

Salariés en grande difficulté économique

SYNTHÈSE

FACE PARIS

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. Face Paris et ses entreprises partenaires considéraient déjà que les employeurs devaient se saisir de ce sujet compliqué, mais brûlant.

La crise née de l'épidémie de coronavirus ne fait que rendre le chantier plus urgent. Mais disons-le avec force, les vulnérabilités financières des salariés ne sont pas uniquement corrélées au carnet de commandes des employeurs. D'autres facteurs peuvent fragiliser les travailleurs, et parfois de manière très soudaine : un divorce, des problèmes de santé, un deuil…

A Face Paris, il nous semble 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 ?

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

Nous ne parlons pas dans cette étude de « travailleurs pauvres », et ce pour deux raisons. 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 est trop connotée. Dans l'imaginaire collectif, le travailleur pauvre vit dans un logement insalubre, est négligé de sa personne et exerce une activité peu qualifiée. Cette vision erronée, déformée, s'avère très répandue parmi les dirigeants, les managers, les salariés.

Notre sujet, les salariés « en grande difficulté économique »

Nous considérons ici que se trouve « en grande difficulté économique » tout salarié qui « ne parvient pas à subvenir aux dépenses essentielles du quotidien (ex : logement, chauffage, alimentation, santé, habillement, transport, éducation des enfants…), et ce malgré l'ensemble des revenus de son foyer »

Ces travailleurs sont nombreux, encore plus depuis la crise sanitaire, économique et sociale liée au Covid-19.

72 %

C'est la part des managers qui ont déjà été confrontés à un salarié en grande difficulté économique, et ce quels que soient la taille et le secteur de l'entreprise.

Nous centrons ici notre travail sur les seuls salariés du secteur privé par pragmatisme. Cela ne signifie pas que les fonctionnaires, les indépendants ou les micro-entrepreneurs soient épargnés par les vulnérabilités économiques.

Des causes multiples : salaire, mais aussi séparation ou problème de santé

Travailler à temps partiel, enchaîner les contrats de courte durée, alterner période d'activité et chômage sont bien évidemment des facteurs de mise en difficulté économique. Mais cela n'implique pas que les salariés « correctement » payés, avec un emploi stable, sont immunisés contre tout risque pécuniaire.

Il existe une multitude de causes qui peuvent conduire à des difficultés financières. La première, citée par tous les experts que nous avons interrogés : la rupture conjugale. Toute séparation implique en effet une hausse des dépenses contraintes (logement, énergie, voiture etc.) qui fragilise les deux parties. Et cela quelle que soit la catégorie socio-professionnelle des intéressés. On peut également citer la perte d'emploi du conjoint, le deuil, les addictions ou encore les problèmes de santé.

Employeurs, salariés… tous concernés !

Aucun employeur n'est à l'abri d'accueillir un collaborateur en grande difficulté économique. Outre la rémunération, les facteurs déclencheurs des difficultés financières se moquent en effet des diplômes, des métiers, des responsabilités professionnelles exercées.

En la matière, les femmes, surreprésentées dans les métiers mal rémunérés et beaucoup plus souvent concernées par le travail à temps partiel subi que les hommes, s'avèrent les plus menacées. Elles constituent, de plus, la très grande majorité des familles monoparentales.

2. Des employeurs mal à l'aise



Un terrain miné pour les dirigeants

Malgré son ampleur, ce phénomène reste largement tu dans les organisations de travail. Il reste un sujet tabou, en quelque sorte, qui s'alimente à deux sources. La première est la peur des réactions internes. Les dirigeants craignent souvent de fournir un prétexte aux organisations syndicales pour réclamer des hausses de rémunération. La seconde est la crainte de l'ingérence. Pour beaucoup d'employeurs, intervenir dans les problèmes personnels des salariés pourrait faire jouer à l'entreprise un rôle qu'elle n'entend pas tenir.

Des zones de friction avec la vie privée

Sur le plan juridique, rien n'oblige les dirigeants et managers à tenir en compte la situation personnelle de leurs équipes. L'article L1132-1 du Code du travail rappelle aux employeurs une vingtaine de caractéristiques que l'entreprise ne peut prendre en compte dans ses politiques RH. 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 ».

Néanmoins, permettons-nous d'insister sur un point : l'absence d'obligation légale ou réglementaire ne leur interdit pas d'agir.

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). Dans ce cadre, beaucoup de dirigeants ont fait de la lutte contre la pauvreté un axe fort de leur politique RSE. En revanche, on ne trouve jamais trace d'un programme de soutien interne destiné aux employés qui rencontreraient de graves difficultés financières.





3. Et pourtant, un vrai sujet d'entreprise

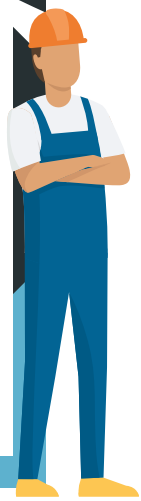
Des coûts cachés significatifs

En réalité, prendre soin de ses collaborateurs relève plus de l'impérieuse nécessité que de l'option facultative. En dehors de toute considération philanthropique, les entreprises ont des raisons purement économiques de se préoccuper des difficultés de leurs équipes.

Les répercussions potentielles des problèmes personnels des salariés sur le travail sont en effet très nombreuses. Elles peuvent porter sur l'assiduité au travail du salarié, l'implication dans son activité, mais aussi impacter tout le collectif de travail qui doit pallier les manques de celui ou celle qui est en souffrance. La conséquence est une détérioration du climat social et une moindre capacité des uns et des autres à coopérer. Et finalement, une moindre performance économique !

68 %

des managers considèrent qu'il est difficile pour eux de savoir quoi faire lorsqu'ils se trouvent face à un collaborateur en situation de grande difficulté économique.



45 %

estiment qu'il est difficile de trouver du temps pour gérer la situation.



Un révélateur des valeurs d'entreprise

En termes d'image, ne pas agir semble dangereux. Cela jette un voile sur la sincérité dans les engagements sociaux et RH affichés par l'entreprise.

En interne, l'inaction peut également laisser des traces durables dans les collectifs de travail. Un collaborateur en difficulté qui 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.

91 %

des managers interrogés estiment que l'entreprise a un rôle à jouer pour aider un collaborateur en situation de grande difficulté économique.

Des managers au front

En l'absence de politique d'entreprise structurée, les managers se retrouvent vite démunis face aux difficultés économiques de leurs collaborateurs. Livrés à eux-mêmes pour inventer des réponses, il est fort probable qu'ils commettent des erreurs. « C'est donner trop de responsabilité aux managers […] 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. »

Ces arguments 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 pour réagir de façon adéquate. De telle sorte, enfin, que l'organisation du travail n'ait pas à souffrir de ce contexte délicat.

4. Faire des vulnérabilités économiques un enjeu RH



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

Dans la plupart des organisations, on cherche des arrangements au cas par cas pour soutenir de façon ponctuelle un collaborateur en difficulté. Le levier le plus classique est l'avance sur salaire ou 13e mois. Différents outils d'aménagement des horaires et de la durée du travail sont également à la main des directions. De façon très officieuse, les managers savent aussi se montrer bienveillants avec les membres de leur équipe en difficulté.

Des pratiques à formaliser

Aussi honorables soient-elles, ces pratiques informelles révèlent assez vite leurs limites. La première étant le 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, s'il arrive par exemple quelque chose à un collaborateur censé être à son poste de travail alors que son manager aurait toléré son absence sans la déclarer.

Enfin, le collectif de travail risque de saturer. Composer avec les manquements d'un salarié peut devenir pénible sur la durée.

Les entreprises ont donc intérêt à formaliser leurs pratiques via des accords ou des mesures RH unilatérales. Cela permet de garantir la même écoute à tous les salariés, de faciliter le travail des managers et de la filière RH et de s'assurer un meilleur climat social.

Un objet pour le dialogue social

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 il nous semble également indispensable d'associer à la réflexion tous les représentants du personnel.

Pour que le dialogue social soit fécond, il faut en déconnecter la question salariale. 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.

Ces sujets pourraient faire l'objet d'accords. Autorisations d'absence, prêts remboursable, avantages, aménagements d'horaires… En la matière, il y aurait beaucoup à inventer ! Soit pour compléter un accord qualité de vie au travail (QTV) préexistant, soit pour signer un texte autonome.

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

Dans certaines grandes et moyennes entreprises, les élus du comité social et économique (CSE) prennent l'initiative de consacrer une part de l'enveloppe destinée aux activités sociales et culturelles à des fonds de solidarité.

À l'instar de Carrefour, 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.

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.

De tels fonds permettent d'afficher que le sujet n'est pas tabou dans l'entreprise, et de régler des situations d'urgence ponctuelles. Mais ils ne peuvent constituer une réponse unique à la question. Ils doivent s'inscrire dans des dispositifs plus larges.



5. Libérer la parole, impliquer le collectif

Bienveillance et écoute à tous les étages

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. Pour instaurer un climat de confiance au sein de l'organisation, le sujet doit être porté par la direction générale, avec des messages très clairs. Puis relayé par l'ensemble des structures hiérarchiques, avec un soutien fort de la filière RH. Nous en appelons aussi à l'implication très large du collectif de travail, afin que les collaborateurs en difficulté se sentent libre de choisir des interlocuteurs variés.

79 %

C'est, parmi les managers qui se sont trouvés confrontés à un collaborateur en difficulté, la part de ceux qui en ont discuté avec lui. Un quart d'entre eux ne va pas au-delà d'un simple échange.

Détecter... ou pas ?

Selon l'enquête réalisée par BVA pour le Lab'Ho, les collègues de travail et le manager direct sont les mieux placés pour détecter un(e) salarié(e) en grande difficulté économique.



D'où l'importance d'instaurer une culture de la bienveillance avec une communication régulière sur la question des vulnérabilités. Cela permet d'être ouvert à la discussion sans pour autant être intrusif dans la vie personnelle des collaborateurs. Les entreprises peuvent également utiliser leurs process RH existants pour systématiser des temps d'échange. Les entretiens professionnels, d'évaluation ou de carrière, notamment, nous semble constituer des moments propices.

Sensibiliser et former

Proposer à son personnel des réunions d'information sur le surendettement ou la bonne gestion du budget familial peut paraître prometteur. Cependant, ces réunions tendent à stigmatiser les salariés, qui n'osent donc pas s'y rendre.

Pour libérer la parole sur les vulnérabilités économiques, il faudrait sans doute être moins direct. L'employeur peut par exemple informer et sensibiliser ses collaborateurs à travers ses canaux de communication (newsletter, journal interne, etc.).

Cette sensibilisation doit aussi concerner la ligne hiérarchique et la filière RH. Mais pour tous ces managers, en première ligne lorsque les difficultés se font jour, il convient d'aller plus loin et de mettre en place des modules de formation. Loin de nous l'idée d'en faire des assistants sociaux de travail ! Il s'agit là de les accompagner dans leur posture managériale.

6. Mobiliser les ressources externes



Recenser les acteurs extérieurs

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. Certaines branches se sont dotées de services d'action sociale. Le Fonds d'action sociale du travail propose un service social à distance. 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 s'ils rencontrent des difficultés personnelles. On peut également citer les services externalisés de médecine du travail ou encore les collectivités territoriales.

... Et les prestations sociales

Il est vrai que les acteurs sont multiples, et que leurs dispositifs sont techniquement complexes. Ainsi, on évalue à 27 % le nombre de travailleurs éligibles à la prime d'activité qui n'en bénéficient pas.

De même, entre 53 et 67 % des personnes éligibles à l'aide à la complémentaire santé (ACS) n'en font pas la demande. 80 % des seniors pouvant prétendre à l'aide sociale à l'hébergement (ASH) ne la sollicitent pas.

Les employeurs auraient intérêt à prendre part à la diffusion de l'information sur ces dispositifs par pur pragmatisme. Favoriser le bien-être de ses employés sans bourse délier, voilà un acte de bonne gestion !

Informer, sensibiliser ses équipes.

Il semble préférable de communiquer souvent, en utilisant une large panoplie de canaux pour diffuser très largement l'information, sans chercher à cibler une catégorie de salariés. Les supports de diffusion d'informations peuvent être de toute nature !

Les employeurs peuvent se rapprocher de structures impliquées qui participeront activement à la diffusion de l'information sur leurs services. Ils peuvent également compléter leur livret d'accueil, fournir des informations avec les bulletins de paie, ou prévoir un temps d'échange lors des réunions d'équipe.





7. Au travail, des assistants sociaux indispensables

Service social interne ou externe ?

Est-il préférable de mettre en place un service d'assistance sociale interne ou de proposer un prestataire extérieur spécialisé ? Les opinions divergent et nous nous garderons ici de trancher. La taille de l'entreprise, son secteur d'activité, ses implantations géographiques, la typologie de ses effectifs jouent 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.

Des remontées plus fines

Parmi les rares fonctions épargnées par le reporting figurent les services d'assistance sociale de travail – quand ils existent ! Pourtant, les entreprises gagneraient à s'intéresser davantage à l'activité de leurs services sociaux, externes ou internes. L'objectif étant de mieux prendre en compte, sur un plan collectif, les difficultés personnelles que peuvent rencontrer les équipes



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 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...)

Actions

INTERNE

Déployer des outils de communication dans les entreprises :

- Mise en ligne sur les intranets des éléments de publication
- Exposition / campagne interne de sensibilisation

Un site web ressource hébergeant :

- L'étude et les éléments de communication
- Les webinaires et spoc
- 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 pouvoir publics



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 1038060 €
- 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



LAB'HO

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

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 :

THE ADECCO GROUP · FACE PARIS · humando · Groupe Casino, nourrir un monde de diversité · AKTO, L'humain au cœur des services · suez · FONDATION THE ADECCO GROUP, Sous l'égide de la Fondation de France · STEF · Retraite complémentaire agirc-arrco · croix-rouge française