de travail. Selon leur sensibilité, leur culture, leurs affinités, les collaborateurs en difficulté doivent pouvoir choisir des interlocuteurs variés. Les collègues et le manager, bien sûr, mais aussi le responsable RH, les représentants du personnel, le médecin ou l'infirmier(e) du travail. La mobilisation des équipes peut aussi prendre d'autres formes, telle la constitution d'un réseau de "référents vulnérabilité", présents dans les différents établissements, que les salariés pourraient aussi solliciter s'ils le souhaitent.

2. ◉ Détecter... ou pas ?

Sur le lieu de travail, quantité de signaux faibles peuvent alerter sur de possibles difficultés financières. Certains sont très factuels, tels les demandes d'avance sur salaire ou sur treizième mois, les saisies sur salaire, les retards, les arrêts de travail, le déblocage récurrent des fonds d'épargne salariale... D'autres sont plus subjectifs comme un changement brusque de comportement, un manque d'implication inhabituel, des difficultés de concentration, une fatigue apparente, une apparence physique négligée. Pris séparément, ces critères ne sont pas forcément significatifs. Mais leur cumul constitue un



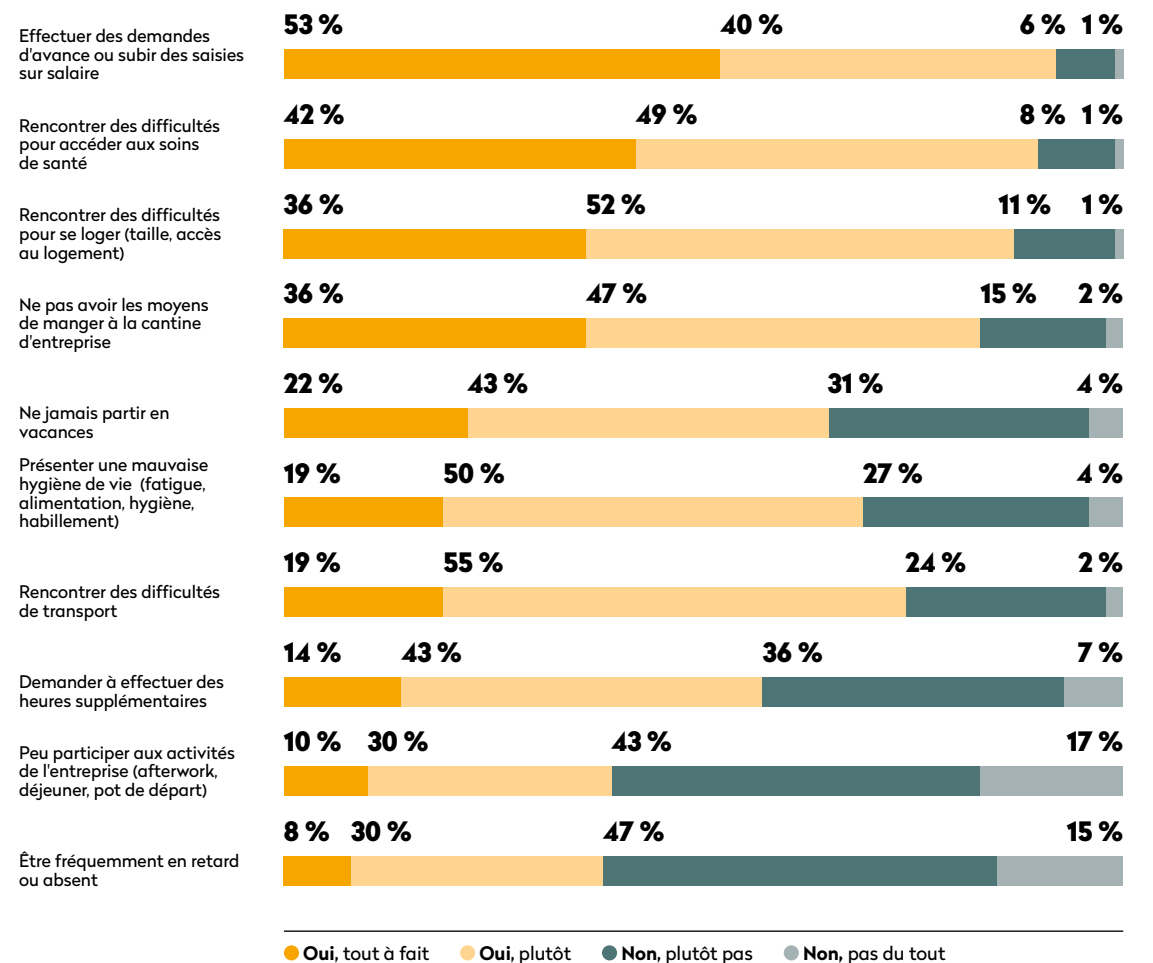
À RETENIR

Les demandes d'avance sur salaire/les saisies et les difficultés d'accès aux soins constituent pour les managers les premiers indicateurs pour reconnaître un collaborateur en difficulté.

faisceau d'indices assez robuste! "Avec l'habitude, on le voit tout de suite quand un intérimaire a des problèmes. Et c'est très important qu'on le sache car plus on connaît ses difficultés, plus c'est facile de construire avec lui son parcours d'insertion professionnelle", témoigne Françoise Menant, responsable formation et accompagnement à l'agence Humando de Boulogne-Billancourt.

Lorsqu'il pressent qu'un salarié se trouve en situation de vulnérabilité économique, l'employeur doit-il prendre les devants? Doit-il mobiliser la filière RH, l'assistante sociale ou le manager pour s'enquérir des éventuelles difficultés et proposer des solutions?

? Selon vous, les situations suivantes sont-elles représentatives d'une situation de grande difficulté économique ?



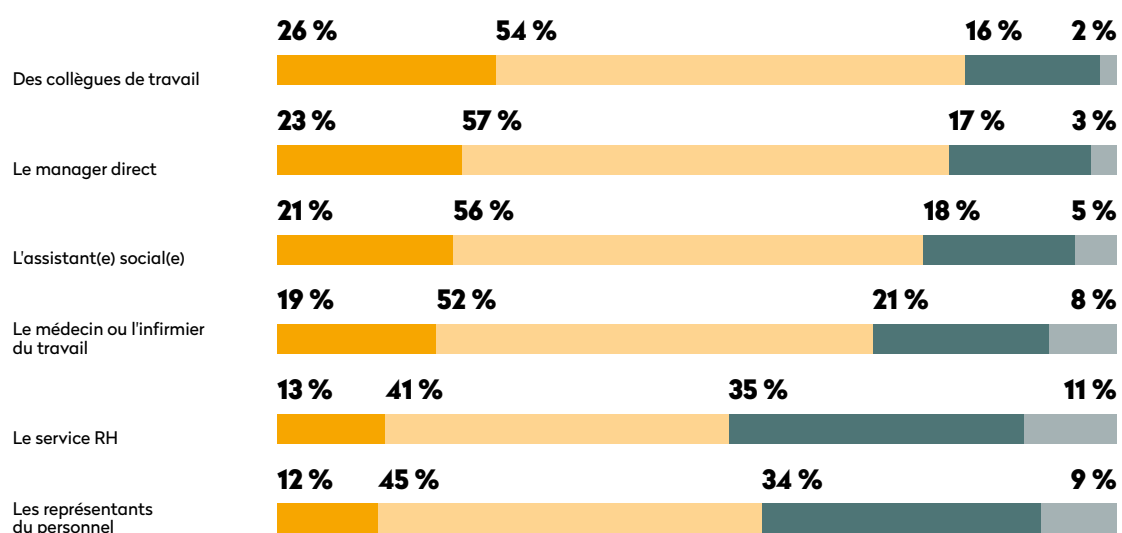
Source: Côté Clients (BVA) pour le Lab'Ho, janvier 2020

À RETENIR

La détection est l'affaire de tous, et les mieux placés pour jouer ce rôle sont les collègues.

"Au FASTT, nous avons fait le choix d'aller vers les salariés sans forcément attendre qu'ils nous sollicitent. Par exemple, quand un intérimaire a un arrêt de travail de plus de 25 jours, nous le contactons, à la fois pour prendre des nouvelles mais aussi pour identifier d'éventuelles difficultés. Au début, les assistantes sociales étaient un peu sur la réserve par rapport à cette démarche, qui pouvait être perçue comme intrusive. Mais en expérimentant, nous avons levé le doute: les travailleurs apprécient très majoritairement cette démarche perçue comme un acte de considération", détaille Jean-Marc Soulo-dre, directeur du développement du Fonds d'action sociale du travail temporaire (FASTT).

? Selon vous, dans un cadre professionnel, les interlocuteurs suivants sont-ils bien placés pour détecter un(e) salarié(e) en situation de grande difficulté économique ?



- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout

Source: Côté Clients (BVA) pour le Lab'Ho, janvier 2020

Les démarches proactives, aussi bienveillantes soient-elles, ne font pas pour autant consensus. Car certains les voient comme contre-productives. "La détection, ce n'est pas la bonne méthode. Faire du repérage, ça peut être stigmatisant et inciter certains à se cacher davantage encore. La solution la plus efficace, c'est de parler collectivement du sujet, faire savoir qu'il n'est pas tabou", juge Antoine Guillet, assistant social du travail et sociologue.

Instaurer une culture de la bienveillance, avec une communication régulière sur la question des vulnérabilités semble donc une alternative crédible, et moins intrusive. Si le collaborateur a l'assurance qu'il sera écouté, et soutenu, en cas de difficulté, il se manifestera probablement de lui-même s'il souhaite de l'aide. Par ailleurs, les entreprises peuvent aussi utiliser leurs process RH existants pour systématiser des temps d'échange. Les entretiens professionnels, d'évaluation ou de carrière, notamment, nous semblent constituer des moments propices



Des formations spécifiques ? Je ne crois pas qu'il y en ait. Ce serait utile, à condition que ces formations ne soient pas standards mais sur mesure. Car les situations vécues sont très différentes selon le territoire dans lequel on travaille.

Sylvain Bouyer,
directeur d'agence
Adecco Hub Solution



pour évoquer d'éventuelles contraintes ou difficultés rencontrées dans la sphère privée. Il suffit pour cela d'y ajouter une question ouverte, permettant de lancer la discussion... mais en veillant à ne pas collecter de données personnelles.

3. Sensibiliser et former

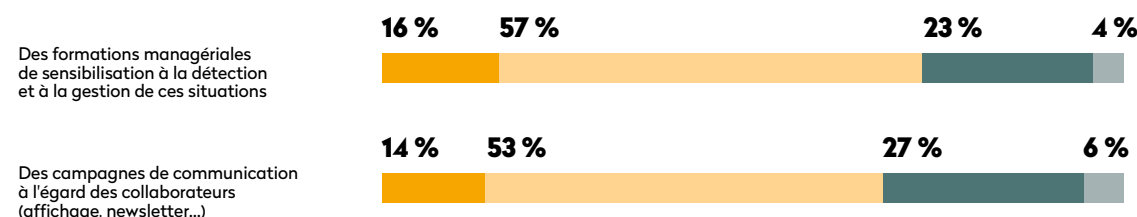
Proposer à son personnel des réunions d'information sur le surendettement, la bonne gestion du budget familial ou les addictions ? L'idée peut paraître prometteuse mais il n'est pas certain qu'elle soit efficace lorsqu'elle se décline au travail. "Dans les entreprises, on a essayé de faire des réunions d'information mais ça ne marche pas. Les salariés ne poussent pas la porte, ils craignent d'être stigmatisés, il y a un effet repoussoir évident. Il faut inscrire ces réunions hors de l'entreprise sinon on fait chou blanc", assure Bruno Trubert, directeur de Cresus Ile-de-France.

Pour libérer la parole sur les vulnérabilités économiques, sans doute faudrait-il être moins direct. L'employeur peut par exemple utiliser ses canaux de communication habituels (intranet, newsletters, etc.) pour donner de l'information, à condition qu'il le fasse de manière régulière. Il peut également profiter de certaines réunions collectives de travail pour mettre le sujet à l'ordre du jour. Autre possibilité, la création de webinaires dédiés, permettant aux salariés de se connecter à distance, avec le respect d'une certaine confidentialité.

À RETENIR

Les managers plébiscitent les formations et les campagnes de communication.

? Les éléments suivants pourraient-ils faciliter votre action auprès de salariés en situation de grande difficulté économique ?



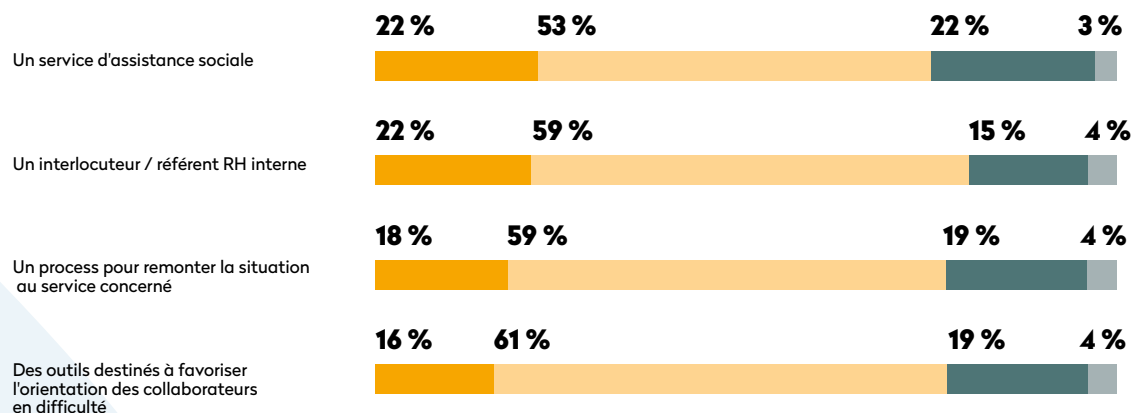
- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout

Source: Côté Clients (BVA) pour le Lab'Ho, janvier 2020

À RETENIR

Les managers ont besoin de visibilité sur les process et les interlocuteurs pour jouer leur rôle de relais.

Les éléments suivants pourraient-ils faciliter votre action auprès de salariés en situation de grande difficulté économique ?



● Oui, tout à fait ● Oui, plutôt
● Non, plutôt pas ● Non, pas du tout

Source: Côté Clients (BVA) pour le Lab'Ho, janvier 2020

Cette sensibilisation doit aussi concerner la ligne hiérarchique, et la filière RH. Mais pour tous ces managers, il convient d'aller plus loin, en construisant des modules de formation. En première ligne lorsque les difficultés se font jour, ceux-ci ne sont en effet guère outillés pour écouter, soutenir, orienter les salariés en difficulté. "Les managers ont besoin d'être formés, notamment à l'écoute de leurs collaborateurs, pour apprendre à bien gérer les dimensions pro et perso du travail", approuve Léa Ballaud, référente mobilité au sein du groupe Casino. "Il faudrait un module sur le sujet dans nos formations managériales. Mais à adapter aux réalités du terrain car les situations ne sont pas identiques quand on travaille dans la Creuse et en Seine-Saint-Denis", souligne un responsable d'exploitation du secteur de l'environnement.

Loin de nous l'idée de faire des cadres de proximité ou des responsables RH des assistants sociaux du travail. Ce n'est certainement pas leur rôle, ils n'en ont ni le temps ni l'expertise! Il s'agit là de les accompagner dans leur posture managériale. Comment aborder le sujet avec un collaborateur? Faut-il faire preuve de compréhension, et jusqu'où? Quels sont les bons réflexes à acquérir? Dans quels pièges faut-il en revanche éviter de tomber? Voilà le type de questions pour lesquelles les managers ont besoin d'éléments de réponses. La demande d'information et d'outils émerge d'ailleurs dans les résultats de notre enquête auprès des managers.

“ L'entreprise est responsable de ses salariés ”



Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus engagées dans des démarches RSE et par conséquent, sont davantage attentives à leurs parties prenantes, notamment internes.

En mettant en œuvre des moyens afin de favoriser leur bonne santé physique et morale pendant leur temps de travail, elle s'assure que ses salariés sont pleinement engagés dans leur travail, réduit l'absentéisme et le turnover. La problématique des collaborateurs économiquement vulnérables fait donc partie des enjeux qu'elle doit adresser pour être performante.

Mais le sujet n'est pas simple: les employeurs peuvent craindre un rapprochement entre la problématique de la vulnérabilité économique et celle de la rémunération. Cela éloignerait de la discussion le sujet principal porté sur l'accompagnement des collaborateurs.

Une autre crainte est celle de la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Aborder le sujet avec un salarié peut paraître délicat voire intrusif. C'est pourquoi, chez SUEZ, nous avons mis en place un dispositif global d'accompagnement social et de prévention des risques garants à la fois de l'action et de la confidentialité:

- Un accompagnement psychologique via une cellule d'écoute, dédiée aux salariés et leurs ayants-droit, accessible 24 heures/24 et 7 J/7.

Ce service, anonyme et confidentiel, permet à chaque collaborateur qui le souhaite d'aborder tous sujets pouvant occasionner un sentiment de mal être voire une situation de harcèlement ou de discrimination.

- Une aide sociale via un service d'assistantat social avec près de 50 permanences physiques par mois sur plus de 30 sites permettant de couvrir tous les territoires.

- Un encadrement tutoral dès l'embauche pour guider les nouveaux arrivants. Ces collaborateurs bénévoles enseignent non seulement les règles du métier et de sécurité mais ils s'assurent surtout que les comportements des futurs collaborateurs soient adaptés aux situations de travail ce qui sécurise dès le départ le dialogue avec les autres membres de l'équipe et le responsable.

Enfin, une sensibilisation forte de nos managers et RH à la prévention des risques psychosociaux et notamment à la détection des situations délicates et à l'accompagnement et l'orientation des collaborateurs en difficulté.

Amélie Rambaud
Direction
des Ressources
Humaines





6. A minima, mobiliser les ressources externes

1. Recenser les acteurs extérieurs...

Manque de temps? Manque de moyens? Manque de volonté? Tous les employeurs ne sont sans doute pas prêts à se lancer immédiatement dans une politique ambitieuse d'accompagnement des salariés en grande difficulté financière. Et ce choix leur appartient. Mais renoncer, au moins provisoirement, à entamer un tel chantier, n'interdit pas de mettre en place un premier niveau de réponses. Car il existe dans l'environnement immédiat des entreprises de très nombreux organismes susceptibles de venir en aide aux salariés en difficulté. Sans le moindre coût supplémentaire pour l'employeur. Alors, pourquoi s'en priver?

Certaines branches, telles l'intérim, la restauration rapide ou l'hôtellerie se sont ainsi dotées de services d'action sociale que les salariés du secteur peuvent solliciter pour des problèmes relatifs à la garde des jeunes enfants, aux transports ou au logement. "Le fonds d'action sociale de la restauration rapide vise à protéger nos collaborateurs, à les aider dans les coups durs. Il permet aussi d'améliorer l'attractivité de nos métiers. C'est un levier d'action unique dans le secteur. Nous voulons que les salariés qui viennent chez nous, dans nos entreprises, s'y sentent accompagnés, s'y sentent bien et y restent", explique ainsi Esther Kalonji, déléguée générale du Syndicat national de l'alimentation et de la restauration rapide (Snarr).

Autre structure, le Fonds d'action sociale du travail temporaire. "Avec un service social à distance, les intérimaires se livrent davantage car il y a une forme d'anonymat, observe le directeur du développement du FASTT, Jean-Marc Soulo-dre. Le sujet sur lequel nous sommes le plus sollicités, c'est le logement. Mais nous apportons des services et des aides sur d'autres problématiques comme la mobilité, l'accès au crédit, la santé." De fait, en matière de logement, les difficultés sont particulièrement saillantes en Ile-de-France, tous secteurs d'activité confondus. D'après une étude du Crédoc (décembre 2011) pour le Medef, 37 % des établissements de région parisienne estiment ainsi que "certains de leurs salariés ont des difficultés à se loger". Un chiffre qui s'affiche à 23 % en Méditerranée, 18 % dans le Sud-Ouest et 15 % dans le Centre-Est.

Les organismes de prévoyance, les complémentaires santé, les caisses de retraite complémentaire disposent aussi de fonds d'action sociale mutualisés, que les salariés peuvent solliciter lorsqu'ils rencontrent des difficultés personnelles, en lien notamment avec leur état de santé ou celui de leurs proches. Il en va de même pour Action Logement qui, outre ses actions en faveur de l'hébergement (pérenne ou d'urgence), s'est doté d'un réseau d'assistance sociale à destination des salariés ayant des problématiques budgétaires. "Dans le budget d'un

ménage, le logement représente 30 à 40 % des dépenses. Ainsi, le moindre imprévu, par exemple une voiture qui tombe en panne, peut venir déstabiliser le budget avec un risque d'impact sur le paiement du loyer", confie Hervé Gimenez, secrétaire général de Soli'Al (Action Logement).

On peut également citer les services externalisés de médecine du travail, qui offrent tous à leurs entreprises adhérentes des prestations d'accompagnement social. "Il y a toujours des travailleurs sociaux dans les services de médecine du travail externalisés. C'est une obligation. Mais peu de salariés en ont connaissance, il faut savoir les débusquer", confirme Laëticia Hauchard, responsable du service social du personnel de La Croix-Rouge française. Enfin, les collectivités territoriales sont également susceptibles d'apporter de l'aide à leurs administrés en souffrance. Ces structures ne s'adressent certes pas en priorité aux salariés, mais rien n'interdit de les solliciter en cas de besoin.

2. ... et les prestations sociales

En France, les personnes à faibles revenus peuvent compter sur les transferts sociaux pour compléter leurs ressources. Mais encore faut-il en connaître l'existence! Ce qui n'a rien d'évident vu la multiplicité des acteurs et la complexité technique des dispositifs. Résultat, les taux de non-recours s'avèrent très élevés. D'après les statistiques publiques, on évalue ainsi à 27 % le nombre de travailleurs éligibles à la prime d'activité qui n'en bénéficient pas. Un chiffre qui n'étonne en rien la consultante Annie Fusil qui, avec sa collègue Isabelle Peltier, parcourt la France pour rencontrer individuellement les salariés de Norauto. "Lors des entretiens, on fait de l'analyse de budget. Et on vérifie que les collaborateurs connaissent les aides. Résultat, au cours des dix-huit derniers mois, on a fait des dizaines de dossiers de demandes de prime d'activité, ça fait partie de nos priorités", confie-t-elle.

En matière de soins, on estime aussi qu'entre 53 % et 67 % des personnes éligibles à l'aide à la complémentaire santé (ACS) n'en font pas la demande. Pire encore, 80 % des seniors pouvant prétendre à l'aide sociale à l'hébergement (ASH) ne la sollicitent pas. En quoi ces non-recours massifs concerne-t-il les employeurs? Sauf preuve du contraire, ceux-ci ne sont chargés ni de la promotion ni de la distribution des prestations sociales! Certes. Mais pourtant, ces entreprises auraient un intérêt à prendre part à la diffusion de l'information sur ces dispositifs. Par pur pragmatisme. Si, en leur sein, certains collaborateurs peuvent résoudre tout ou partie de leurs difficultés pécuniaires via ces aides, pourquoi s'en priver? "Le non-recours aux aides sociales, tous les DRH devraient s'en

saisir. C'est un sujet non conflictuel, démilitarisé", abonde Jacques Berger, directeur d'Entreprise & Pauvreté. Favoriser le bien-être de ses employés sans bourse délier, voilà un acte de bonne gestion!

3. Informer, sensibiliser ses équipes

Recenser les structures et les prestations sociales mobilisables, c'est bien. Les faire connaître à ses managers et à l'ensemble de ses équipes, c'est mieux! Pour sensibiliser le plus grand nombre à l'existence des dispositifs d'aide, nous n'avons hélas pas de recette miracle à proposer. Pour maximiser les chances de succès, il nous semble préférable de communiquer souvent, en utilisant une large panoplie de canaux. Règle supplémentaire, diffuser très largement l'information, sans chercher à trop cibler une catégorie particulière de salariés. Au risque, sinon, de stigmatiser certaines populations, ou de passer à côté de travailleurs prétendument à l'abri des difficultés, et pourtant vulnérables sur le plan financier.

Affiches, newsletters, articles dédiés sur l'intranet, dépliants... Les supports pour diffuser ce type d'informations peuvent être de toute nature. Les employeurs ont d'ailleurs intérêt à se rapprocher des structures impliquées, de telle sorte que ces dernières participent activement à la diffusion de l'information sur leurs services. Par ailleurs, les directions peuvent aussi s'appuyer sur certains de leurs outils ou process préexistants. Elles peuvent par exemple compléter leur livret d'accueil, fournir des informations avec les bulletins de paie ou prévoir un temps d'échange lors des réunions d'équipe. Enfin, rien n'interdit non plus de coconstruire des éléments d'informations avec les représentants du personnel, qui disposent de leurs propres outils de communication.



Les salariés ne connaissent pas leurs droits. Beaucoup ne font pas les démarches pour réclamer la prime d'activité.

Sandrine Papot, élue CFDT au CSE du groupe Oucare



Accompagner une meilleure qualité de vie au travail

La Croix Rouge française évolue dans un secteur où les rémunérations sont assez basses, ce qui peut poser un problème en termes de pouvoir d'achat pour nos salariés. Comme la question se pose au niveau du secteur, c'est aussi avec l'ensemble des acteurs de la branche que nous travaillons sur cette problématique. Mais nous ne disposons que de peu de marges de manœuvre immédiates et clairement visibles. C'est bien l'accompagnement de nos salariés pour une meilleure qualité de vie au travail qui est une priorité. Nous avons fait le choix de mettre en place, en interne, un service social du personnel.

Nos assistant.e.s sociaux.ales accompagnent les salariés dans toutes leurs problématiques (personnelles ou professionnelles) et proposent également à tous les managers des sessions de co-construction entre pairs sous la forme d'ateliers de sensibilisation ou de groupes de pratiques.

Nous formons par exemple, lors de ces ateliers, nos managers et RH à la détection des situations délicates et à l'accompagnement des salariés passant ainsi dans une logique de prévention. Nous mettons d'ailleurs en place un dispositif d'observation sociale, enjeu stratégique pour anticiper l'évolution des besoins sociaux et médico-sociaux. Ce dispositif comprend :

- Un outil d'information, de suivi et d'analyse conçu comme une aide à la définition des actions à mettre en œuvre à destination de l'ensemble du réseau des ASS.
- Une connaissance partagée des phénomènes sociaux à la CRf, au service des collaborateurs internes, RH, managers et Direction, favorisant ainsi une plus grande cohérence et complémentarité des actions.

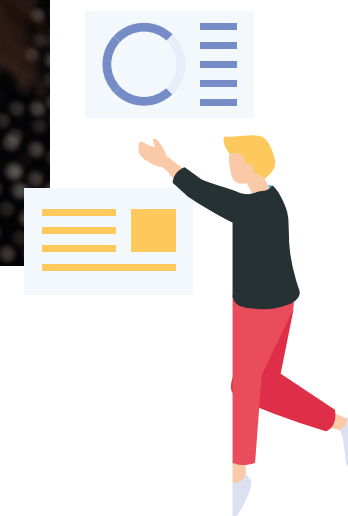
Ce dispositif s'appuie sur :

- La mise en commun de données statistiques permettant de suivre l'importance et l'évolution des besoins sociaux.
- La mise à disposition à tout salarié de données et d'analyses par un bilan sur l'intranet.
- La mise en place de groupes de travail permettant les échanges entre partenaires concernés par chacun des thèmes, en s'appuyant sur les données mises en commun.
- Un comité de pilotage composé de tous les partenaires (réseau, direction, management, RH, partenaires sociaux) qui définit les orientations de l'observation sociale, valide la démarche et les résultats, des analyses diffusées.

croix-rouge française



Laetitia Hauchard
responsable du Service social du personnel





7. Au travail, des assistants sociaux indispensables

1. Des services facultatifs mais essentiels

Selon le Code du travail, un service social du travail doit être mis en place dans tout établissement employant habituellement au moins 250 salariés. Mais l'article L. 4631-1 qui mentionne cette obligation n'est jamais réellement entré en vigueur. Issu d'une très vieille loi, promulguée en 1942 sous... Pétain, il ne s'applique actuellement que dans trois branches, celles de l'industrie du cuir, de la céramique et de la transformation des métaux. Résultat, rien n'oblige aujourd'hui la plupart des entreprises, quelle que soit leur taille, à se doter d'un tel service. Le médecin du travail est obligatoire, l'infirmier(e) parfois, l'assistant(e) social(e) quasiment jamais...

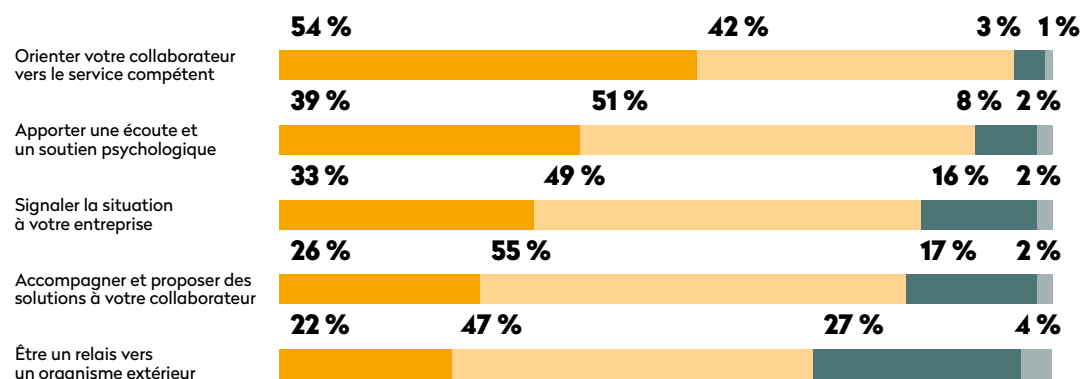
Les services d'assistance sociale du travail ont-ils le vent en poupe? Pas vraiment. Au cours des dernières décennies, les grands groupes ont plutôt eu tendance à fermer leurs unités dédiées à cette activité, et à externaliser tout ou partie de cette mission à des acteurs spécialisés. D'autres ont même renoncé à toute prestation de ce type, rejoignant ainsi la grande cohorte des PME n'ayant jamais investi ce champ. "Autrefois, toutes les grandes entreprises avaient des assistantes sociales, que les salariés pouvaient rencontrer dans l'entreprise ou en dehors. La création du service CIL PASS Assistance a permis de pallier, pour partie, cette absence, et répondre aux besoins de salariés en difficulté", affirme ainsi Gilles Furno, directeur général de Soli'Al (Action Logement).

À l'heure où la France traverse une grave crise économique et sociale, qui fragilise de très nombreux foyers, la pertinence et l'utilité de tels services apparaissent pourtant au grand jour. Offrir à ses collaborateurs un lieu d'écoute, de soutien, d'accompagnement en cas de difficultés personnelles n'a ainsi rien de superflu ni de ringard. D'autant plus que les assistants sociaux du travail sont soumis au respect du secret professionnel, ce qui peut faciliter la parole en cas de détresse. Certains prestataires, tels les cabinets de soutien psychologique à distance, ont d'ailleurs étoffé ces derniers mois leurs équipes d'accompagnement social. Quelques CSE ont aussi pris les devants, à l'image de celui du groupe Ouicare. "Depuis trois ans, on fait appel à une assistante sociale du travail. On a commencé avec une permanence par semaine, puis 1,5 puis 2,5. On a fait le choix de passer par une société externe. On paie sur le budget des œuvres sociales, mais la direction a accepté d'en augmenter le montant", précise l'élue cédétiste Sandrine Papot.

À RETENIR

Les managers se fixent comme principale mission d'être en mesure d'orienter vers un service compétent pour traiter la situation.

? Face à un collaborateur en situation de grande difficulté économique, estimez-vous qu'il vous appartient en tant que manager de :



- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout

Source: Côté Clients (BVA) pour le Lab'Ho, janvier 2020

arrondis pas justes
=> à faire relire par
BVA

2. Service social interne ou externe ?

L'employeur doit-il privilégier la mise en place d'un service d'assistance sociale interne ou doit-il préférer un prestataire extérieur spécialisé ? Sur ce sujet délicat, les opinions divergent. Et les partisans des deux camps nous semblent avoir des arguments solides à faire valoir. "Quand on est salarié de la structure, on a un dénominateur commun avec ceux qui viennent nous voir, on est dans le même bateau. À mes débuts, j'ai travaillé huit mois en prestation de services. J'en suis partie en courant. En externe, on ne s'investit pas de la même façon, et les salariés s'investissent moins aussi", assure Laëtitia Hauchard, responsable du service social du personnel de La Croix-Rouge française. L'association vient ainsi de renforcer considérablement son équipe, en recrutant cinq assistantes sociales réparties sur tout le territoire. Pour son confrère Antoine Guillet, qui exerce chez un prestataire, la question est moins celle du statut que celle des conditions d'intervention. "Un des dilemmes, c'est d'être à la fois extérieur à l'entreprise mais en même temps suffisamment intégré pour agir et se faire connaître. On est en lien avec les RH, mais pas trop, avec les managers, mais pas trop, avec les élus et la médecine du travail, mais pas trop."

Pour accompagner efficacement, vaut-il mieux connaître l'entreprise de l'intérieur ou en être davantage détaché ? La confidentialité et l'indépendance sont-elles mieux préservées avec l'une ou l'autre forme d'intervention ? Nous nous garderons bien de trancher ici ces débats un peu "conceptuels". Car en dehors de ces questions, les employeurs doivent aussi tenir compte de critères

autrement plus basiques pour décider des modalités de recours. La taille de l'entreprise, son secteur d'activité, ses implantations géographiques, la typologie de ses effectifs jouent ainsi un très grand rôle dans le choix du mode d'organisation d'un service d'assistance sociale du travail. Dans une usine employant plusieurs centaines de personnes, disposer de ses propres intervenants peut avoir du sens. Dans une PME de quelques dizaines de personnes, recourir à un prestataire extérieur paraît en revanche assez logique.

3. Des remontées plus fines

Du reporting, encore et encore ! Au cours des deux dernières décennies, les entreprises ont beaucoup développé les outils de contrôle de l'activité. Parmi les rares fonctions épargnées par cette lame de fond figurent les services d'assistance sociale du travail – quand ils existent ! À ceux-là, les directions réclament rarement des comptes. Tout au plus quelques éléments chiffrés sur le nombre d'appels, de collaborateurs accompagnés, les grands domaines d'intervention. "Il n'y a pas de liens forts entre les services sociaux internes ou externes et les RH. Il y a un déni, même si les problématiques sont connues", observe ainsi Françoise Candier, ancienne directrice de FACE Paris.

Cette faible curiosité s'explique aisément : d'un côté, les directions considèrent ces services comme des entités hors business, non stratégiques ; de l'autre, les assistants sociaux du travail se font discrets, veillant au strict respect de la confidentialité des entretiens. Chacun y trouve donc son compte, en quelque sorte. Et pourtant, la nécessaire coopération entre ces deux "mondes" est parfaitement renseignée. Dans le jargon des assistants de services sociaux du travail, ce travail porte d'ailleurs un nom : "l'observation sociale". "Elle est essentielle dans le milieu de l'entreprise. A minima, cette observation permet aux directions de voir, entendre, connaître ce qui est fait. Et, au mieux, de générer, chiffres en main, l'engagement des dirigeants voire des actions !" soutient Laëtitia Hauchard.

Les entreprises gagneraient donc à davantage s'intéresser à l'activité de leurs services sociaux, qu'ils soient internes ou externes. "L'action sociale, c'est une boîte noire. On ne sait pas ce qu'elle fait, qui la consulte, l'information ne remonte pas. Alors que ces données sont extrêmement utiles pour mettre en place des actions de prévention ou de sensibilisation", insiste Joël Riou, directeur général de Responsage. L'objectif ne doit pas viser, bien sûr, à "mettre le nez" dans les affaires individuelles des salariés, mais à mieux prendre en compte, sur un plan collectif, les difficultés personnelles que peuvent rencontrer les équipes. De cette manière, les services d'assistance sociale peuvent contribuer bien davantage à la détection des problèmes et, par ricochet, à l'élaboration de politiques RH adaptées. Pas inutile, en ces temps de crise économique et sociale majeure !



Fabien MOFU
responsable
Partenariats, outils
et communication
recrutement



Mansour ZOBERTI,
directeur Promotion
de la diversité et
de la solidarité



“ Mettre l’accent sur l’écoute et l’accompagnement ”

Depuis 1993, le groupe Casino mène une politique de promotion de la diversité et de lutte contre toutes les discriminations à travers plusieurs volets (le handicap, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'insertion des jeunes...), qui irriguent tant sa politique de recrutement que toutes les autres facettes de la politique RH. C'est dans la continuité de ces actions que le groupe s'est intéressé aux salariés économiquement vulnérables.

Il s'agit d'un sujet bien évidemment délicat, en raison de la frontière souvent souhaitée entre les aspects privés et professionnels et des tabous qui entourent la vulnérabilité économique. Plusieurs mesures convergent pour le traiter. D'abord, nous luttons contre le risque de déqualification de nos collaborateurs, en leur proposant des formations qui leur permettent d'accroître régulièrement leurs compétences et leurs qualifications. Ensuite nous mettons l'accent sur l'écoute et l'accompagnement :

Nous avons signé avec nos partenaires sociaux un accord sur les aidants familiaux. Cet accord permet d'activer la solidarité de tous les collaborateurs envers ceux qui doivent consacrer une partie de leur temps à leur famille, via le don de jours de congés, avec abondement de l'entreprise à 50 %.

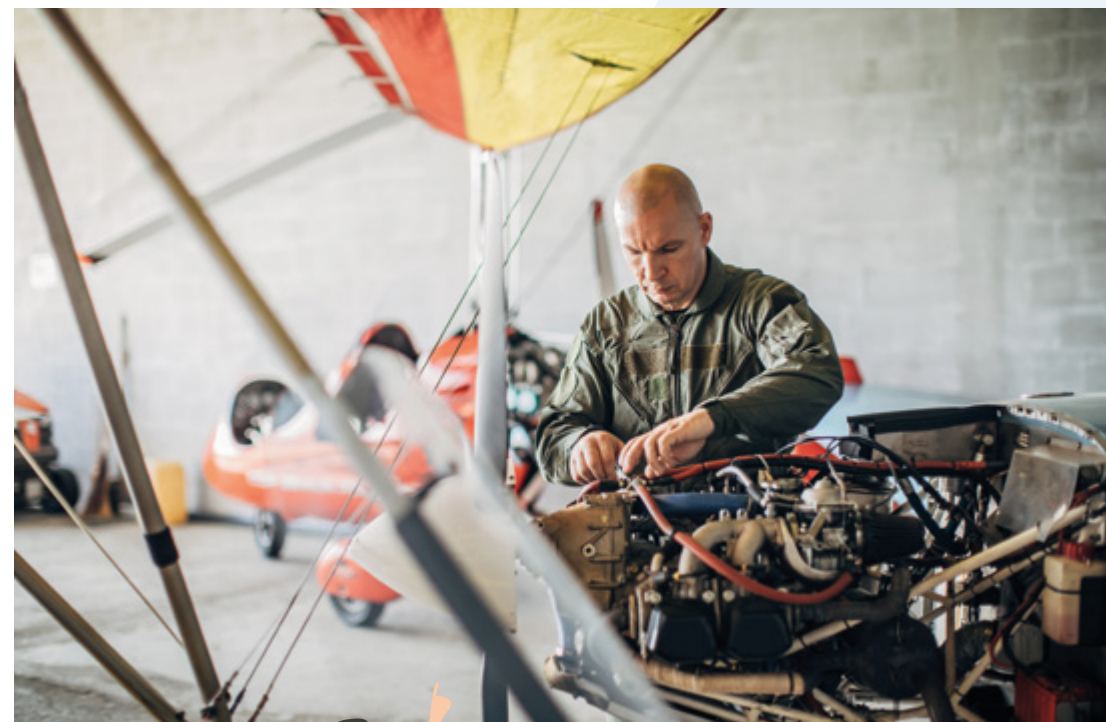
Nous proposons des solutions de garde d'enfants via des crèches d'entreprise ou des plateformes de babysitting, tant on sait que ce sujet peut affecter lourdement les foyers monoparentaux.

Nous avons construit avec notre mutuelle groupe et notre organisme de prévoyance un dispositif spécifique d'écoute, de conseil et d'accompagnement. Chaque collaborateur qui en éprouve le besoin peut appeler gratuitement un numéro vert ou se connecter sur le site monconseillersocial.fr et parler à des assistants sociaux ou juridiques.

Les dossiers sont anonymisés, la DRH ne recevant que des données quantitatives et thématiques.

Nous avons au sein de notre administration du personnel un système de veille et d'alerte dont le rôle est de trouver des solutions lorsqu'un cas de surendettement est détecté, en accord avec le collaborateur concerné.

Aujourd'hui, les entreprises doivent travailler autour de trois axes : s'outiller, communiquer et former, pour que le sujet des travailleurs vulnérables économiquement ne soit pas noyé au milieu de nombreuses autres communications.



Nos recommandations

Cette étude sur l'accompagnement des salariés en situation de vulnérabilité économique dans l'entreprise et les réflexions menées par le groupe de travail ont abouti à une série de recommandations destinées à rendre visible ce sujet. L'étude et sa publication constituent le socle et le point de départ de ce dispositif qui sera mis en œuvre par le Club d'entreprises Face Paris dans l'année qui vient.

Les propositions:

- ont été élaborées sur la base des bonnes pratiques constatées lors des interviews et des attentes exprimées dans l'étude quantitative;
- sont ouvertes et non exhaustives;
- activent plusieurs leviers et poursuivent l'ambition de bâtir un dispositif facilitant le traitement global du sujet plutôt qu'une juxtaposition de mesures.

1 Niveau I - Inciter

Au niveau institutionnel

Objectif

Investir le champ de la responsabilité sociale des entreprises

Actions

Faire du traitement de la vulnérabilité économique un critère de notation extra financière

Interpeller les organisations syndicales et patronales en s'appuyant sur des ambassadeurs

Proposer la nomination d'un référent dans chaque entreprise au CODIR

Au niveau de l'entreprise

Objectif

Ériger la question des salariés vulnérables en politique / valeur d'entreprise

Actions

Proposer la prise en charge du sujet par un membre du Comex dans chaque entreprise

Relayer le dispositif dans les outils internes de SIRH et d'onboarding

Promouvoir la mise à disposition d'un service social du travail interne ou externe

Faire de la vulnérabilité économique un sujet des négociations salariales ou QVT

2 Niveau II - Informer

Objectif

Sensibiliser à la vulnérabilité économique en entreprise et faire savoir tant aux entreprises qu'aux managers et salariés que le sujet est considéré et traité

Actions

EXTERNE

- Publication de l'étude et tous les outils associés (version électronique, infographie, slides, com RS)
- Conférence de présentation de l'étude, interventions d'experts et témoignages
- Prises de parole

INTERNE

- Déployer des outils de communication dans les entreprises:
- Mise en ligne sur les intranets des éléments de publication
- Exposition / campagne interne de sensibilisation

INTERNE ET EXTERNE

- Webinaires de présentation de l'étude et du dispositif
- Pastilles vidéos illustratives: confrontation des points de vue (managers et RH, assistant(e) social(e) associations...)

Un site web ressource hébergeant:

- L'étude et les éléments de communication
- Les webinaires et spot
- Les vidéos / les fiches pratiques

3 Niveau III - Former et accompagner

Objectif

Proposer aux managers des outils pour leur permettre d'accompagner les salariés

Actions

Mise en place de modules de sensibilisation pour les managers

Objectif

Accompagner les personnes concernées via les services sociaux

Actions

Mise en place de modules de sensibilisation pour le service social et fiches à disposition des salariés

Objectif

Permettre aux salariés d'exprimer les difficultés qu'ils rencontrent

Actions

- Investir l'entretien annuel
- Encadrer l'utilisation des informations recueillies

- 1 - Créer un module de formation en ligne et proposer des sessions en présentiel
- 2 - Imaginer des sessions de formation de formateurs pour démultiplier l'impact

4 Niveau IV: Valoriser

Objectif

Donner envie aux entreprises de s'impliquer dans le sujet

Actions

- Créer un trophée annuel pour les entreprises impliquées dans l'accompagnement des salariés vulnérables
- Intégrer ce critère dans le label entreprise inclusive
- Revitalisation de la charte de FACE Paris

Objectif

Rendre les actions internes visibles

Actions

Travailler des plans de communication: témoignages, publications, intégration des actions d'accompagnement dans le bilan d'activité RSE

5 Niveau V: Systématiser

Objectif

Rompre avec les interventions individuelles

Actions

Interpeller les branches professionnelles, et les organisations patronales, syndicales et associatives

Objectif

Impliquer les pouvoirs publics / les collectifs existants

Actions

Solliciter les pouvoirs publics

Conclusion

L'entreprise peut-elle continuer à détourner le regard lorsque l'un des siens se trouve en situation de vulnérabilité économique? Les DRH, managers, assistants sociaux du travail, consultants, experts et dirigeants que nous avons rencontrés répondent tous clairement par la négative. Si tous s'accordent à dire que ce sujet est difficile à traiter, ils se rejoignent aussi pour expliquer que l'inaction ne peut constituer une réponse. Et pas seulement pour des raisons éthiques ou citoyennes. D'un point de vue économique, aussi, les employeurs ont intérêt à se préoccuper des difficultés financières que l'un ou l'autre de leurs salariés rencontre. Car celles-ci ont des répercussions bien au-delà du travail de l'individu lui-même: l'organisation du travail et le climat social s'en trouvent eux-aussi impactés.

Sur cette question des vulnérabilités économiques, dire que les entreprises ne font rien serait inexact. Dans beaucoup de collectifs de travail, collègues, managers, direction cherchent des "arrangements" pour soutenir le salarié en difficulté. Certaines entreprises vont même plus loin: elles accordent des prêts ou des subventions, aident au montage de dossier ou mettent à disposition des assistants de services sociaux

du travail. Des initiatives très louables, qui permettent de trouver des solutions dans de nombreux cas de figure.

Les entreprises peuvent-elles s'en contenter? Nous pensons que non. Car ces démarches manquent le plus souvent d'un cadre structuré, formalisé. Elles souffrent de ne pas être portées par l'instance sommitale de direction, seule à même de leur donner une légitimité incontestable. Conséquence, la question est le plus souvent traitée au fil de l'eau, lorsque des cas se font jour, sans garantie d'offrir à tous les mêmes dispositifs de soutien et d'accompagnement. Dans un tel contexte, les vulnérabilités économiques ne peuvent demeurer qu'un sujet tabou.

Pour libérer la parole des salariés, il nous semble indispensable que les dirigeants prennent la question des vulnérabilités économiques à bras-le-corps. Pour qu'ils en fassent un véritable sujet d'entreprise, qui irrigue la culture RH et managériale interne. Et qui nourrisse, aussi, le dialogue social avec les représentants du personnel. À l'heure où la France affronte une crise sanitaire, économique et sociale de très grande ampleur, il y a urgence.



Remerciements

Cette étude a été élaborée avec la participation, pendant plusieurs mois, des membres d'un groupe de travail que nous remercions chaleureusement: Stéphane Béchaux (auteur de l'étude), Françoise Candier, Éric Boucayet et Félix Belrose (FACE Paris), Rajae Khalid et Olivier Kossowski (Agirc-Arrco), Laetitia Hauchard et Charlotte Bollero (La Croix-Rouge Française), Michel Delivert et Olivier Gauvin (Akto), Amélie Rambaud (Groupe Suez), Fabien Mofu (Groupe Casino), Patricia Milcamps (Humando), Elise Gonfroy-Alliot (Groupe Stef).

Nous avons complété notre démarche par une enquête quantitative conçue par l'équipe de Côté Clients (BVA) et menée par Vianney Vandewalle, Lilas Brisac et Fabien Foglieni, que nous remercions vivement pour leur précieuse efficacité.

Nous nous sommes en outre appuyés sur les travaux menés en 2015 par FACE Paris avec l'Ecole Nationale Sociale puis en 2019 avec les étudiants des Master 1 et Master 2 de l'école de commerce Ipag, sous la direction de Maria-Giuseppina Bruna et Bechir Ben Lahouel, que nous remercions de leur regard constructif et de leur apport théorique.

Nous remercions également l'ensemble des experts qui ont partagé leur point de vue ainsi que toutes les personnes auditionnées, qui, par leurs témoignages et leurs bonnes pratiques, ont contribué à enrichir notre contenu.

Enfin, cette étude n'aurait pu voir le jour sans le dynamisme de toute l'équipe de FACE Paris qui milite activement en faveur de ce sujet depuis plusieurs années déjà et avec qui nous partageons valeurs et enthousiasme.

L'auteur

Journaliste en presse écrite et web depuis 24 ans, **Stéphane Béchaux** s'est spécialisé dans les domaines de l'emploi, du travail, des relations sociales et des ressources humaines. Rédacteur indépendant, il écrit régulièrement pour L'Express, Alternatives économiques, Actuel CE et Gérontonews. Il a auparavant travaillé au mensuel Liaisons sociales magazine, dont il a été le rédacteur en chef, et a tenu une chronique hebdomadaire "Parlons bureau" sur la chaîne LCI. Il est aussi enseignant et responsable pédagogique du master 1 journalisme à l'IPJ Dauphine. Il a également rédigé l'étude Recruter dans la diversité (Lab'Ho 2018).

Annexe 1

Quand le travail ne protège plus de la vulnérabilité économique

Pauvreté active, pauvreté laborieuse, travailleurs pauvres ou en situation de vulnérabilité économique, ces termes semblent tous plus contre-intuitifs les uns que les autres avec l'idée qu'on se fait du travail comme le garant d'une émancipation individuelle. Ils désignent pourtant une réalité qui touchait en 2019 entre 1 et 2 millions d'actifs. Elle consiste à ce qu'un individu ne parvienne pas à subvenir aux dépenses essentielles de son quotidien bien qu'étant en emploi et malgré l'ensemble des revenus du foyer. Toutefois, si ces termes désignent une réalité commune, ils recouvrent plusieurs types de situations différentes.

La première retenue par l'Observatoire des inégalités¹ correspond à une approche monétaire. Elle établit qu'un « travailleur pauvre » est une personne dont le niveau de vie est inférieur au seuil de pauvreté, fixé à 50 % ou 60 % du niveau de vie médian soit moins de 855 euros ou de 1026 euros nets². La référence au niveau de vie intègre d'une part les revenus individuels tirés de l'activité professionnelle et d'autre part les ressources totales du ménage. La pauvreté des actifs s'évalue donc à la fois à partir de la situation individuelle et de celle du ménage, mêlant conditions de travail et condition de vie. C'est ainsi qu'un employé à la rémunération confortable peut avoir un niveau de vie inférieur au seuil de pauvreté, si ce sont ses seuls

revenus qui composent les ressources de l'ensemble du foyer. En somme, tous les salariés à bas salaire ne vivent donc pas dans des ménages à bas niveau de vie, et inversement, on trouve dans les ménages à bas niveau de vie des salariés qui ne sont pas à bas salaire.³

Toutefois, si la fragilité économique des actifs ne peut s'apprécier qu'à partir des seules conditions de travail, elles en restent un facteur majeur, avec des logiques parfois cumulatives pour les plus bas salaires. Ainsi, 43 % des salariés au Smic travaillent à temps partiel⁴. De plus, environ 5 % des salariés sont rémunérés à un salaire inférieur au SMIC horaire - c'est le cas notamment des apprentis, des personnes mineures, ou encore des animateurs de centres de vacances, ou des assistantes maternelles.

La seconde façon d'appréhender la pauvreté des actifs consiste à parler de conditions de vie. Elle concerne 11 % des ménages français, et s'avère plus fréquente pour les foyers monoparentaux qui sont 28,5 % à avoir des ressources insuffisantes. Détachée de la question des revenus, la pauvreté en condition de vie s'établit à partir du manque concret de biens de consommation, pourtant largement diffusés dans la société. Ainsi, les ménages qui déclarent vivre huit privations de biens de la vie courante parmi

une liste de 27 considérés comme souhaitables voire nécessaires pour avoir un niveau de vie acceptable, sont comptabilisés parmi les ménages pauvres⁵. Ces privations sont regroupées en quatre catégories que sont les contraintes budgétaires, les retards de paiements, les restrictions de consommations et les difficultés de logement.

L'approche par les conditions de vie montre qu'outre le manque d'argent, ce sont bien souvent les privations du quotidien qui font prendre conscience des difficultés économiques. D'ailleurs, avoir un emploi rend l'expérience de ces privations plus difficile encore et est à l'origine d'un sentiment d'injustice en raison des attentes en termes de niveau de vie liée au fait d'exercer un emploi.

¹ - « Comment mesurer la pauvreté » Observatoire des inégalités (2017)

² - selon que l'on prend en compte la définition française ou européenne

³ - Bas salaire et niveau de vie comparaison entre la France et les États Unis Revue de l'IREC n° 33-2000/2

⁴ - Observatoire des inégalités - salariés au smic : portrait d'une France populaire, 2016

⁵ - INSEE - Enquête Statistiques sur les Ressources et les Conditions de Vie (SRCV)



Annexe 2

Salariés en difficulté économique : une figure majoritairement féminine ?

70 % des femmes qui travaillent seraient "des salariés en difficulté économique" c'est-à-dire qu'elles exerceraient un emploi dont la rémunération est inférieure à 964 euros mensuels net¹. La principale raison de ce chiffre alarmant tient à la féminisation des emplois dans les secteurs d'activité les moins bien rémunérés et les moins valorisés (secteur du nettoyage, du commerce, du service à la personne et de l'hôtellerie-restauration). Dès lors, les difficultés économiques que vivent les femmes actives s'expliquent par un ensemble de phénomènes cumulatifs qui tient tant à la structure du marché du travail qu'à des fondements culturels. Au premier rang se trouve le sous-emploi, majoritairement féminin avec 78 % des emplois à temps partiel exercés par des femmes alors qu'elles représentent 75 % des personnes qui souhaitent travailler plus².

Par ailleurs, la monoparentalité concerne très majoritairement les femmes. Or, cette situation augmente de fait le risque de vulnérabilité économique avec 34,6 % des foyers monoparentaux qui ont un revenu inférieur au seuil de pauvreté. Ainsi, 85 % des chef(fe)s de famille d'un foyer monoparental sont des femmes et « parmi celles qui travaillent, plus d'un quart vit sous le seuil de pauvreté, soit un million de femmes »³.

À cette vulnérabilité s'ajoute une discontinuité des parcours professionnels pour lesquelles, là encore, les femmes sont le plus touchées. Ainsi, parmi les 26,6 % de salariés ayant connu une période de chômage ou d'inactivité de longue durée, 62 % sont des femmes contre 32 % des hommes.

Par voie de conséquence, les femmes actives plus concernées par les bas salaires, la monoparentalité et la discontinuité des parcours représentent 55 % des personnes surendettées en 2019. Karenne Guays, assistante sociale qui intervient auprès d'une société de services à domicile, estime que la monoparentalité des femmes souvent peu qualifiées de l'entreprise renforce « l'inconfort des conditions de vie »⁴.

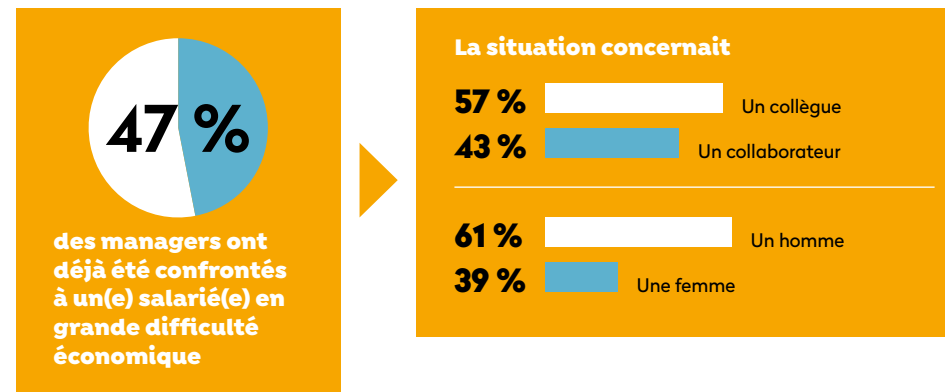
Pourtant, les difficultés économiques que vivent les femmes émergent moins souvent dans l'entreprise que lorsqu'elles sont vécues par un homme : ainsi, parmi les 237 cas où une situation de grande difficulté économique d'un salarié a été portée à la connaissance d'un manager, c'est seulement dans 41 % des cas une situation vécue par une femme contre 64 % des cas où elle touchait un homme et ceci vaut même dans les secteurs d'activité où les femmes sont surreprésentées comme les emplois de service.

¹ - Rapport du CESE, Femmes et précarité

² - Oxfam pauvreté et travail : les femmes en première ligne (Décembre 2018)

³ - Oxfam pauvreté et travail : les femmes en première ligne (Décembre 2018)

⁴ - Karenne GUAYS - Assistante sociale inter-entreprises : *ARIANE Résoudre ensemble*



Dès lors, les difficultés économiques des salariés semblent davantage s'exprimer dans l'entreprise quand elles touchent des hommes.

Toutefois, indifféremment du genre, c'est souvent la loi du silence qui s'impose dans l'entreprise.

Étude quantitative

Objectifs et méthodologie

Un dispositif quantitatif centré autour des "salariés en situation de grande difficulté économique" avec pour objectifs :

1. Représentations individuelles de la grande difficulté économique en entreprise
2. Perception / détection / identification des salariés en situation de grande difficulté économique
3. Moyens / outils / solutions connues et à disposition
4. Manques / difficultés rencontrées / besoins
5. Place et rôle des entreprises dans la détection / gestion des salariés en situation de difficulté économique

Méthodologie d'étude



RECUEIL
Enquête quantitative en ligne via panel



TERRAIN
Du 22 au 28 janvier 2020
Durée du questionnaire: 10 minutes



CIBLE ET ÉCHANTILLON
500 managers d'entreprises du secteur privé de 5 salariés et plus

Diversité de l'échantillon en termes de:

- Genre
- Ancienneté managériale
- Localisation
- Taille d'entreprise
- Secteur d'activité

Profil des managers

Une bonne mixité de profil des managers interrogés.

Base: 500

Genre

63 % homme

37 % femme

Âge

13 % moins de 35 ans

27 % 35 - 44 ans

33 % 45 - 54 ans

27 % 55 ans et plus

Ancienneté managériale

4 % moins d'1 an

34 % entre 1 an et - de 5 ans

27 % entre 5 ans et - de 10 ans

35 % 10 ans et plus

Ancienneté dans l'entreprise

4 % moins d'1 an

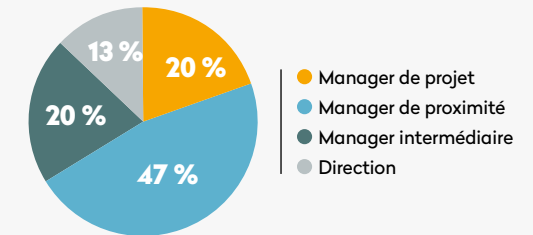
23 % entre 1 an et - de 5 ans

24 % entre 5 ans et - de 10 ans

49 % 10 ans et plus

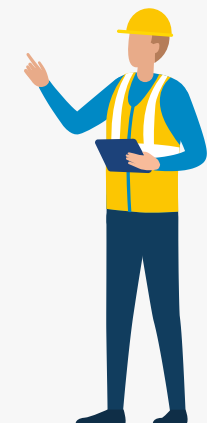
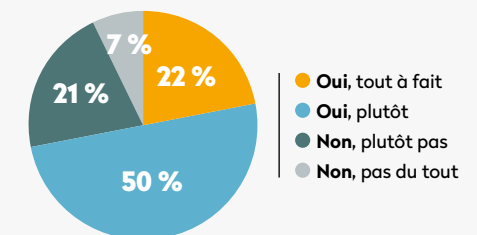
Poste occupé

Base: 500



Concerné(e) par le sujet de la pauvreté

Base hors nsp: 481

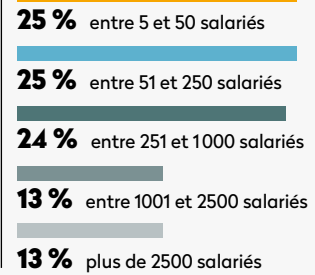


Profil des entreprises

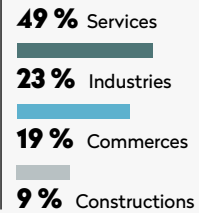
Un échantillon permettant une vision d'ensemble du tissu des entreprises françaises : en termes de taille, de secteur et de localisation.

Base: 500

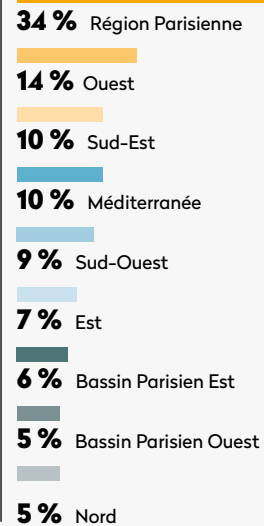
Taille



Secteur

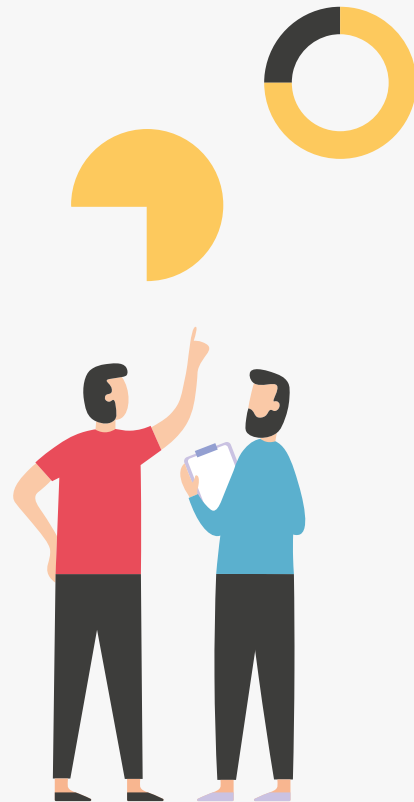
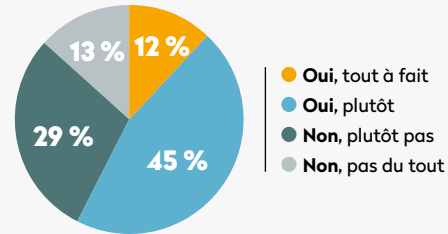


Localisation



Engagée au sujet de la RSE

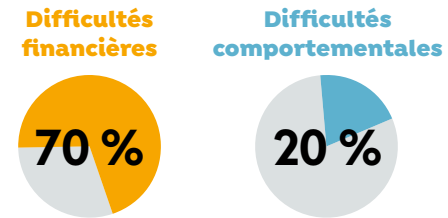
Base: 449



1. Selon vous, qu'est-ce qui définit / caractérise un(e) salarié(e) en grande difficulté économique ?

Une situation définie par des difficultés économiques, mais également au travers de manifestations comportementales.

Base: 445



Dans la suite du questionnaire, nous considérons qu'un salarié en grande difficulté économique est un salarié qui ne parvient pas à subvenir aux dépenses essentielles du quotidien de son foyer (ex: logement, chauffage, alimentation, santé, habillement, transports, éducation des enfants...), et ce malgré l'ensemble des revenus de son foyer.



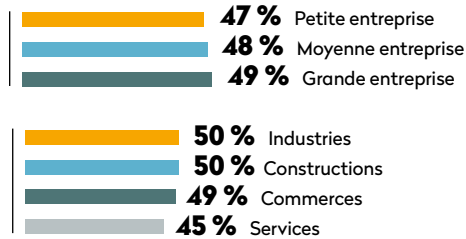
2. Au cours de votre carrière professionnelle, avez-vous déjà été confronté(e) à un(e) salarié(e) en grande difficulté économique ?

La moitié des managers a déjà été confrontée à un salarié en grande difficulté économique, et ce quelle que soit la taille et le secteur de l'entreprise. Base: 500



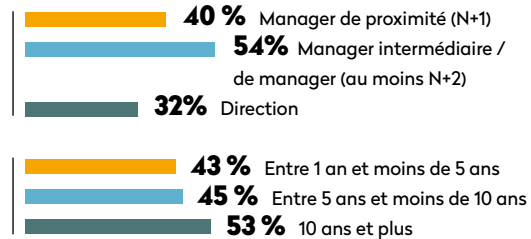
Pas de différence à noter suivant le type d'entreprise.

A déjà été confronté à un(e) salarié(e) en grande difficulté économique



Quelques variations suivant le statut et l'ancienneté.

A déjà été confronté à un(e) salarié(e) en grande difficulté économique



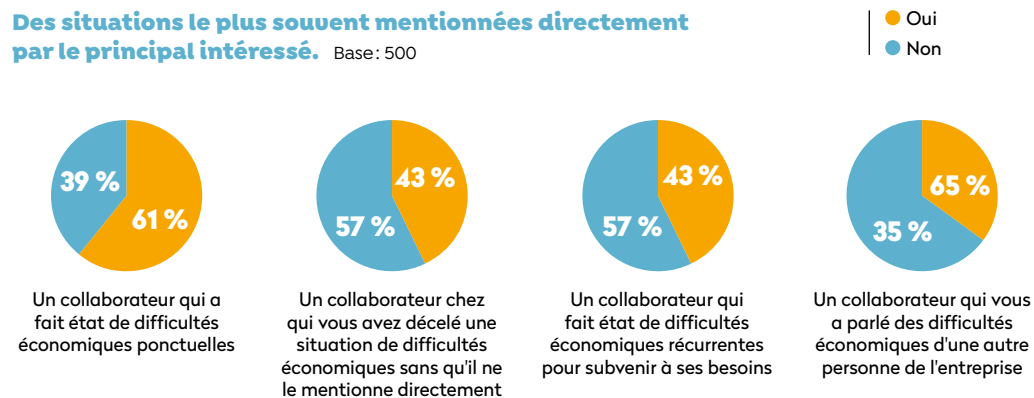
Une situation qui ne doit pas être appréhendée uniquement au travers du spectre hiérarchique puisque la majeure partie de ces situations concernait un collègue. Base: 237

La situation concernait ?



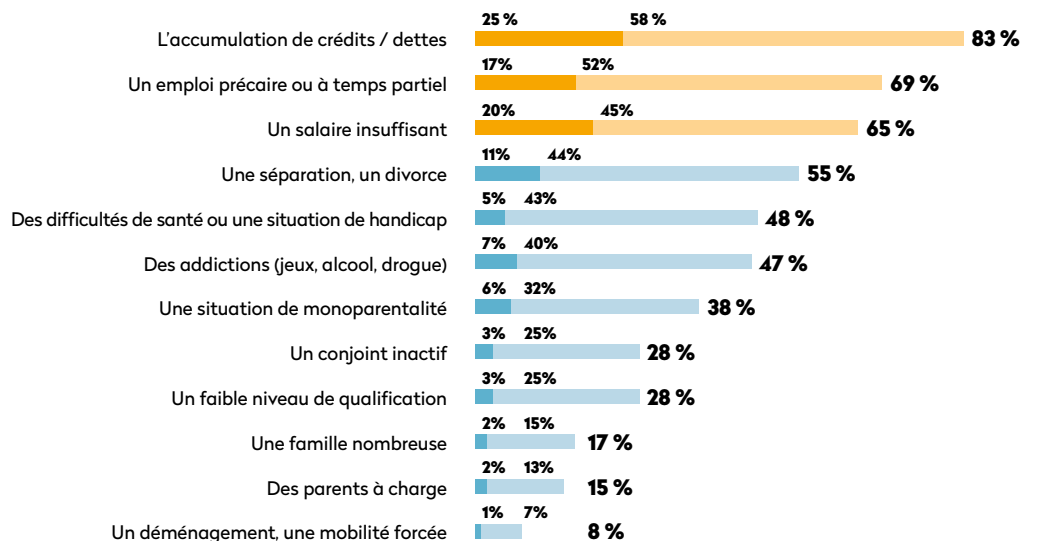
3. Au cours de votre carrière professionnelle, avez-vous déjà été confronté(e) aux situations suivantes ?

Des situations le plus souvent mentionnées directement par le principal intéressé. Base: 500



4. Selon vous, parmi les causes suivantes, lesquelles sont les plus susceptibles d'amener en situation de grande difficulté économique une personne qui travaille ? Y a-t-il d'autres raisons selon vous ?

Les dettes et la précarité sont identifiées comme les premières causes menant à une situation de pauvreté. Mais un contexte familial complexe ou des difficultés de santé sont également des causes clairement reconnues. Base: 500



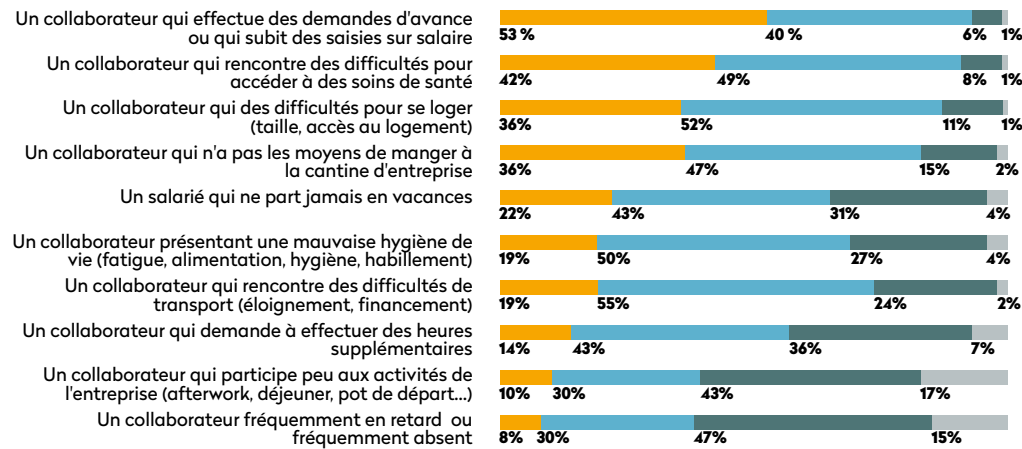
Causes financières
 ● Classé en 1^{re} position
 ● Classé au moins 1 fois

Autres causes (problèmes familiaux, de santé...)
 ● Classé en 1^{re} position
 ● Classé au moins 1 fois

36 % citent une autre raison :
 - 7 % : problème de gestion
 - 3 % : un niveau de vie trop élevé par rapport à son budget

5. Selon vous, les situations suivantes sont-elles représentatives d'une situation de grande difficulté économique ? Existe-t-il selon vous, d'autres « manifestations » d'une situation de grande difficulté économique chez un salarié ?

Les demandes d'avance sur salaire / les saisies et les difficultés d'accès aux soins constituent pour les managers les premiers indicateurs pour reconnaître un collaborateur en difficulté. Base : 500



- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout

28 % citent une autre raison :
 - 5 % : Mauvais état de santé / dépression
 - 4 % : Isolement
 - 1 % : Perte de concentration

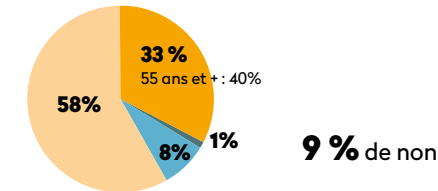
6. D'après-vous, en tant que manager avez-vous un rôle à jouer pour...? D'après-vous, l'entreprise a-t-elle un rôle à jouer pour...?

Les managers estiment qu'ils ont un double rôle : à la fois identifier mais aussi aider les collaborateurs en situation de grande difficulté économique. Base : 500

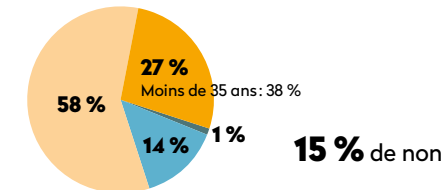
- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout

Managers

Identifier un collaborateur en situation de grande difficulté économique

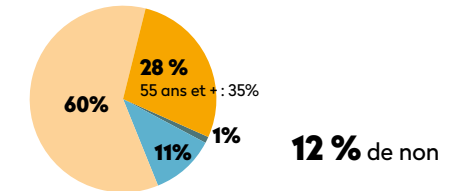


Aider un collaborateur en situation de grande difficulté économique

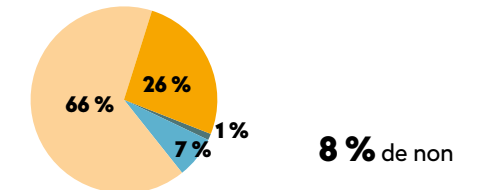


Entreprise

Mettre en place des solutions destinées à aider un collaborateur en situation de grande difficulté économique



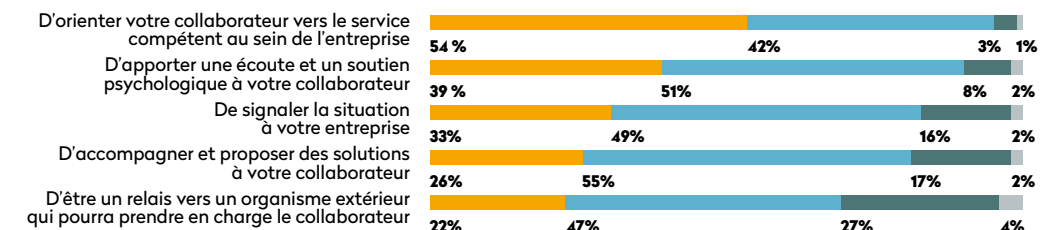
Identifier un collaborateur en situation de grande difficulté économique



7. Plus précisément, face à un collaborateur en situation de grande difficulté économique, estimez-vous qu'il vous appartient en tant que manager...

Les managers se fixent comme principale mission d'être en mesure d'orienter vers un service compétent pour traiter la situation. Base : 500

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout



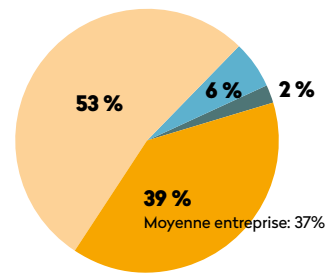
8. Plus spécifiquement, quel rôle doit jouer l'entreprise lorsqu'un de ses collaborateurs vit une situation de grande difficulté économique ?

Pour les managers, le rôle principal des entreprises doit être d'accompagner les collaborateurs en difficulté en leur proposant des solutions directement, ou en les orientant vers un organisme externe susceptible de les aider. Base: 500

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout

Servir de relais

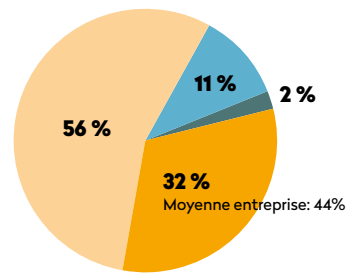
pour orienter ses collaborateurs vers un organisme extérieur qui pourra prendre en charge le collaborateur



92 % de oui

Accompagner

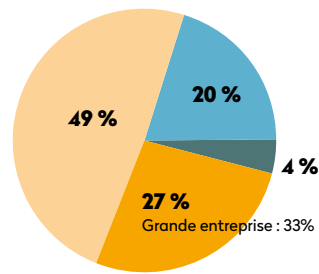
et proposer directement des solutions à ses collaborateurs



88 % de oui

Disposer d'un service

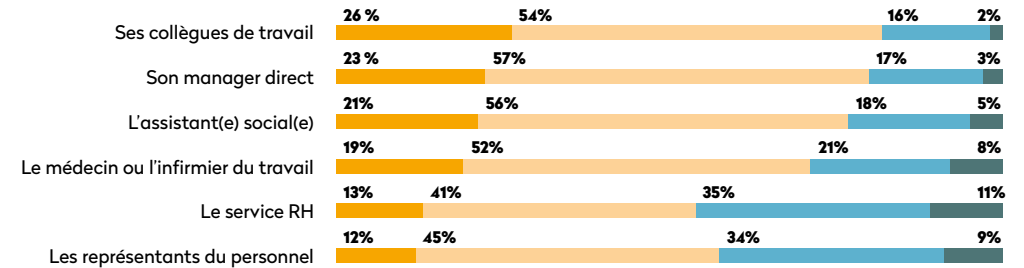
d'assistance sociale



76 % de oui

9. Selon vous, dans un cadre professionnel, les interlocuteurs suivants sont-ils bien placés pour détecter un(e) salarié(e) en situation de grande difficulté économique ? (Hors NSP) Y a-t-il d'autres acteurs qui peuvent jouer ce rôle selon vous ?

La détection est l'affaire de tous, et les mieux placés pour jouer ce rôle sont les collègues. Base: 500



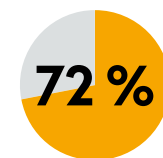
- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout

13 % citent une autre raison dont:
 - 4 % : Ses proches (famille, amis)
 - 1 % : Médecin, psychologue
 - 2 % : La direction

10. Face à ces situations, comment avez-vous réagi ? Que vous aurait-il fallu ? Que vous a-t-il manqué ? Face à ces situations, comment pourriez-vous réagir ?

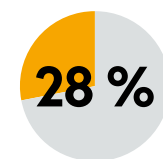
L'échange est la première réponse apportée par les managers face à un collaborateur en difficulté. Un quart d'entre eux ne vont pas plus loin.

Managers ayant rencontré la situation: Base: 364



- Vous en avez discuté avec le collaborateur: 79%*
 - Vous avez signalé la situation au service social / RH de votre entreprise: 38%
 - Vous avez pris les choses en main / trouvé des solutions par vous-même: 24%
 - Vous n'avez pas su quoi faire: 12%
 - Vous n'avez rien fait pour ne pas rentrer dans la sphère privée: 8%
 - Vous n'avez rien fait par manque de temps: 2%
 - Autre: 7%
- *27% ont exclusivement discuté

Managers n'ayant pas rencontré la situation: Base: 136

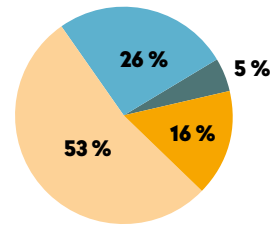


- Vous discuteriez avec le collaborateur: 74%
- Vous signaleriez la situation au service social / RH de votre entreprise: 51%
- Vous ne sauriez pas quoi faire: 15%
- Vous prendriez les choses en main / trouveriez des solutions par vous-même: 13%
- Vous ne feriez rien pour ne pas rentrer dans la sphère privée: 7%
- Vous ne feriez rien par manque de temps: 1%

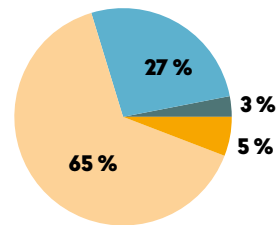
11. Dans ce type de situation, est-il difficile pour vous de... Identifiez-vous d'autres difficultés ou freins ?

Outre la difficulté rencontrée pour détecter un collaborateur en situation de difficulté, les managers se heurtent rapidement à la difficulté d'aborder le sujet avec leur collaborateur. Base: 500

Oser
aborder le sujet avec le collaborateur en difficulté



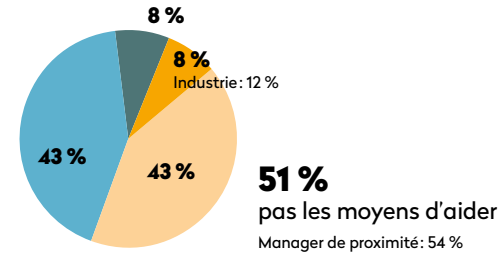
Détecter
un(e) salarié(e) en situation de pauvreté



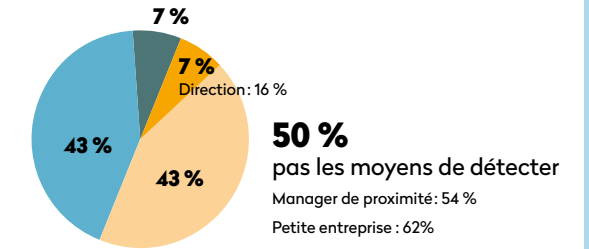
- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout

20 % citent une autre raison dont:
- 3 %: La difficulté du salarié à en parler
- 2 %: L'intrusion dans la vie privée

Aider
un collaborateur en situation de grande difficulté économique



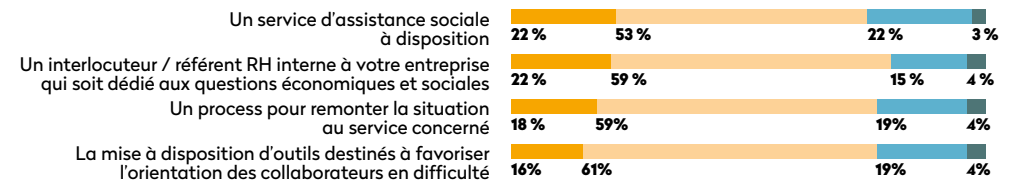
Identifier
un collaborateur en situation de grande difficulté économique



14. Les éléments suivants pourraient-ils faciliter votre action auprès de salariés en situation de grande difficulté économique ? Voyez-vous d'autres solutions à mettre en place ? Que vous aurait-il fallu ? Que vous a-t-il manqué ?

Des managers qui ont par ailleurs besoin d'avoir de la visibilité sur les process et les interlocuteurs internes afin de jouer leur rôle de relais. Base: 500

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout



Autres solutions à mettre en place

- « Consulter l'assistante sociale de son secteur. On peut trouver une assistante sociale sur Internet. L'assistante sociale se déplace au domicile du salarié et c'est gratuit »
- « Une possibilité d'auto-évaluation pour le salarié qui faciliterait la communication avec ses interlocuteurs »

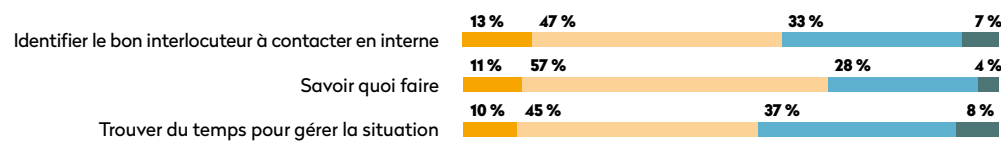
Manques et difficultés Que vous a-t-il manqué ?

- « Connaissance des services adaptés »
- « Des relais au sein de l'entreprise »
- « Du soutien RH »
- « Essayer d'être un relais, de l'orienter vers les services compétents et de l'aider dans ses démarches administratives »
- « Un service d'assistance sociale au sein de mon entreprise. Et des RH humaines... »

12. Dans ce type de situation, est-il difficile pour vous de...

Une fois la situation posée, les managers rencontrent de grandes difficultés pour savoir comment réagir et vers quel interlocuteur se tourner. Base: 500

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout



13. Jugez-vous les moyens dont vous disposez dans votre entreprise suffisants pour...

Des moyens jugés actuellement insuffisants pour détecter mais également pour réagir face à des situations de grande difficulté économique. Base: 500

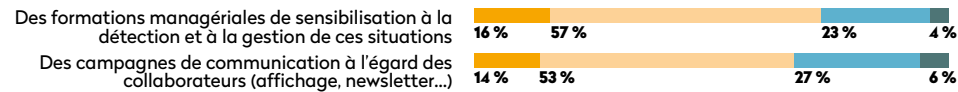
- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout

15. Les éléments suivants pourraient-ils faciliter votre action auprès de salariés en situation de grande difficulté économique ?

Voyez-vous d'autres solutions à mettre en place ? Que vous aurait-il fallu ? Que vous a-t-il manqué ?

Afin de faciliter la gestion de ces situations, des formations à destination des managers, ainsi que des campagnes d'affichage destinées à « libérer » la parole des collaborateurs, ont les faveurs des managers. Base: 500

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout



Autres solutions à mettre en place

« Il faut avant tout que le salarié ose parler de ses difficultés économiques. Ce qui est ressenti comme humiliant. »
« Le dialogue constant »

Que vous a-t-il manqué ?

« Le collaborateur a souvent honte de sa situation et ne la partage qu'après avoir une grande confiance en moi »

« La difficulté c'est que l'employé n'a pas envie de me raconter ses problèmes, sinon c'est bien, je peux savoir s'il est en difficulté très facilement en le regardant dans les yeux »

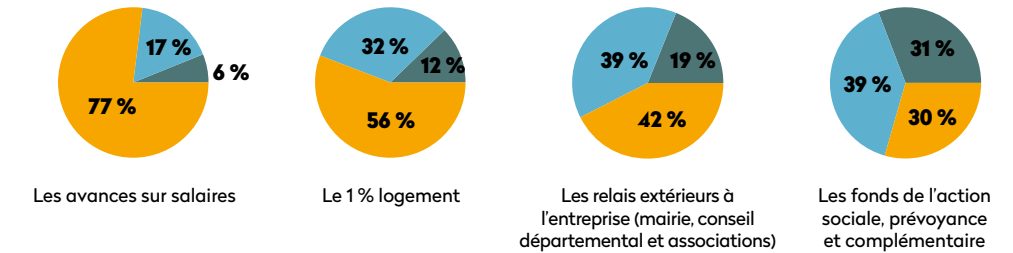
« Il faut que la personne soit suffisamment en confiance pour aborder le sujet »

« Le refus d'une intervention par un collaborateur en incapacité d'admettre ses problèmes et les répercussions de ceux-ci sur la qualité du travail »

16. Connaissez-vous les solutions suivantes susceptibles d'aider une ou un salarié(e) en situation de grande difficulté économique ?

Des managers qui connaissent globalement assez bien les solutions possibles (notamment l'avance sur salaire). Base: 500

- Oui, tout à fait
- Oui, mais juste de nom
- Non

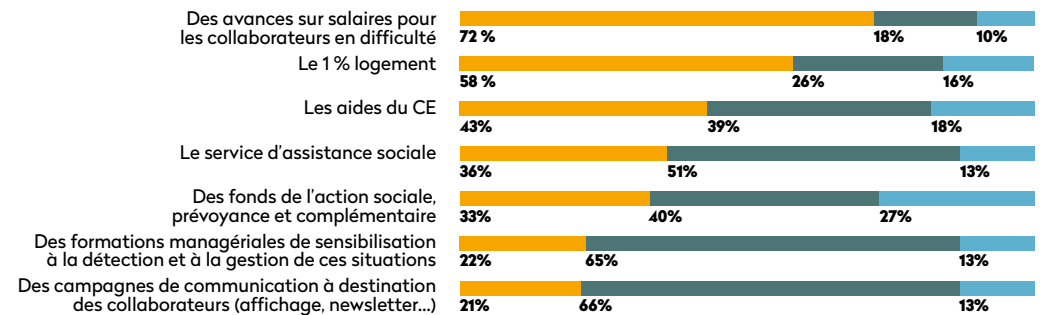


17. Actuellement, parmi les solutions suivantes, quelles sont celles qui ont été mises en place dans votre entreprise pour aider / accompagner les salariés en situation de grande difficulté économique ?

Y a-t-il d'autres solutions qui sont mises en place dans votre entreprise ?

Les managers estiment que les avances sur salaires sont très présentes dans leur entreprise mais les autres solutions sont plus anecdotiques. Base: 500

- Oui, tout à fait
- Non
- Je ne sais pas



Autres solutions existantes

Base: 15 % du total

« Il y a aussi la garderie et la cantine gratuite dans notre société. C'est vraiment pratique pour les employés qui ont peu de moyens »

« Crèche d'entreprise »

« Des formations pour l'ensemble des salariés pour informer tous les acteurs et démystifier les problèmes »

« Entretiens périodiques »

Annexe 3b

Étude quantitative

Questionnaire Complémentaire post Covid-19

Impact de la Covid-19 sur le rôle des entreprises en matière d'inclusion

Méthodologie d'étude



RECUEIL
Enquête quantitative en ligne via panel



TERRAIN
juin 2020
Durée du questionnaire: 10 minutes



CIBLE ET ÉCHANTILLON
518 dirigeants et /ou décideurs en Ressources Humaines
Diversité de l'échantillon en termes de:
• Genre
• Âge
• Ancienneté de l'entreprise
• Localisation
• Taille d'entreprise
• Secteur d'activité

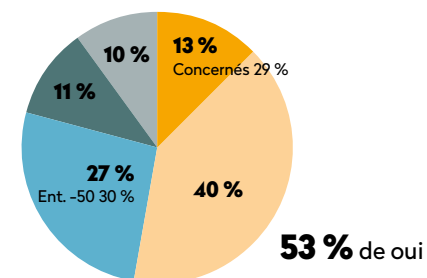
1. À la suite à l'épidémie de Covid-19, pensez-vous que le rôle des entreprises en matière d'inclusion va être amené à évoluer?

Compte tenu du contexte actuel, diriez-vous que votre entreprise va mettre en place des actions destinées à favoriser l'inclusion des personnes éloignées de l'emploi?

La majorité des dirigeants estime que la crise sanitaire peut changer le rôle de l'entreprise en matière d'inclusion. À titre personnel en revanche, assez peu envisagent de mettre plus d'actions qu'auparavant en place au sein de leur entreprise. Base totale: 515

Évolution du rôle des entreprises post Covid-19

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout
- Je ne sais pas



Évolution du nombre d'action(s) mise(s) en place dans l'entreprise

- 19% Plus qu'avant
- 66% Autant qu'avant
- 15% Moins qu'avant

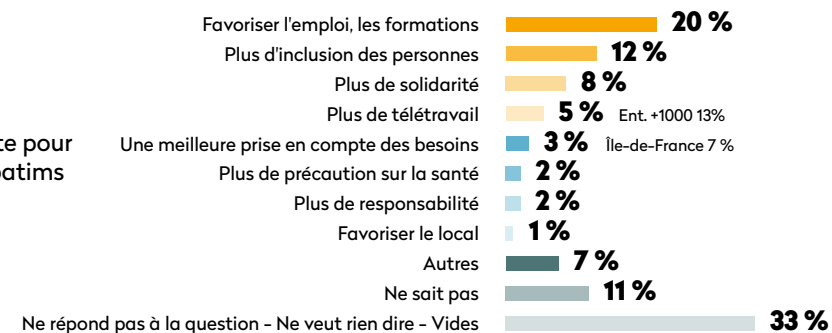
2. Si oui, dans quelle direction ?

Les principales actions envisagées sont en faveur de l'emploi et de la formation. Toutefois, plus d'un tiers des répondants pensant qu'il va y avoir un changement n'est pas en mesure de se projeter pour évaluer dans quelle direction le rôle des entreprises sera amené à évoluer. Base totale: 274



Question ouverte pour laquelle les verbatims ont été codifiés

Rôle des entreprises post Covid-19

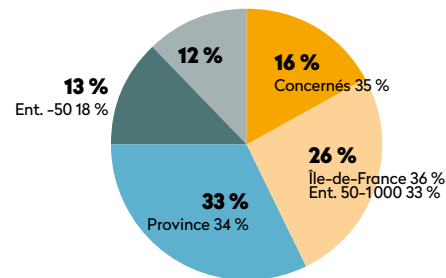


3. À la suite de cette période, envisagez-vous de déployer un accompagnement spécifique pour vos collaborateurs qui éprouveraient des difficultés financières ?

Plus de 4 entreprises sur 10 ont mis en place (ou envisagent de le faire) une aide pour accompagner les collaborateurs en difficulté à la suite de la crise sanitaire. On constate une meilleure concrétisation chez les répondants se disant personnellement concernés par le sujet. Base totale: 515

Projection déploiement d'accompagnement(s) des collaborateurs

- Oui, vous l'avez déjà fait
- Oui, vous allez le mettre en place
- Non, vous ne pensez pas pouvoir
- Non, vous n'en ressentez pas la nécessité
- Vous ne savez pas



42% de oui
Île-de-France 53 %
Ent. 50-1000 52 %

4. Plus précisément, quelles actions avez-vous mises en place pour aider vos collaborateurs ? Et quelles actions souhaitez-vous mettre en place pour aider vos collaborateurs ?

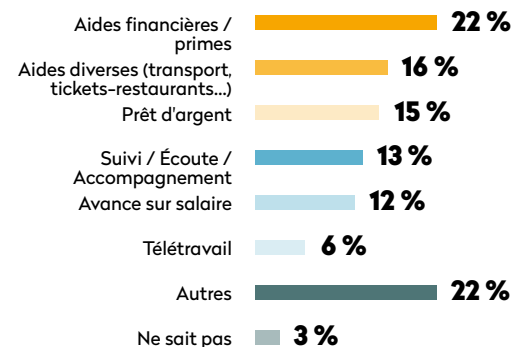
Ces aides mises en place ou envisagées passent avant tout par une aide financière ou une écoute plus attentive.



Question ouverte pour laquelle les verbatims ont été codifiés

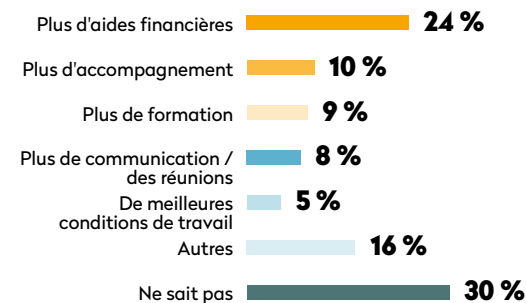
16 % déploiement effectif

Base a déjà mis en place au moins une action: 67



26 % déploiement projeté

Base prévoit de mettre en place au moins une action: 98



Synthèse

72%

des managers ont déjà été confrontés à la situation d'un salarié en grande difficulté économique

La pauvreté des salariés est une situation loin d'être anecdotique devant laquelle les entreprises ne sont pas suffisamment armées

Une définition décrite sous le prisme des difficultés financières (70 %) mais aussi des aspects comportementaux (20 %)

Des situations à ne pas restreindre à certains types d'entreprise: aucun secteur ni taille d'entreprise ne sont épargnés

La détection est l'affaire de tous:

les managers ne sont pas les seuls concernés par ce type de situations, tous les collaborateurs sont à inclure dans ce sujet

2 besoins des managers auxquels répondre:

L'identification: les aider dans la double difficulté de la détection en offrant la possibilité au salarié de se confier et en étant en mesure de l'aider psychologiquement

L'accompagnement: apporter une solution personnalisée, au-delà de l'aspect financier de l'avance sur salaire (la principale mesure connue), en orientant le salarié vers un service spécialisé sur le sujet en interne ou externe

Bibliographie

- **Bernadette de la Rochère (2003)**, *Les sans-domicile ne sont pas coupés de l'emploi*, division conditions de vie des ménages, INSEE
- **Bernard SEILLIER (2008)**, *La lutte contre la pauvreté et l'exclusion: une responsabilité à partager*, Rapport d'information fait au nom de la Mission commune d'information pauvreté et exclusion
- **Centre d'observation de la société (2016)**, *La pauvreté laborieuse se stabilise*
- **Éveline Duhamel, Henri Joyeux, rapporteurs (2013)**, *Femmes et précarité*, *Les études du Conseil économique social et environnemental*
- **Françoise Yaouancq, Michel Duée (2012)**, *Les sans-domicile et l'emploi, des emplois aussi fragiles que leurs conditions de vie*, INSEE, division Conditions de vie des ménages
- **Grégoire NORMAND (2019)**, *Deux millions de travailleurs vivent en dessous du seuil de pauvreté en France*, La Tribune
- **Jean Flamand, Cécile Jolly, Martin Rey (2020)**, *Les métiers au temps du corona*, France Stratégie
- **Julien BLASCO, Jorick GUILLANEUF (2019)**, *En 2017, les niveaux de vie progressent légèrement, les inégalités sont quasi stables*, Division Revenus et patrimoine des ménages, INSEE
- **Julien DAMON (2009)**, *Travailleurs pauvres: mais de quoi parle-t-on ?* Droit social n°3
- **Laurie MONIEZ (2018)**, *Les travailleurs pauvres ces invisibles*, Le Monde
- **Loi n° 2016-832 du 24 juin 2016** visant à lutter contre la discrimination à raison de la précarité sociale
- **Marie CHARREL (2018)**, *Selon l'OCDE la part des travailleurs pauvres est deux fois plus élevée en France qu'en Allemagne*, Le Monde
- **Marie-Odile Simon, Christine Olm, Élodie Alberola (2007)**, *Avoir un emploi rend la pauvreté plus difficile à vivre*, CREDOC
- **Mélanie Babès, Régis Bigot & Sandra Hoibian (2012)**, *Les problèmes de logement des salariés affectent 40 % des salariés*, Étude réalisée à la demande du MEDEF, Crédoc
- **Observatoire des inégalités (2018)**, *Rapport sur la pauvreté en France*, 1^{re} édition
- **Observatoire des inégalités (2019)**, *Un million de travailleurs pauvres en France*
- **Odile Macchi (2019)**, *Les sans-abri présents dans le métro parisien – parcours, usages, interactions*, Observatoire du Samu social de paris
- **Pierre-Yves Cusset, Gautier Maigne, Gaston Vermersch (2020)**, *Protection contre la pauvreté et gains monétaires au travail depuis vingt ans*, France Stratégie
- **Sandra HOIBIAN, Thibault Briera, Patricia Crouette, Romain Gauthier, Pauline Jauneau-Cottet, Jorg Muller (2019)**, *Le mouvement des gilets jaunes ou les limites d'un modèle de société*, CREDOC
- **Sophie Ponthieux (2009)**, *Les travailleurs pauvres comme catégorie statistique - Difficultés méthodologiques et exploration d'une notion de pauvreté en revenu d'activité*, INSEE
- **Sophie Ponthieux (2018)**, *Travailler et être pauvre: les femmes en première ligne*, OXFAM
- **Sophie Ponthieux, Émilie Raynaud (2007-2008)** *Les travailleurs pauvres*, Observatoire National de la pauvreté et de l'exclusion sociale
- **Xavier DURANG (2007)**, *Les nouveaux visages de la pauvreté laborieuse, Une approche des travailleurs pauvres en région PACA à partir de la source CAF*, Revue des politiques sociales et familiales
- **Yannick L'Horty (2008)**, *Pourquoi le travail ne protège plus de la pauvreté*, Regards croisés sur l'économie n°4



Auteur : Stéphane Béchaux

Pilotage : Inès Rollin

Enquête quantitative : Lilas Brisac, Vianney Vandewalle - Côté Clients / BVA

Relecture : Cécile Mathivet, Géraldine Nicollet, Bruce Roch

Conception graphique, maquette et mise en page : In medias res

Crédit photos : Istock, DR

Impression : HandiPRINT - Entreprise Adaptée et Solidaire

Dépôt légal : septembre 2020

Le Lab'Ho est une initiative de The Adecco Group
Adecco Groupe France S.A.S. au capital de 1038 060 €
- 451 148 209 R.C.S. LYON.

Siège social : 2 rue Henri-Legay
69626 Villeurbanne Cedex

Cécile Mathivet, directrice du Lab'Ho
The Adecco Group, Cœur Défense, Tour A 110, Esplanade du Général de Gaulle,
CS 70226, 92 931 Paris La Défense Cedex

Tel. +33(6) 61 31 24 43

www.labho.fr

[@labho_RH](https://twitter.com/labho_RH)
