

LES Cahiers DU BTP

N°137 | JANVIER 2021

Magazine trimestriel
d'information sociale du BTP



SECRETS DU DS

Fidéliser
les adhérents :
la course de fond

P. 9

FOCUS

L'apprentissage
dans le BTP,
une voie de réussite

P. 13

SAGA DES BÂTISSEURS

Le Bauhaus,
une école d'art
et une philosophie

P. 30

MANAGEMENT

LE NOUVEAU RÔLE DU CHEF



Dossier
p. 16 à 23

Lisez Les Cahiers du BTP différemment !



Le magazine des salariés de l'encadrement du BTP

Directeur de la publication

Gérard Duez

Rédacteur en chef

Julien Bellino

Comité de rédaction

Véronique Boissin,
Jean-Louis Farou,
Jacques Lladères,
Gérard Maliverney,
Armand Suardi,
Marie-Jeanne Vonderscher.

Réalisation :

Les Rois Mages

lesroismages.fr

Coordination éditoriale

Antoine Bayle,
avec Chantal Colomer
et François Roche.

Maquette

Benjamin Vernet

Dépôt légal

1^{er} trimestre 2021

ISSN : 0765-023X

CPPAP : 0422 S 08370

Impression

Imprimerie
de la Centrale de Lens

Toutes les images
sont droits réservés, sauf :

Couverture, pages 4, 16 et 17 :
Shutterstock / MrArtHit

Page 3 : Joséphine de Rohan-Chabot

Pages 4 et 11 : VNF - Francis Cormon

Page 6 : iStock / Gregory_DUBUS

Page 8 : Shutterstock / Kitawit Jitaton

Page 12 : Eliot Blondet - POOL REA

Page 13 : iStock / vm

Page 18 : iStock / ALotOfPeople

Page 20 : Alamy Banque D'Images

Page 21 : Youtube

Page 22 : Eliot Blondet/POOL/REA

Page 23 : CFE-CGC

Pages 24-25 : SP/XtreeE,
VINCI Construction

Page 26 : iStock / Fela Sanu

Page 27 : iStock / damircudic

Page 28 : Shutterstock / Africa Studio

Pages 30-31 : Joel Filipe / Unsplash



+Riche +Complet +Interactif

Scannez les pages avec votre smartphone
et l'application gratuite PictureExtend,
et accédez directement à des contenus enrichis
(vidéos, sites Web, courriels, documents...)

1.



Téléchargez l'application
PictureExtend sur
l'AppStore ou Google Play

2.



Flashez les pages
affichant ce logo

3.



Cliquez sur les liens vers
des informations complémentaires



Gérard Duez

Président de la CFE-CGC BTP

**Il se peut fort bien
que nous soyons
entrés dans l'ère
des « gels »
et des « 0% »
en tous genres**

2021 ne doit pas être une année « 0 % »

Nous venons de traverser plus de dix mois d'un froid polaire. Les crises sanitaire, économique et sociale engendrées par l'épidémie de Covid-19 ont durement frappé la Construction. Dans les Travaux publics, la chute de la commande publique est colossale et la FNTP évalue, pour 2020, une baisse des marchés conclus de l'ordre de 14 %. Dans le Bâtiment, les mises en chantier ont affiché une baisse de 12,6 % sur les douze derniers mois. Cet avis de tempête vaut aussi pour le dialogue entre les partenaires sociaux. Il se peut fort bien que nous soyons entrés dans l'ère des « gels » et des « 0% » en tous genres.

En novembre dernier, lors des négociations annuelles dans les TP, la FNTP a proposé un gel pur et simple des salaires minimaux. La CFE-CGC BTP n'a pas signé ce texte. Il aurait fallu pour cela des contreparties à cette absence de revalorisation. Face à des crises d'une ampleur encore incertaine, pourquoi ne pas demander aux donneurs d'ordre, sur les chantiers, d'accélérer leur prise de décision, de faire preuve d'une plus grande souplesse, garantissant ainsi une activité dynamique, dans un secteur qui en a grand besoin ?

Cette année 2020 s'est également soldée par l'annonce du gel des pensions complémentaires pour les retraités. Là encore, du « 0 % ». Les partenaires sociaux ont pourtant essayé de trouver des voies de dialogue. Pour les Travaux publics, notre syndicat était favorable à un accord de branche sur l'activité partielle de longue durée (APLD). Un tel dispositif aurait permis de sauvegarder des emplois dans l'ensemble des entreprises du secteur. Faute de consensus, ce projet n'avait toujours pas abouti fin 2020.

Deux négociations majeures ont en revanche abouti. Les accords nationaux interprofessionnels (ANI) sur le télétravail et la santé au travail ont été proposés aux partenaires sociaux, dont la CFE-CGC. Cette victoire du dialogue social trace une voie pour 2021 et notre syndicat a bien l'intention de l'emprunter afin de veiller, avec plus de vigilance que jamais, au respect des droits et des intérêts des salariés.

Prenez soin de vous et des vôtres, et bonne année 2021 ! ■

Gérard Duez

Éditorial

3

- 3 2021 ne doit pas être une année « 0 % », par Gérard Duez

Les nouvelles du syndicat 5

INFOS DU SIÈGE

- 5 Confédération : un nouveau maillage territorial

INFOS DES SECTIONS

- 6 Autoroutes : une nouvelle mandature s'ouvre
7 Normandie : étendre notre présence dans la région
8 SNEF Telecom : négocier, coûte que coûte

9 LES SECRETS DU DS

Fidéliser les adhérents, une course de fond

10 PORTRAIT

Claire Bourland, son expérience au service du combat syndical

Actualités

11

11 ON EN PARLE

Les nouvelles voies de la Seine



12 À SUIVRE

Un plan vital pour la Construction

13 FOCUS

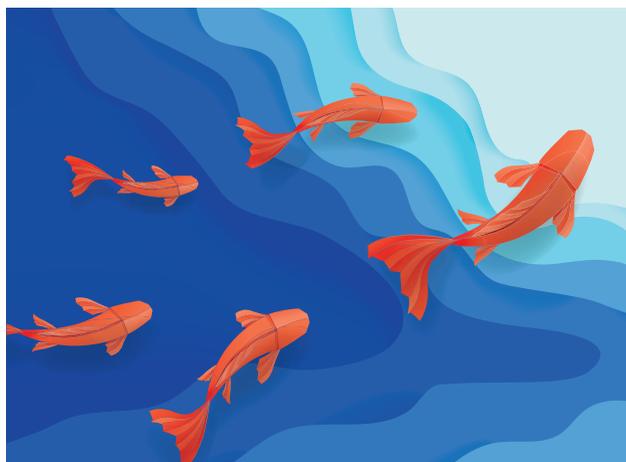
Apprentissage dans le BTP : une voie de réussite

L'ÉTUDE DE L'APEC

- 14 La Construction tire son épingle du jeu
15 Entretien avec Christophe Lenzi

Dossier

16



Management

Le nouveau rôle du chef

La crise de la Covid-19 a accéléré dans les entreprises la prise de conscience que le rôle du chef devait évoluer. Les nouveaux rapports à l'autorité exigent davantage de dialogue, de transparence et d'attention au facteur humain.

Le nouveau rôle du chef dans l'entreprise	16-22
Qu'est ce qu'un vrai chef ?	19
Ces mots qu'un chef devrait avoir en tête	20-21
Les qualités du manager post-Covid 19	21
Le manager et le télétravail	22
L'avis de Mireille Dispot (CFE-CGC)	23

Magazine

24

24 LES DIALOGUES DES CAHIERS

Ces innovations technologiques qui changent le visage du BTP

26 FENÊTRE SUR L'EUROPE

L'Afrique, terre promise du BTP chinois

27 DANS LES ENTREPRISES

Le salariat face aux mutations de l'entreprise

JURIDIQUE

- 28 Facebook : amis virtuels, problèmes bien réels !

LA SAGA DES BÂTISSEURS

- 30 Le Bauhaus, une école d'art et une philosophie



CONFÉDÉRATION

Le nouveau maillage territorial de la CFE-CGC

Votée le 25 novembre, la grande réforme territoriale de la Confédération « décentralise » les prises de décisions dans nos régions.



Viviane Fafet
Déléguée générale
du syndicat

C'était l'une des promesses de la nouvelle mandature de François Hommeril, président de la CFE-CGC réélu en octobre 2019, et de Gérard Mardiné, secrétaire général de la Confédération : réformer l'organisation territoriale du syndicat de l'encadrement. C'est chose faite aujourd'hui, malgré le retard pris en raison de l'épidémie de Covid-19.

Le maillage territorial de la CFE-CGC est structuré autour de 114 unions territoriales d'une part, départementales (UD) ou régionales (UR), de 27 fédérations d'autre part, dont celle de la Construction à laquelle appartient notre syndicat, ainsi que de réseaux tels que l'Union nationale interprofessionnelle des retraités (UNIR).

Le but de la réforme est de « décentraliser » cette organisation, en transférant aux unions régionales une large partie de l'action syndicale. Les UR auront

Les unions régionales de la CFE-CGC ont gagné en autonomie

désormais l'autonomie pour désigner des représentants CFE-CGC dans les territoires, évitant ainsi une concentration trop importante des décisions chez les fédérations. Charge aux UR d'intensifier le travail d'identification des entreprises qui présentent un potentiel d'adhésion, d'anticiper les élections professionnelles et d'être des relais de la Confédération. Le tout en lien étroit avec les instances départementales et locales.

L'accompagnement de la CFE-CGC

Prévue initialement le 30 mars 2020, l'assemblée générale électorale (AGE) de la Confédération censée faire voter l'ensemble des articles de la réforme a été repoussée au 25 novembre dernier. Pas moins de 354 représentants régionaux étaient connectés à cette AGE en visioconférence, Covid-19 et confinement obligent. L'ensemble des articles et de nombreux amendements ont été votés. À la suite de l'assemblée, les fédérations et l'UNIR avaient jusqu'au 31 décembre pour constituer ces UR, en désignant un titulaire et un suppléant. La Fédération de la Construction a répondu à l'appel.

Pour mettre en place ces changements importants, les représentants des UR seront soutenus dans leurs démarches par la CFE-CGC qui organise un séminaire sur le sujet les 2 et 3 février prochains, ainsi qu'un séminaire annuel. ■

L'AGENDA



Prochaines réunions des instances du Syndicat national

Le programme de ce premier semestre sera chargé au siège de la CFE-CGC BTP. Les membres du Bureau syndical national (BSN) se réuniront le 22 janvier et le 17 mars. Pour le Conseil syndical national (CSN), ce sera le 17 février et le 16 juin. Enfin, la réunion des présidents de section devrait se tenir en mars, en même temps que le BSN.

Le nouveau livre de Marc Ferrero

Contributeur régulier des *Cahiers du BTP* et intervenant pour certaines sections de la CFE-CGC BTP, le psychologue clinicien Marc



Ferrero publie en janvier *L'enfant et ses complexes - Le développement, le langage, l'école, les écrans, les parents* (Éd. Mardaga). Il s'agit d'une nouvelle

édition de ce livre, coécrit avec Jean-Marie Besse, spécialiste en psychologie du développement.



AUTOROUTES

Une nouvelle mandature s'ouvre

La section Autoroutes CFE-CGC BTP a tenu en octobre dernier son assemblée générale élective, ouvrant ainsi une nouvelle page de son histoire.



Thierry Decorsier
Secrétaire adjoint
de la section

Pour une section syndicale, la réussite d'une assemblée générale élective (AGE) doit beaucoup à sa préparation. Avant d'ouvrir une nouvelle mandature, le bureau doit présenter son rapport moral et son rapport financier, entériner les comptes de la section... Bref, l'heure du bilan de trois années d'action a sonné. Mais voilà, en 2020, la Covid-19 est passée par là.

Conséquence pour la section Autoroutes de la CFE-CGC BTP : son AGE, programmée initialement au premier trimestre 2020, a été repoussée de plusieurs mois à cause du premier confinement. Elle s'est finalement tenue en octobre dernier au club Kerlannic de PRO BTP, à Kerjouanno, dans le Golfe du Morbihan. Pour s'assurer de la réussite de cette assemblée et de la pré-

sence indispensable de tous les représentants des sociétés concessionnaires d'autoroutes (SANEF, ESCOTA, APRR, ASF, AREA, COFIROUTE, ROTALIS, SANEF Aquitaine), le conseil de la section s'était réuni quelques semaines avant, à Bordeaux, afin de préparer en amont ce rendez-vous important.

Nouveau bureau, engagement renouvelé

Lors de l'AGE, Gérard Duez, président de la CFE-CGC BTP, était présent, ainsi que plusieurs adhérentes et adhérents de la section, qui assistaient pour la première fois à une telle réunion. Après une présen-

tation de la CFE-CGC menée par Jacques Lladères et un point sur le Syndicat national par Dominique Prévost, président de la section, en lice pour un nouveau mandat, les traditionnelles présentations des rapports sont donc venues, ainsi que la validation des comptes de la section par le contrôleur aux comptes, Bernard Gervais. Les candidats ont ensuite présenté leur projet à l'assemblée, avant un vote à main levée, effectué sous le contrôle de Bernard Gervais, également scrutateur de l'AGE pour le syndicat.

Dominique Prévost a été réélu président de la section Autoroutes et les membres du bureau ont été élus à l'unanimité (*voir encadré*). C'est donc une nouvelle page qui s'ouvre pour la section, alors que la CFE-CGC BTP continue d'intensifier sa présence dans les sociétés autoroutières d'une part et que, d'autre part, la section Autoroutes reste active et vigilante, à l'image de son implication dans les questions de formation professionnelle au niveau de la branche. ■

LE NOUVEAU BUREAU

Dominique Prévost Président
Michel Decraene Vice-président
Patrick Fabregas Vice-président
Yves Mary Trésorier
Michel-Ange Cataldo Trésorier adjoint
Jean-Yves Pousse Secrétaire
Thierry Decorsier Secrétaire adjoint



NORMANDIE

Une présence à étendre en Normandie

En octobre 2020, la nouvelle équipe de la section régionale Normandie a entamé la mandature 2020-2023, résolument tournée vers le développement.



Michel Sanhaji
Vice-président IAC
de la section

C'est un peu l'heure de la "relance" dans notre pays. Alors que l'État, les régions et les métropoles multiplient les plans de soutien et les aides aux entreprises, la section régionale Normandie de la CFE-CGC BTP veut donner un nouveau souffle à son développement. Après une mandature 2017-2020 marquée en partie par la crise de la Covid-19, l'assemblée générale électorale (AGE) de la section a permis de dresser un bilan et d'élire un nouveau bureau jeune et dynamique.

La nouvelle équipe met tout en œuvre pour le développement syndical de la section

Comme de nombreuses sections syndicales, celle de Normandie a d'abord dû reporter son AGE. Initialement prévue le 6 juin 2020, elle s'est finalement tenue le 3 octobre à Saint-Martin-du-Vivier, près de Rouen (Seine-Maritime). La présentation du rapport d'activité a mis en évidence plusieurs forces de notre section. Tout d'abord sa présence dans différentes commis-

sions ou organismes paritaires. Que ce soit dans les centres de formation d'apprentis (CFA), à l'OPPBTP, chez PRO BTP ou au sein du SPABEIC et de Santé BTP, de nombreux adhérents et membres de notre conseil syndical y siègent et assurent la présence de la CFE-CGC BTP dans le monde de la Construction normande. De plus, nos relations avec les Unions départementales, locales et territoriales sont bonnes.

La double vertu des PAP

Durant cette mandature, la section Normandie a également multiplié la signature de protocoles pré-électoraux (PAP), pour en atteindre près de 50. Ces rencontres faites dans les entreprises nous donnent l'opportunité de présenter des candidats CFE-CGC BTP aux élections

professionnelles, avec à la clé deux avantages : de nouvelles adhésions et une meilleure représentativité syndicale.

Une fois le rapport d'activité et le rapport financier présentés et approuvés lors de l'AGE, le conseil a élu à la présidence Yves Dupuis, que je tiens à féliciter. Après 5 mandats et 15 ans à la tête de la section Normandie, je lui passe le flambeau et l'accompagnerai ces prochains mois dans ces premières négociations, notamment celles sur les salaires dans les Travaux publics et le Bâtiment en Normandie.

Avec la nouvelle équipe, la section Normandie fait, plus que jamais, le pari du développement et doit s'adresser aux jeunes salarié(e)s de notre région. C'est tout l'enjeu des années qui viennent. ■



Le nouveau bureau de la section Normandie

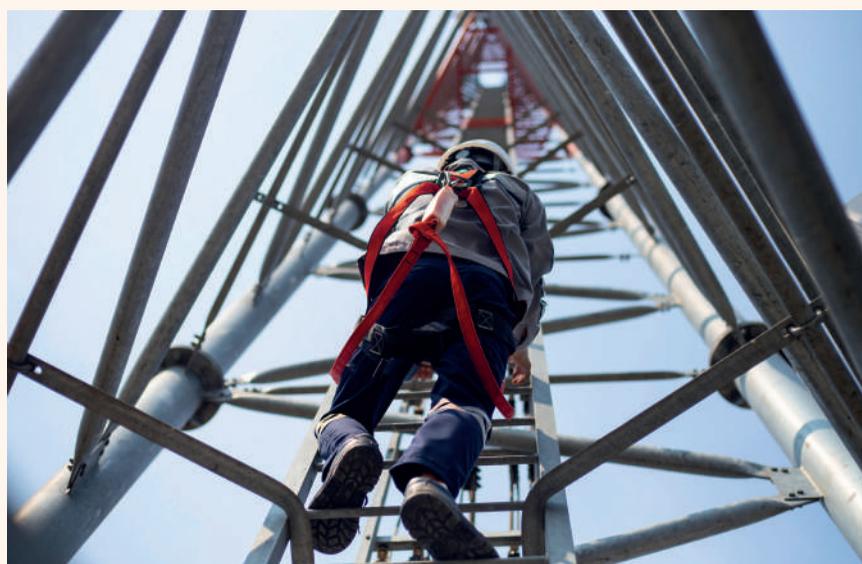
Yves Dupuis Président - **Michel Sanhaji** Vice-président IAC - **Serge Brisset**
Vice-président TAM - **Jérôme Dubrac** Secrétaire - **Sandrine Henri** Secrétaire-adjointe
André-Pierre Hulin Trésorier - **Michel Sessou** Trésorier-adjoint
Nathalie Carré Membre - **Claude Bourguine** Membre



SNEF

Négociier, coûte que coûte

Au sein du groupe SNEF, la filiale télécom créée en 2020 est en pleine négociation autour de la mise en place des comités sociaux et économiques. La section CFE-CGC BTP est aux avant-postes.



crise de la Covid-19. Depuis, notre section est à pied d'œuvre.

La responsabilité du premier syndicat

L'échéance est connue : d'ici au 30 juin prochain, l'ensemble des accords de l'entreprise devront avoir été renégociés. À l'heure où nous rédigeons ces lignes, la question de la durée du temps de travail doit être mise à la signature. Viennent ensuite l'égalité femme-hommes, les indemnités de déplacements, le travail de nuit, le télétravail, etc.

Dans ces négociations, notre section prend d'autant plus ses responsabilités que, depuis les élections professionnelles de 2019, la CFE-CGC BTP est le premier syndicat catégoriel du groupe SNEF, avec 27,7% des voix calculées sur les 3 collèges. Prendre nos responsabilités, c'est favoriser un dialogue social nourri et ouvert avec la direction. C'est également le cas pour les autres filiales.

Cet état d'esprit nous a amenés à proposer que les réunions CSE Télécom Nord ne se tiennent pas uniquement à Rambouillet (Île-de-France), siège du CSE, mais à tour de rôle dans l'ensemble des 5 agences : Versailles, Cuincy, Saint-Herblain, Rambouillet et Metz. La section voudrait également étendre ce principe au CSE Télécom Sud même si, pour le moment, l'épidémie de Covid-19 a transformé ces réunions sur site en visioconférences.

Ce début d'année 2021 s'annonce donc chargé pour notre section, qui concentre tous ses efforts au service des salariés de SNEF. ■



Chrystelle Lochet
Déléguée syndicale
centrale (filiale
SNEF Telecom)

A lors que la France se dote d'infrastructures très haut débit, la filiale télécom du groupe SNEF se présente comme un acteur incontournable dans le paysage français. Ses principaux clients se nomment SFR, Free, Bouygues Télécom, Orange, EDF ou Huawei. SNEF Telecom intervient sur les réseaux mobiles, fixes et les réseaux destinés aux entreprises et aux collectivités locales, de la construction à l'entretien d'infrastructures telles que les pylônes 4G et 5G ou le déploiement de la fibre optique.

Au sein du groupe et de ses filiales (SNEF Nucléaire, SNEF Design &

Build, etc.), la branche télécom représente 15 % du chiffre d'affaires, pour quelque 1 000 salariés qui œuvrent dans les télécoms, sur les 12 500 que compte le groupe. Comme dans de nombreuses entreprises, à la suite des « ordonnances Macron », la mise place d'un comité social et économique (CSE) central et de CSE d'établissements ont ouvert chez SNEF Telecom une longue période de négociations. Prévues pour avril 2020, ces discussions entre la direction et les syndicats ont été repoussées à septembre dernier suite à la

Ce début d'année 2021 s'annonce chargé pour la section SNEF qui négocie la mise en place des CSE



Michel Decraene

Ancien délégué syndical central de la section Autoroutes Paris-Rhin-Rhône (APRR), Michel Decraene est désormais responsable de la commission Développement de la CFE-CGC BTP et élu à la Fédération nationale de la Construction (FNC). Adhérent au syndicat depuis plus de 20 ans, il a également été maire de Fouju, en Seine-et-Marne (Île-de-France).

Fidéliser les adhérents, une course de fond

Susciter de nouvelles adhésions en période de crise économique est une chose, réussir à fidéliser ces adhérents en rendant une section syndicale attractive en est une autre. Voici les conseils avisés de Michel Decraene.

1 Le délégué syndical, un exemple à suivre

En tant que représentant du syndicat national CFE-CGC BTP et des salariés adhérents, le délégué syndical (DS) est l'un des pilotes de la section. À ce titre, il fait la navette entre le syndicat et l'entreprise, entre les salariés et la direction et doit être force de propositions et de contre-propositions lors de négociations. Cet engagement peut devenir une vitrine pour votre section syndicale, tout autant qu'un levier pour fidéliser les adhérents. C'est dans cet esprit d'exemplarité que le DS sera en outre le premier à l'écoute des salariés pour les accompagner et les conseiller. C'est aussi cela le syndicalisme de service.

2 Bien faire et le faire savoir

Pour maîtriser et mener à bien son « plan d'action » ou tenir les engagements pris lors des élections professionnelles, le DS peut tenir une sorte « tableau de bord ». Pour chaque action ou négociation à laquelle participe la section, ce tableau pourra être communiqué aux adhérents avec un code couleur limpide : vert (les succès), orange (les points de vigilance, les attentes) et rouge (les échecs ou ce qui reste à accomplir). Cette communication claire et concrète prouvera la mobilisation des équipes de la section syndicale et la sincérité de la démarche.

3 L'information, cet or à dénicher

Que ce soit pour les entreprises, les « GAFAM » (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) ou votre section syndicale, l'or du XXI^e siècle reste l'information. Savoir recueillir et utiliser intelligemment certaines données sera un levier indispensable pour fidéliser vos adhérents. Tout en respectant le règlement général sur la protection des données (RGPD), le DS pourra constituer une liste des adresses mail professionnelles (ou personnelles) des adhérents pour les informer des actions ou des formations proposées par sa section.

4 Savoir s'adresser aux jeunes salarié(e)s

Pour fidéliser, le DS doit connaître leurs habitudes sur les réseaux sociaux car, bien souvent, envoyer des mails s'avère peu efficace. Il faut pouvoir les informer sans les faire crouler sous les *posts* ou les *tweets*. Enfin, il est bon de les solliciter au moment le plus approprié, le matin par exemple, juste avant que la journée de travail ne commence. Pour les sections CFE-CGC BTP, l'engagement des jeunes cadres ou Tam est une priorité pour le développement syndical. Un(e) jeune salarié(e) doit pouvoir passer d'adhérent(e) à élu(e) et ainsi confirmer son implication dans notre syndicat. ■

Pour obtenir le lien vers la *Boîte à outils* de votre syndicat

contact@cgcbtp.com

Son expérience au service du combat syndical

Nouvelle adhérente à la CFE-CGC BTP, Claire Bourland, secrétaire technico-commerciale au sein du groupe Spie, veut s'impliquer davantage dans le syndicalisme, notamment auprès des jeunes recrues.

Claire Bourland n'est pas femme à se laisser abattre en cette période compliquée. Pour cette aventurière dans l'âme, qui a fait le Rallye Aïcha des Gazelles du Maroc en 2012, « une sacrée expérience où l'on se retrouve seule avec sa coéquipière dans le désert avec pour seuls instruments d'orientation une carte et une boussole, raconte-t-elle. Il est essentiel d'aller puiser les forces au fond de soi pour ne rien lâcher. » Pourtant, à 52 ans, celle qui a enchaîné les postes de commerciale et d'assistante de direction dans différents secteurs, avant de rejoindre en 2006 le groupe Spie, se retrouve aujourd'hui dans l'incertitude.

La CFE-CGC BTP me convient parce que le syndicat tient un discours apaisé et cherche le compromis

Un soutien en temps de crise

Avec la mise en œuvre d'une nouvelle organisation au sein de son centre de travaux près de Périgueux, en Dordogne, son poste de secrétaire technico-commerciale au service des deux filiales, Spie Industrie & Tertiaire et Spie CityNetworks, va changer. « Une seule des deux filiales



Claire Bourland, secrétaire technico-commerciale au sein du groupe Spie

a décidé de me garder en faisant des efforts. Mais depuis le confinement, ces choix de changement ne figuraient pas dans les priorités managériales. Ce que je peux comprendre. La crise sanitaire et économique actuelle accentue le repli sur soi et l'individualisme dans l'entreprise », regrette-t-elle.

Face au manque de communication dans le groupe, elle ne sait pas vers qui se tourner pour trouver un soutien. C'est sa meilleure amie, syn-

diquée à la CFE-CGC BTP depuis des années, qui la convainc de franchir le pas. L'été dernier, elle décide de prendre sa carte d'adhérente. « J'ai choisi ce syndicat parce que, contrairement aux autres, il n'a pas cette connotation contestataire face au patronat et affiche des valeurs qui me correspondent davantage », explique cette mère de trois enfants, originaire de Dordogne.

Prendre les bonnes décisions

Ce qui l'a étonnée, c'est « cet accompagnement et surtout l'accès à des spécialistes comme le service juridique, qui apporte une écoute et des conseils pertinents. C'est plutôt rassurant pour prendre les bonnes décisions », reconnaît-elle. D'ailleurs, depuis qu'elle a découvert cet univers, Claire envisage de s'investir dans le syndicalisme.

« C'est à nous, qui avons déjà accompli une bonne partie de notre carrière, de nous impliquer davantage pour expliquer aux jeunes qu'un syndicat représente une autre voie pour accompagner les salariés et la direction de l'entreprise dans une démarche constructive basée sur la confiance. » Et Claire de préciser : « Le syndicalisme est un relais essentiel pour le bon dialogue social dans l'entreprise. Or, aujourd'hui, ce dialogue est à mon sens insuffisant. » Pourtant, insiste-t-elle, « en aidant les autres, on s'aide soi-même. C'est ma manière à moi d'avancer dans la vie. » ■

CV EXPRESS 1968 Naissance à Arcachon | 1990 BTS Action commerciale à Libourne | 1990 Gestionnaire de rayon et vendeuse chez Epikouros | 2006 Secrétaire technico-commerciale chez Spie | 2020 Adhésion à la CFE-CGC BTP



EN CHIFFRES

0 %

Le 1^{er} novembre dernier, les retraités du secteur privé ont pu constater le gel de leurs pensions complémentaires et ce pour 12 mois. La décision, annoncée le 8 octobre par le conseil d'administration de l'Agirc-Arrco, intervient dans un contexte d'inflation quasi nulle en 2020.

7 Mds d'€

C'est un rapprochement remarqué dans le BTP européen. Webuild (ex-Salini-Impregilio), n°1 italien, a pris le contrôle d'Astaldi, le n°2 du pays. L'opération fait de Webuild un groupe qui pourrait atteindre 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2021. Loin toutefois du leader européen, VINCI (43 Mds € en 2019).

73 %

Selon le baromètre 2020 « Climat social » de l'Observatoire Cegos, publié le 17 novembre, sur un panel de 1 520 personnes (salariés, DRH, managers...), 73 % des DRH préparent « les conséquences sociales de la crise » pour 2021.



© VNF-FRANCIS CORMON

Le Canal Seine-Nord Europe sera le maillon manquant entre l'Oise et le canal de Dunkerque-Escaut

Les nouvelles voies de la Seine

Les travaux du Canal Seine-Nord Europe doivent débuter cette année et inaugurer ainsi l'un des grands chantiers français de la décennie.

C'est un projet français aux ambitions européennes. Le Canal Seine-Nord Europe, ouvrage colossal qui doit « désenclaver » le bassin fluvial de la Seine, reliera l'Oise au canal Dunkerque-Escaut. Long de 107 km et large de 70 m en moyenne, ce maillon manquant donnera naissance à la liaison « Seine-Escaut » : un corridor économique et environnemental de 1 100 km, entre Le Havre-Dunkerque et la Belgique, qui facilitera le transport de marchandises en France et avec ses proches voisins européens, multipliant par 4 le trafic fluvial sur l'axe Nord-Sud.

Le coût total du Canal Seine-Nord Europe, estimé à 5,1 milliards d'euros, sera financé à 40 % par des fonds européens. Le projet est placé sous la responsabilité de la Société du Canal Seine-Nord Europe (SCSNE), un établissement public local dont le conseil de surveillance, présidé par Xavier

Bertrand, implique l'Europe, l'État français, la région Hauts-de-France et les départements du Nord, du Pas-de-Calais, de la Somme et de l'Oise.

Le club des « méga chantiers »

Les premiers travaux doivent être lancés en 2021, pour une mise en service complète du canal prévue en décembre 2028. Au plus fort de l'activité, jusqu'à 6 000 personnes travailleront sur les multiples chantiers, à l'instar du futur pont-canal de la Somme, annoncé comme le plus grand pont-canal d'Europe avec ses 1 330 m de longueur.

Le Canal Seine-Nord Europe va ainsi rejoindre le club des « méga chantiers », aux côtés du Grand Paris et des JO 2024, en termes de besoins en formation et de métiers mobilisés. Lancé il y a près de 30 ans, ce projet d'infrastructure, devenu en 1993 le premier en France soumis au débat public, ouvre un nouveau chapitre de son histoire. ■



Un plan vital pour la Construction

Dans le cadre du plan « France Relance », le gouvernement va injecter près de 7 milliards d'euros pour la Construction et accélérer la reprise économique en régions.

Rénovation des bâtiments, lutte contre les passoires thermiques : le gouvernement a fait de la transition écologique dans le secteur de la Construction l'un des grands axes de son plan « France Relance ». Ce programme d'investissement de 100 milliards d'euros sur deux ans prévoit une enveloppe de 30 milliards pour la « transition écologique », dont 6,8 milliards d'euros pour la rénovation des bâtiments publics (4 milliards), et des logements privés (2 milliards). Sont également prévus 500 millions d'euros pour la rénovation du parc immobilier social, 200 millions pour le parc tertiaire des PME/TPE et 100 millions pour les structures d'hébergement d'urgence.

Plus de 4 000 projets en régions

La mobilisation des porteurs de projets a été particulièrement soutenue dans le secteur public, avec plus de 4 000 projets présentés par l'en-

semble des régions. « *Le besoin de rénovation est criant et ça correspond à un besoin de relance économique* », commente Philippe Pelletier, président du Plan Bâtiment Durable. Concrètement, ce budget de 4 milliards permettra de rénover les mairies, les écoles, les lycées, les universités, le parc administratif de l'État ou bien encore les commissariats et les tribunaux.

Le besoin de rénovation est criant et ça correspond à un besoin de relance économique

Quelle sera la déclinaison effective de ce plan ? D'après la circulaire relative à la « territorialisation du plan de relance », publiée le 23 octobre dernier, les premiers chantiers de rénovation devraient débu-

ter ces prochaines semaines. En Occitanie (Pyrénées-Orientales), par exemple, ce sont 450 chantiers qui vont mobiliser 315 acteurs parmi les communes, les conseils départementaux, les associations et les syndicats mixtes. Comme à Perpignan, où « France Relance » a accordé une subvention de 1,6 million d'euros à la création d'une nouvelle école spécialisée dans les énergies renouvelables. Et du côté de Prats-de-Mollo et d'Arles-sur-Tech, deux maisons de santé verront le jour grâce à un apport de l'État de 365 000 €.

Relance de la construction neuve

Concernant les logements privés, il s'agit, d'après le gouvernement, d'« amplifier et accroître l'efficacité des aides à la rénovation énergétique des bâtiments privés » dès le 1^{er} janvier 2021. Ainsi, le dispositif MaPrimeRénov', rehaussé de 2 milliards d'euros sur deux ans, a été étendu à l'ensemble des ménages, aux propriétaires bailleurs et aux copropriétés. « *Le potentiel de rénovation énergétique est important en France, avec près de 5 millions de "passoires thermiques"* », remarque Guillaume Texier, le directeur général France du groupe Saint-Gobain, qui compte développer sa production de matériaux biosourcés en France.

Autre enjeu majeur, la relance de la construction neuve. La Fédération française du Bâtiment (FFB) réclame des mesures fortes sur ce segment. La ministre du Logement, Emmanuelle Wargon, a tenu à rassurer le secteur : « *Nous travaillons sur la prolongation des aides fiscales, notamment le dispositif Pinel et le prêt à taux zéro pour donner plus de visibilité aux professionnels* ». ■



Le Premier ministre Jean Castex lors de la présentation du plan « France Relance » (3 septembre 2020)



BTP et apprentissage : une voie de réussite

L'édition 2020 du « Baromètre Vie Apprenti » du CCCA-BTP dresse le portrait d'apprentis du BTP pleinement engagés dans leur formation.

Qu'ils soient encore mineurs ou qu'ils aient plus de 18 ans, les apprentis en centre de formation d'apprentis (CFA) sont « fiers » et le revendiquent. C'est ce que révèle en substance le baromètre 2020 BVA/BVE pour le CCCA-BTP sur la vie des apprentis.

Si la famille et les amis restent des vecteurs importants dans leur orientation, ils sont désormais 86,5 % à considérer que l'apprentissage est fait pour des jeunes qui réussissent à l'école et veulent poursuivre leurs études. Surtout, leur motivation demeure inchangée depuis huit ans : « Plus de sept apprentis sur dix (71,4 %) déclarent avoir choisi leur métier par goût personnel », selon l'étude.

Des compétences d'avenir

S'ils se disent « satisfaits » à plus de 85 % de la qualité de la formation suivie au CFA, ils apprécient (70,6 %) tout particulièrement les efforts

renouvelés chaque année par les CFA pour mettre à leur disposition des équipements pédagogiques pertinents et des plateaux techniques garantissant une formation aux compétences d'avenir.

Les apprentis louent la qualité de la formation en CFA et les efforts des équipes pédagogiques

Également sensibles à la qualité de l'écoute des équipes pédagogiques et éducatives dans les CFA comme en entreprise, les jeunes apprentis estiment pour 54,6 % d'entre eux que « leurs avis, souhaits et opinions sont pris en compte aujourd'hui ». Cette approche, encouragée par les CFA, a pour but de « renforcer l'implication

des apprentis dans la construction de leur identité professionnelle ».

Premier secteur dans l'apprentissage

Interrogés sur l'implication des entreprises dans leur formation, les apprentis identifient clairement les qualités des enseignements apportés sur leur lieu de travail : « Engagement, confiance, responsabilité, satisfaction, écoute et bienveillance ».

Actuellement, le BTP représente le premier secteur professionnel dans l'apprentissage. Mais seuls 65,8 % des apprentis souhaitent s'orienter vers une carrière dans le secteur. La part des indécis demeure forte (23,1 %), souligne le baromètre, d'autant plus que les apprentis (87 %) ne peuvent encore compter que sur eux-mêmes et leur réseau (cercle familial ou privé) pour trouver une entreprise formatrice.

« Les CFA auraient donc intérêt à développer le service d'accompagnement à la recherche d'entreprises pour satisfaire au mieux l'ensemble des parties prenantes de l'apprentissage (candidats et entreprises) », recommande l'enquête du CCCA-BTP. ■

LES MÉTIERS DU BTP À L'HONNEUR



Le 1^{er} décembre, le CCCA-BTP a lancé sa nouvelle campagne de communication pour promouvoir auprès des jeunes les métiers du BTP (charpenterie, maçonnerie, électricité, etc.) et l'apprentissage. Intitulée « La Construction – Demain s'invente avec nous », cette campagne, diffusée à la télévision et sur Internet se prolongera jusqu'au mois de mars.

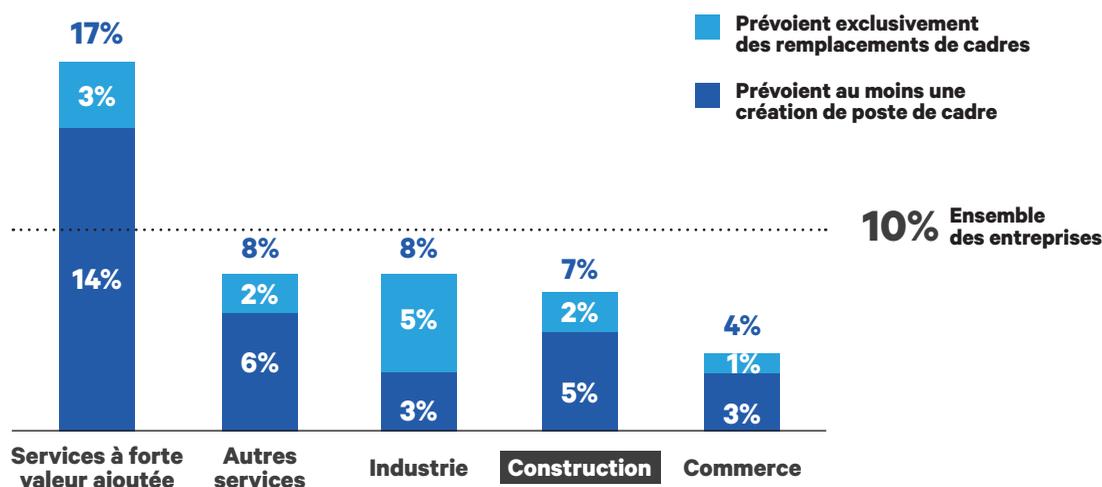
<https://laconstruction.fr/>



La Construction tire son épingle du jeu

Après un premier confinement qui avait paralysé les chantiers, la Construction semble mieux résister aux conséquences de la deuxième vague de Covid-19.

Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au 4^e trimestre 2020



Source : Apec, baromètre des intentions de recrutement et de mobilité des cadres – 4^e trimestre 2020

ENTRE RÉSISTANCE ET RÉSILIENCE POUR LA CONSTRUCTION



Marion Petit
Chargées d'études
au sein du pôle
Études de l'Apec

Avec l'arrêt total des chantiers au printemps 2020, la Construction figurait parmi les secteurs les plus touchés par le blocage de l'économie. Pour faire face à cette situation inédite, 48 % des entreprises de la Construction ont eu recours à l'activité partielle, pour partie ou totalité de leurs cadres.

Pour autant, la réouverture des chantiers s'est traduite par un regain d'activité plus intense que dans les autres secteurs. Les entreprises affichaient courant septembre des carnets de commandes plutôt bien orientés. Si l'annonce du deuxième confinement a de nouveau brouillé les cartes, l'im-

pact économique semble plus limité. Selon l'INSEE, les pertes d'activité dans le secteur devraient être de -3 % en moyenne (contre -32 % lors du premier confinement).

Si de nombreuses entreprises sont de nouveau plongées dans l'incertitude, celles de la Construction pourraient mieux résister et maintenir leurs intentions de recrutements : 7 % d'entre elles avaient l'intention de recruter au moins un cadre au cours du 4^e trimestre 2020 (contre 10 % pour l'ensemble des entreprises). Pour autant, les acteurs de la Construction se distinguaient avec des intentions de recrutement donnant lieu pour les trois-quarts d'entre elles à au moins une création de poste de cadre. ■

« La Construction devrait limiter les dégâts »



CHRISTOPHE LENZI, chef de Projet études à la direction données, études et analyses de l'Apec

La crise économique liée à la situation sanitaire va-t-elle épargner l'emploi cadre ?

La réponse est clairement non ! La récession économique actuelle, d'une ampleur et d'une brutalité inégalée en temps de paix, n'épargne aucun acteur économique. Tous les secteurs – exception faite du commerce alimentaire - ont subi des pertes d'activité conséquentes qui les ont plongés dans l'incertitude la plus complète.

Difficile dans ces conditions d'investir et de se doter de compétences cadres. Ainsi entre janvier et novembre 2020, le volume d'offres

« En 2020, les entreprises de la Construction ont publié 31 % d'offres d'emploi en moins sur [apec.fr](https://www.apec.fr) »

d'emploi cadre s'est contracté de 35 % par rapport à l'an dernier à la même période. Les entreprises de la Construction ont également dû réduire la voilure avec 31 % d'offres publiées en moins sur [apec.fr](https://www.apec.fr).

Globalement, nous estimons qu'en 2020, les entreprises pourraient

recruter quelque 170 000 cadres, très loin des 281 300 embauches cadres réalisées en 2019, soit une baisse anticipée de 40 %. L'intensité de cette chute n'a pas d'équivalent depuis que nous mesurons à l'Apec le volume de recrutements de cadres. À titre de comparaison, la contraction des recrutements était de -28 % lors de la crise financière de 2008-2009.

Quelles sont les perspectives pour 2021 ?

La réponse à cette question est bien plus difficile. La situation économique dépend de l'évolution de la crise sanitaire qui dicte clairement le tempo à l'économie française.

Le deuxième confinement, que tout le monde voulait éviter, a bien eu lieu et il est venu perturber le fort rebond économique enregistré au cours du 3^e trimestre 2020. On peut toutefois constater que le confinement débuté fin octobre 2020 devrait avoir un impact bien plus limité que celui du printemps. Selon l'Insee, la contraction de l'activité pourrait être de -4 % au 4^e trimestre 2020 par rapport à son niveau d'avant crise contre -19 % au 2^e trimestre 2020.

La Construction devrait limiter les dégâts avec une perte d'activité avoisinant - 3% (contre -32 % entre avril et fin juin). Cependant l'horizon s'éclaircit peu à peu avec l'émergence de vaccins et d'une possible normalisation très progressive de la situation. Reste que l'état de santé de nombreuses entreprises est préoccupant. En dépit des aides massives de la puissance publique, seront-elles en mesure de poursuivre leur activité, d'investir, de recruter ? Rien n'est moins sûr. ■



MANAGEMENT

LE NOUVEAU RÔLE DU CHEF

La crise de la Covid-19 a accéléré dans les entreprises la prise de conscience que le rôle du chef devait évoluer. Les nouveaux rapports à l'autorité exigent davantage de dialogue, de transparence et d'attention au facteur humain.

Pages 16-22

Le nouveau rôle du chef dans l'entreprise

Page 19

Qu'est ce qu'un vrai chef ?

Pages 20-21

Ces mots qu'un chef devrait avoir en tête

Page 21

Les qualités du manager post-Covid 19

Page 22

Le manager et le télétravail

Page 23

L'avis de Mireille Dispot (CFE-CGC)



Quel est le moteur de l'obéissance, si l'on exclut la crainte de la punition ? La confiance.



Plus que jamais, le chef doit instaurer la confiance avec ses équipes, par le dialogue et non par la contrainte

LE CHIFFRE

55,6 %
des salariés estiment que l'effort des managers doit porter avant tout sur la communication avec les équipes

(Étude du cabinet Hays, octobre 2020)

Le chef, du latin *caput*, la « tête », est censé vivre sur les sommets. De là, il commande la manœuvre à ses troupes, embrasse l'ensemble du champ de bataille. C'est de cette position dont il tire son autorité et donc sa légitimité à diriger ses troupes. On lui doit respect et obéissance. Voici, résumée à gros traits, la description que l'on pouvait faire du chef dans les ouvrages classiques de la formation militaire. Le chef détient le pouvoir de diriger et s'il le fait, c'est parce qu'il dispose d'une vision globale de la situation et détient des informations dont ses subordonnés ne disposent pas.

Cette vision s'est longtemps diffusée dans le monde de l'entreprise. Il y eut une époque où les DRH étaient d'anciens militaires jusqu'à ce que l'on s'aperçoive qu'il manquait à ce portrait un élément clé : la compétence. L'autorité sans compétence a provoqué des désastres dans l'histoire militaire et produit bien des dégâts dans les entreprises. Au point que depuis de nombreuses années, cette vision traditionnelle du chef est battue en brèche. La capacité à diriger ne dépend

pas de sa position dans la hiérarchie, mais de sa capacité à prendre en compte l'ensemble des éléments, rationnels et irrationnels, qui contribuent à faire d'un individu un chef compétent et respecté.

La Covid-19 comme révélateur

Depuis l'apparition de la pandémie de Covid-19, la question du chef se pose avec encore plus d'acuité dans toutes les organisations. Celles-ci ont dû gérer des situations inédites dans un laps de temps très court : l'apparition de la maladie, le premier confinement, le déconfinement, le deuxième confinement, avec leurs lots de problèmes d'organisation, de communication interne, de gestion de baisses d'activité, d'instructions de dossiers dans le cadre du plan d'aides publiques aux entreprises. Et elles doivent se préparer à accepter qu'une part plus importante de leurs collaboratrices et collaborateurs travaillent à domicile, rompant ainsi le lien entre le travail lui-même et sa localisation quasi systématique au sein de l'entreprise. Cela fait beaucoup de bouleversements, qui sont à la fois organisationnels et

humains et qui posent en termes nouveaux la question du management des ressources humaines et donc de leur encadrement.

Mais ces questionnements, que la crise de la Covid-19 a rendu plus intenses, étaient déjà latents. Sinon, comment expliquer le succès du livre du général Pierre de Villiers, l'ancien chef de tous les chefs militaires, qui, dans *Qu'est-ce qu'un chef ?* (Fayard, 2018), pose le problème de façon crue : dans une époque où l'autorité est de plus en plus contestée, où les technologies balayent les savoirs anciens, où les jeunes générations cultivent d'autres valeurs que celles du travail et de la carrière, comment peut-on diriger et quelles sont les qualités qui sont aujourd'hui nécessaires au bon exercice du métier de chef ?

Dialoguer, animer, rassembler

Quel est le moteur de l'obéissance, si l'on exclut la crainte de la punition ? La confiance. Des soldats de 1917 se sont mutinés parce qu'ils n'avaient plus confiance dans leurs chefs, ils remettaient en cause la pertinence de leurs ordres, non par principe, mais parce qu'ils avaient pu en juger les effets désastreux sur le terrain.

Cette nécessité de la confiance n'a jamais été aussi indispensable aujourd'hui, sur le terrain politique, mais aussi dans les entreprises. Elle ne se décrète pas, mais se gagne par le dialogue qu'est capable d'instaurer le chef avec ceux qui lui rapportent et les compétences que ces derniers lui reconnaissent. C'est le double enjeu de l'encadrement aujourd'hui : la formation et l'animation des équipes. Le travail à distance accentue encore ces besoins. « *Le télétravail nécessitera un subtil équilibre entre un certain lâcher-prise et une confiance accrue dans les collaborateurs* », analyse Arnaud de Malaussène, directeur du développement chez The Boson Project (*lire témoignage p. 22*).

Il importe donc que les entreprises réassurent les salariés de l'encadrement en leur fournissant à la fois les formations et les moyens technologiques, afin qu'ils puissent continuer à animer leurs équipes à distance de façon efficace. C'est une donnée nouvelle dans le monde du travail français, comme le souligne Éric Vidal, secrétaire CFE-CGC du

comité de groupe de Renault. « *Le manager intermédiaire a du mal à quitter sa zone de confort. Sans son équipe autour de lui, il perd ses repères. En France, le manager a été formé pour contrôler ses équipes et s'assurer qu'elles travaillent. C'est viscéral ! C'est un mal français. C'est ce qui nous différencie des autres pays, comme en Allemagne, où le manager privilégie l'obligation de résultat : le salarié qui n'a pas terminé son travail à 17h30 n'est pas bien vu par sa hiérarchie* », explique-t-il. Et il ajoute : « *Les managers les plus ouverts au télétravail adoptent une approche positive et non coercitive. Certains managers organisent des réunions d'équipe tous les matins à 8h30 pour le café. Ce rendez-vous leur permet de prendre le pouls de leur équipe et de faire remonter l'information en direct. Pour les équipes, cette démarche est plutôt appréciée.* »

Absorbeur d'inquiétude

Le travail à distance rend les talents d'animation et de mobilisation de l'encadrement encore plus nécessaires. Mais ils le sont tout autant dans le travail « présentiel ». Les temps où le chef énonçait des objectifs sans les expliciter et les faire partager à ses équipes sont révolus, comme le souligne d'ailleurs Pierre de Villiers dans son livre.



Le double enjeu de l'encadrement aujourd'hui : la formation et l'animation des équipes

LIVRE

UN VRAI CHEF, SELON LE GÉNÉRAL DE VILLIERS

« **L**e vrai chef dirige sans pratiquement commander. Il donne aux personnes concernées une vision d'ensemble claire et compréhensible, leur expose l'objectif global, l'œuvre commune à entreprendre. Il leur fait partager les raisons de son choix et leur montre les problèmes à résoudre.



Puis, il laisse définir par les intéressés la façon de s'y prendre, chacun à son niveau, conjointement avec ses collègues, dans le respect des objectifs et des valeurs de l'organisation. » ■

Pierre de Villiers,
Qu'est-ce qu'un chef ?
(Fayard, 2018)



**LU DANS
LA PRESSE**

« En ces temps d'incertitude le manager doit se muer en médiateur, en pédagogue, en coach »

L'Usine Nouvelle, 16/11/2020

Certes, l'entreprise n'est pas le champ idéal de la démocratie participative, mais la volonté des citoyens d'être associés aux décisions politiques, qui s'exprime sous de multiples formes désormais, trouve un écho dans l'entreprise. Les nouvelles technologies bouleversent les hiérarchies, favorisent le travail en mode projet et donc rendent indispensable une communication plus riche, plus dense entre le chef et ceux qui lui rapportent.

D'autant que s'ajoute une contrainte supplémentaire pour l'encadrement, dans la période que nous traversons : la gestion de l'incertitude. Nul ne sait quand nous sortirons de la pandémie, quand la vie "normale" reprendra dans les entreprises, quelles seront les conséquences de la crise économique sur la santé financière des entreprises et sur le niveau de leurs effectifs. Or on attend du chef qu'il soit un absorbeur d'inquiétude, qu'il rassure ses troupes. Mission difficile par les temps qui courent. « *Que va-t-il se passer ? Comment va-t-on s'organiser ? Et s'il n'y a plus de commandes ? Et s'il y a encore des cas de Covid-19 ? Et si...*

Les collaborateurs sont parfois perdus. Ils ont été stressés de porter un masque et de travailler à bonne distance de leurs collègues. Ils ont été affolés au premier cas contact, inquiets d'être contaminés sur place », raconte Valérie, chef d'atelier dans une TPE, dans un entretien au magazine *L'Usine Nouvelle* (lire l'article avec l'enrichissement *PictureExtend*). En de tels moments, il est nécessaire de trouver un équilibre entre dire la vérité et ne pas créer un surcroît d'angoisse. Le rôle des directions générales dans ce processus est fondamental. Elles doivent aider l'encadrement à trouver la tonalité la plus juste possible. Les équipes sont en attente d'objectifs clairs, d'une visée à plus ou moins long terme, mais elles doivent être parties prenantes dans la définition de ces objectifs et disposer d'une autonomie suffisante pour les adapter à la réalité du terrain dont elles sont les plus proches. On comprend qu'une direction générale ne puisse pas tout partager avec son encadrement. Mais si l'on veut que les équipes travaillent dans la confiance, l'encadrement leur doit un minimum de transpa-

(Suite p. 22)

Ces mots qu'un chef

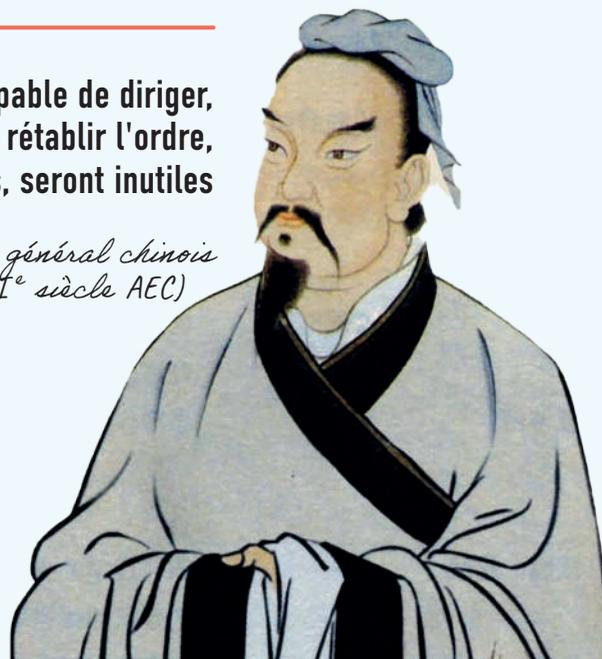


“ Si le général est généreux, mais incapable de diriger, bienveillant, mais incapable de rétablir l'ordre, ses soldats, tels des enfants gâtés, seront inutiles

Sun Tzu, général chinois (VI^e siècle AEC)

“ Celui qui gouverne doit apprendre à convaincre et non à obliger

Frank Herbert, écrivain



LES QUALITÉS DU MANAGER POST-COVID 19

Depuis le premier confinement, les managers sont certes mieux préparés aux nouveaux outils collaboratifs à distance, mais avec la généralisation du télétravail, certains peinent encore à diriger sans être dans le contrôle. « Cette perte de contrôle, les plus réfractaires au changement ne le supportent pas. Ils se sentent comme paralysés face à l'inconnu », observe Marlène Ribeiro, directrice exécutive du cabinet de recrutement Michael Page.

« Les qualités d'hier d'un bon manager peuvent se révéler de sérieux défauts aujourd'hui. Ce n'est plus le statut mais les compétences qui font la différence », souligne-t-elle. Et de préciser : « Le bon manager est celui qui parvient à donner un cap en travaillant dans la co-construction

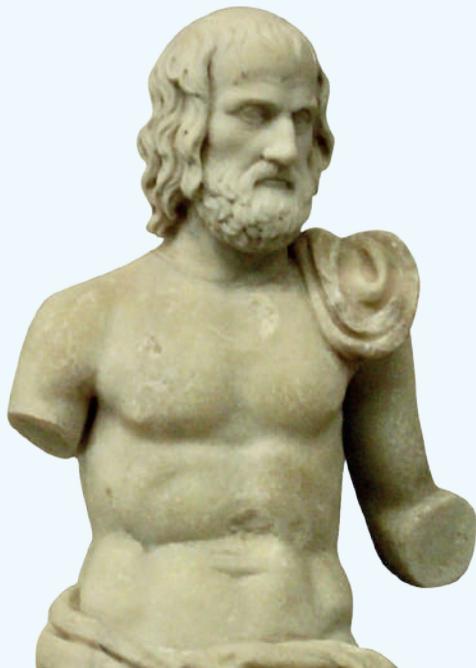
avec ses équipes. Il doit avoir cette capacité d'adaptation, d'agilité, d'écoute, de proximité avec ses collaborateurs pour prendre des décisions qui font sens. » De cette manière, « le manager peut identifier les signaux faibles émanant de certains collaborateurs qui vont faire leur malaise ».

Face à ce contexte anxiogène pour le collaborateur, travailler chez soi n'est pas toujours aisé : « Le manager doit absolument prendre le temps d'expliquer pour recréer ce nouveau lien social à distance basé sur la confiance avec ses équipes. » D'ailleurs, « les entreprises nous demandent de plus en plus de formations à la carte pour leurs salariés, notamment ce besoin de renforcer la confiance en soi et d'apprendre à mieux communiquer ». ■



Les temps où le chef énonçait des objectifs sans les expliciter et les faire partager à ses équipes sont révolus

devrait avoir en tête



“
Un leader doit savoir partager sa stratégie et sa vision auprès de ses équipes

Aurélien Jean, docteur en sciences et entrepreneur

“
Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble

Euripide, philosophe (V^e siècle AEC)





Sur les enjeux de santé au travail, l'encadrement porte la démarche de responsabilité de l'entreprise

(Suite de la p. 20)

rence et doit l'exiger des directions générales.

La santé des salariés, une priorité

La crise de la Covid-19 a également fait naître une dimension nouvelle dans la gestion des ressources humaines : la santé des collaborateurs. Ce sujet a longtemps été traité à minima, dans le cadre des obligations légales qui s'imposent à l'entreprise, avant que les organisations syndicales, dont la CFE-CGC, ne se saisissent de la question de la santé au travail, comme lors des dernières négociations entre partenaires sociaux sur la réforme de la santé au travail. La pandémie a changé la donne.

Une récente étude menée par Harris Interactive pour le compte de Concilio, une société qui a mis en place une plate-forme de gestion de la santé en direction des entreprises, a montré que plus de huit personnes interrogées sur dix, parmi les directions des entreprises et les représentants des salariés, considèrent qu'il est désormais de

la responsabilité de l'entreprise de s'occuper davantage de la santé de leurs collaborateurs. L'encadrement sera le porteur de cette démarche, qui nécessite à la fois des précautions (ne pas être intrusif) et une attention plus grande aux difficultés des collaborateurs, s'agissant en particulier des troubles psychosociaux, dont la Covid-19 a multiplié la fréquence, y compris dans l'encadrement (*lire p.23*).

Nos sociétés expérimentent des mutations profondes qui affectent puissamment le fonctionnement des organisations. La dimension humaine prend une importance nouvelle, car la crise montre que les entreprises qui s'en sortent le mieux sont aussi celles dont les cadres et les collaborateurs sont les plus engagés. Le rapport à l'autorité change. La demande de dialogue est désormais omniprésente dans toutes les sphères de la société. L'entreprise n'échappe pas à ce mouvement, ce qui conduit inéluctablement à la transformation du métier de chef. ■

POINT DE VUE

LE MANAGER EST LA CLÉ DE VOÛTE DE LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL

La nouvelle dynamique managériale mise en œuvre sous l'impulsion du télétravail accélère la redéfinition des rôles du management à chaque strate de l'organisation. Pour assurer la continuité de l'activité, « *il faudra des chefs d'orchestre de terrain, qui connaissent sur le bout des doigts les problématiques rencontrées par les équipes techniques, aussi bien que la feuille de route mise sur pied par le top management. Des gestionnaires d'humains, qui connaissent leurs ouailles, leurs manières de fonctionner en équipe, les motivations individuelles* », recommande Arnaud de Malaussène, directeur du Développement chez The Boson Project.

Mais voilà, tout l'enjeu est de savoir comment réguler l'utilisation de l'outil télétravail afin de garantir l'efficacité opération-

nelle des équipes à distance sur le long terme. « *Un déplacement de curseur dans la posture des managers s'impose. Ils ne devront pas tant s'employer à être dans le contrôle des résultats a posteriori, mais plutôt dans la création d'un environnement favorable à la performance du collectif a priori.* »

En outre, la clé du succès repose sur un nécessaire management par la confiance. « *Le télétravail nécessitera aussi et surtout un subtil équilibre entre un certain lâcher-prise et une confiance accrue envers les collaborateurs, tout en ayant de nouvelles exigences de suivi, de formalisation et d'orchestration du travail. Car le travail à distance accélère les prises de décisions décentralisées et le renforcement de l'autonomie des collaborateurs.* » ■



ARNAUD DE MALAUSSÈNE
Directeur du Développement chez The Boson Project

« Après ces confinements et déconfinements successifs, les managers accusent le coup »

Les Cahiers du BTP : Hyper-sollicités depuis des mois, comment les managers s'adaptent-ils à cette seconde vague de Covid-19 ?

Mireille Dispot : Nous traversons une période inédite. Et les managers sont en première ligne. Au-delà des pressions de la hiérarchie, ils doivent pour certains diriger leur équipe dans un environnement hybride. Autrement dit, gérer des équipes à la fois en présentiel et à distance. La généralisation du télétravail place donc le manager en situation d'agilité permanente pour maintenir et animer l'esprit d'équipe. Surtout, il doit gérer les inégalités de conditions de travail en apprenant à composer avec les personnes à risque, en télétravail et sur site. Cette mise sous tension n'est pas sans conséquence sur leur santé mentale. D'autant plus qu'ils n'ont pas été préparés à ce changement brutal, qui les prive de leur collectif et de leurs repères habituels.

Quels sont les risques psychosociaux pour les managers ?

Après ces confinements et déconfinements successifs, les managers accusent le coup. Les effets psychologiques d'un télétravail mal organisé peuvent être désastreux. Ils se plaignent d'isolement et de ne pas toujours être consultés pour des décisions qui les concernent, mais aussi d'un surcroît de travail avec l'enchaînement des réunions, dont

l'essentiel en visioconférence. Tous ces bouleversements génèrent beaucoup de stress. Et parmi eux, 58 % sont en détresse psychologique, selon une enquête d'OpinionWay réalisée fin octobre pour le cabinet de conseil Empreinte Humaine, soit 28 points de plus en six mois. Les managers intermédiaires seraient même « deux fois plus en burn-out sévère » que les autres catégories de salariés.

Les chefs d'entreprise, rivés sur leurs objectifs, ne prennent pas suffisamment la mesure de ce malaise. Les arrêts maladie pour dépression, anxiété ou burn-out sont pourtant passés de 9 % début 2020 à 18 % depuis le premier déconfinement, d'après le baromètre sur l'absentéisme de Malakoff Humanis. Ce sujet est au cœur de la négociation sur le télétravail entre les partenaires sociaux et le patronat.

Quels sont les avantages d'un accord national sur le télétravail pour les managers ?

L'accord national interprofessionnel (ANI)* sur le télétravail doit imposer un cadre normatif et prescriptif applicable à l'ensemble des branches. C'est en tout cas ce que réclament les salariés et les managers notamment : plus de règles de fonctionnement et de garde-fous, tout particulièrement dans les PME-TPE, pour mieux encadrer le télétravail.

L'ANI doit permettre de clarifier la liste des postes éligibles au télétravail dans des circonstances exceptionnelles et la charge de travail des salariés en télétravail à domicile selon leurs contraintes familiales, mais aussi les droits à la déconnexion. De la même façon, cet accord cadre doit obliger l'employeur à prendre en compte les risques psychosociaux liés au télétravail. Ce type de risques doit être évalué au même titre que les autres risques professionnels. ■

* NDLR : l'accord sur le télétravail a été signé le 26 novembre dernier par les syndicats représentatifs, dont la CFE-CGC



MIREILLE DISPOT
Secrétaire nationale
CFE-CGC en charge
des questions Égalité
des chances et santé
au travail



« Les managers intermédiaires seraient deux fois plus en burn-out sévère que les autres catégories de salariés »

LE CHIFFRE

18 %

des arrêts de travail ont été posés pour troubles psychologiques depuis mai (contre 9 % début 2020)

Source : Absentéisme & Covid 19
Baromètre mensuel mars-juillet 2020 Malakoff Humanis

Ces innovations technologiques qui cha

Alain Guillen, directeur général de la start-up XTreeE, et Francis Berny, maître compagnon chez VINCI Construction France, échangent leurs convictions en matière de transformation digitale du BTP.

Les Cahiers du BTP : En quoi la crise du coronavirus va-t-elle accélérer la transformation digitale des entreprises du secteur du BTP ?

Alain Guillen : Cette transformation numérique de la chaîne de valeur de la Construction, nous aurions dû la faire depuis longtemps. La crise sanitaire nous oblige à combler ce retard. Et la maquette numérique *Building Information Modeling* (BIM) en constitue l'élément moteur. Aujourd'hui, les architectes et les bureaux d'étude nous demandent d'intégrer dès que possible la conception 3D, réalité virtuelle et augmen-

tée, dans leurs projets pour nous permettre de travailler ensemble, et très en amont, sur toutes les problématiques à traiter, de la conception jusqu'à la mise en œuvre du projet sur chantier.

Francis Berny : La crise sanitaire renforce la digitalisation des échanges. Elle va donc contraindre les entreprises du secteur à former leurs salariés. Mais la route est longue. Si le groupe VINCI Construction a été parmi les tous premiers opérateurs à avoir intégré dès 2014 le BIM dans ses projets, bon nombre d'acteurs au sein de la Construction, notamment les bureaux d'étude, commencent seule-

ment à s'y mettre. Sur la plupart des chantiers, la prédominance des plans sous forme papier demeure la norme. L'enjeu de l'interopérabilité [la communication entre différents systèmes d'information ou logiciels] et de la connectivité représente ainsi un axe central chez VINCI Construction.

Quelles sont les grandes innovations attendues dans la conception, l'organisation et la méthode dans la Construction ?

A. G. : Plus que la technologie, c'est une nouvelle façon de travailler qui prend forme. On le voit bien avec le développement de la construction hors-site. Actuellement, nous avons un projet de passerelle imprimée béton en 3D à réaliser sur le canal Saint-Denis (Seine-Saint-Denis), pour le futur site des Jeux Olympiques de 2024. Pour ce projet, nous avons dès le départ étudié avec nos partenaires quels types de matériaux utiliser, quelle technologie mettre en œuvre dans une logique de fabrication hors-site.

Nous entrons dans l'ère de l'industrialisation de la construction : on parle d'usinage des pièces avant de les assembler sur site. L'objectif est d'optimiser les ressources à mobiliser dans la production et de réduire les délais de construction. La production hors-site permet aussi d'attirer de jeunes recrues en usine, avec l'émergence de nouvelles compétences dans le maniement des logiciels. L'avenir est de travailler avec des robots en usine pour réduire la pénibilité et les risques d'accidents.



Co-fondateur de la start-up française spécialiste de l'impression 3D grande échelle XtreeE, Alain Guillen est directeur général en charge du développement des applications (XtreeE Studio) et des fonctions supports. Dans ses expériences antérieures, il a notamment occupé chez Lafarge le poste de directeur des politiques sociales Groupe.



Agilent le visage du BTP

F. B. : Nous avons placé le BIM au cœur de nos chantiers avec l'introduction du « Totem digital ». Développé par les équipes de VINCI Construction, cette cabane à plan présente un écran tactile de grande dimension à ultra-haute définition. Depuis juillet dernier, les compagnons peuvent s'y connecter via leur tablette numérique pour consulter en temps réel les plans de coupe en 3D, les nouvelles cotes et les éléments de briefing de poste. Cet outil permet de mieux maîtriser le mode opératoire et de gagner du temps. Surtout, il favorise un management plus transversal et le partage des idées.

Le développement du numérique nous permet d'être plus proactifs. Pour des projets complexes comme celui de la future tour « La Porte Bleue », à Marseille, un immeuble tout en arcades, ce sont nos ingénieurs méthodes, formés au BIM, qui étudient comment manipuler les pièces préfabriquées en forme de Y, afin de les assembler sur site et les connecter à la structure du bâtiment.

Toujours dans cette logique d'optimisation des procédés, nous réinventons l'usage de nos outils existants. Ainsi, par exemple, pour réaliser les portiques du projet IKEA à Nice, nous avons mis au point un système de ripage des tables sous poutres. Au lieu de construire des tours d'étaie traditionnelles, ce système permet de déplacer les tables sur étaie de grande hauteur.

Pour le BTP français, la transformation digitale est-elle devenue un axe de développement majeur, notamment pour se développer à l'international ?

A. G. : Notre stratégie consiste à déployer notre réseau en adaptant



Le développement du numérique nous permet d'être plus proactif

FRANCIS BERNY

Maître Compagnon chez Travaux du Midi (groupe VINCI Construction) et Maître Bâtitseur comme tuteur chef de chantier, Francis Berny a enchaîné les grands chantiers marseillais, du MuCEM à la tour « La Porte Bleue ». Il est membre du bureau de la CFE-CGC BTP et fait partie de la commission paritaire « Emploi formation ».

notre technologie d'impression 3D pour la construction, selon les besoins du client. Avec plus de 5 unités de production en France, aux Émirats arabes unis, au Japon, aux États-Unis et une récente commande en Chine, nous visons une cinquantaine d'unités d'ici 2025 dans le monde.

Par exemple, un gros projet à l'international, *FrenchDreamTown*, se situe à Hangzhou, dans la province chinoise du Zeijiang. Ce projet, porté côté français par la société française Optiva Darna et Systematic - le pôle européen des *deep tech* -, prévoit la réalisation d'un ensemble bio-architectural de 57 000 m², rassemblant les savoir-faire français et chinois les plus avancés dans la construction d'une ville du futur. Nous accompagnons notre client dans la mise en œuvre d'une future unité de production et le développement de nouvelles applications, afin de permettre une

meilleure intégration des éléments béton en 3D dans les différents bâtiments du village. Cette expérience a été une première pour nous dans un écosystème d'une telle ampleur.

F. B. : Aujourd'hui, en France comme à l'international, nous sommes connectés en permanence avec nos clients. Avec cette hyper-connectivité, nos projets sont placés sous haute surveillance. Ce niveau d'exigence nous oblige à innover dans tous les domaines dans lesquels nous intervenons. C'est donc la qualité de nos savoir-faire, de nos bureaux d'étude et des outils que nous développons, ainsi que la gestion de projet numérique, qui nous permettent de répondre aux appels d'offre les plus pointus. Notre force est de disposer de toute cette ingénierie à la pointe et surtout, d'avoir toujours un coup d'avance. ■

L'Afrique, terre promise du BTP chinois

Les projets de BTP en Afrique connaissent une croissance exponentielle, au profit des constructeurs chinois et au détriment de leurs concurrents européens et français.

Jamais les projets de BTP en Afrique n'auront été aussi nombreux. Le groupe international de conseil Deloitte a recensé dans sa plus récente étude sur le sujet, Africa Construction Trends, plus de 470 milliards de dollars de projets (387 Mds d'€), à fin 2019, soit près de 50 % de hausse par rapport à 2017. L'immobilier commercial, industriel et résidentiel représente plus de 25 % de ces projets, devant les infrastructures de transport et l'énergie. La croissance démographique du continent fait en effet exploser la demande de logements et des projets de villes nouvelles fleurissent un peu partout, et notamment à Dakar (Sénégal), Lagos (Nigéria), Ouagadougou (Burkina Faso) ou Le Caire (Égypte), qui visent un objectif de création de plus de 20 cités nouvelles.

Cette flambée de projets fait des heureux gagnants : les entreprises chinoises. Elles devraient s'arroger plus de 30 % des projets, loin devant les entreprises locales (23 %) et les groupes français (3 %). Pékin finance près de 20 % des projets recensés par Deloitte, dans le cadre de ses fameuses « Nouvelles routes de la soie ».

La présence du BTP français

La China EximBank a ainsi accordé un prêt géant de 1,26 milliard de dollars (1,03 Md d'€) au Nigéria pour la construction des voies du chemin de fer Lagos-Ibadan, une ligne de 156 kilomètres. C'est le groupe China Civil Engineering Construction Corp

Malgré l'omniprésence des entreprises chinoises, certains groupes français de BTP sortent leur épingle du jeu en Afrique

(CCECC) qui réalise l'opération. Ce dernier est d'ailleurs le principal attributaire des projets de BTP en Afrique (près de 32 Mds d'€), devant le turc Yapi Merzeki (28 Mds d'€) et la filiale nigériane du groupe italien Saipem (24 Mds d'€). L'un des projets phares des groupes chinois en Afrique est la construction de la troisième plus grande mosquée du monde, à Alger, après celles de Médine et de La Mecque, inaugurée en octobre dernier et réalisée par la China State Construction Engineering Corporation (CSCEC).

Cette présence écrasante des groupes chinois en Afrique s'explique en grande partie par des conditions de financement plus favorables que

celles que peuvent proposer des groupes européens, mais aussi pour renforcer leur influence politique sur le continent, dans le cadre de ces « Nouvelles routes de la soie », même si un certain nombre de ces projets souffrent d'une gouvernance hasardeuse, comme l'a révélé récemment un chercheur américain*.

Pour autant, les groupes français ne sont pas absents du continent africain. Le groupe de Travaux publics Razel-Bec, très présent en Côte d'Ivoire et au Cameroun, a réalisé la modernisation de l'aéroport de Maputo, au Mozambique, et mène des projets hydrauliques au Sénégal et des chantiers routiers autour de Douala.

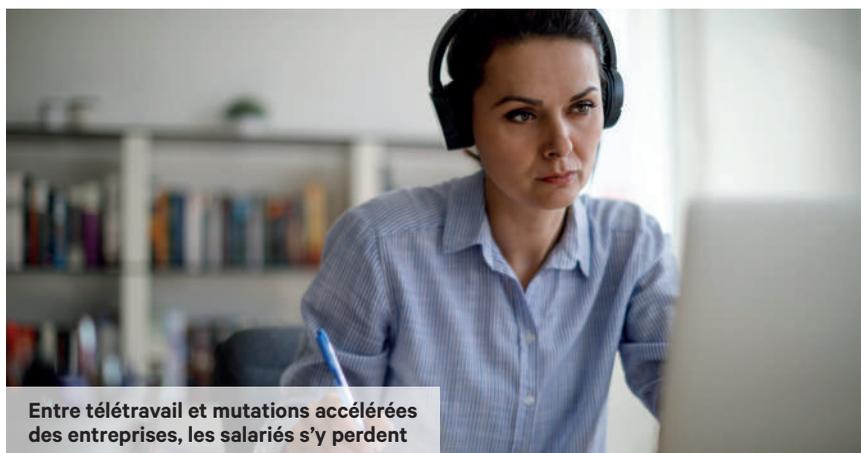
Premier PPP

Le groupe VINCI a signé en septembre dernier son premier partenariat public-privé (PPP) en Afrique, qui porte sur la construction d'une autoroute au Kenya, un projet de 1,3 milliard d'euros. Bouygues a réalisé la tour Casablanca Finance City (122 mètres), qui domine le quartier des affaires de la ville. Et Eiffage a mené pour le compte du groupe Bolloré la restructuration d'une partie du port de Lomé, au Togo, et construit des ouvrages d'art à Madagascar et à Luanda, en Angola. ■

* *The Emperor's New Road, China and the Project of the Century*, de Jonathan E. Hillman (Yale University Press, octobre 2020).



La ligne de chemin de fer Lagos-Ibadan (Nigéria), construite par une société chinoise



Entre télétravail et mutations accélérées des entreprises, les salariés s'y perdent

Le salariat face aux mutations de l'entreprise

Depuis le premier confinement en 2020, la transformation des entreprises s'accélère, menaçant le salariat lui-même.

Quel sera le monde du travail d'après ? Le télétravail va-t-il devenir la règle ? En cette période inédite, tous nos référentiels, au niveau collectif comme individuel, sont remis en question. Ce qui est certain, c'est que l'on ne travaillera plus comme avant, s'accordent à penser experts en management et sociologues.

La généralisation du télétravail pourrait être la première étape de transformations radicales, qui vont façonner nos modes d'organisation et nos manières de travailler ensemble dans des espaces différents. Car si nombre d'entreprises, petites et grandes, hésitent à mettre leurs salariés en télétravail à temps complet ou en mode hybride – un mélange entre travail à distance et sur site –, depuis le grand confinement, les conséquences de cette mutation digitale et sociétale à marche forcée vont bien au-delà.

Un modèle qui doit évoluer

Comme le souligne depuis plus de dix ans le paléanthropologue Pascal

Ma crainte est qu'on soit engagé dans un processus de disparition de l'entreprise et du salariat

DOMINIQUE MÉDA

Picq, le modèle à la française, caractérisé par « une culture de la conformité et un certain autoritarisme », doit évoluer vers une approche « auto-adaptative et co-évolutive ». Autrement dit, en adéquation avec son environnement économique, social et écologique. Pour ce spécialiste des processus naturels et culturels de l'innovation et du management des groupes, la nouvelle expérience collaborateur-manager passe par une organisation non plus par métiers, mais par tâches réalisables en « home office », ou nécessitant une unité de temps et de lieu.

Ces prévisions de Pascal Picq sonnent juste en 2021, alors que

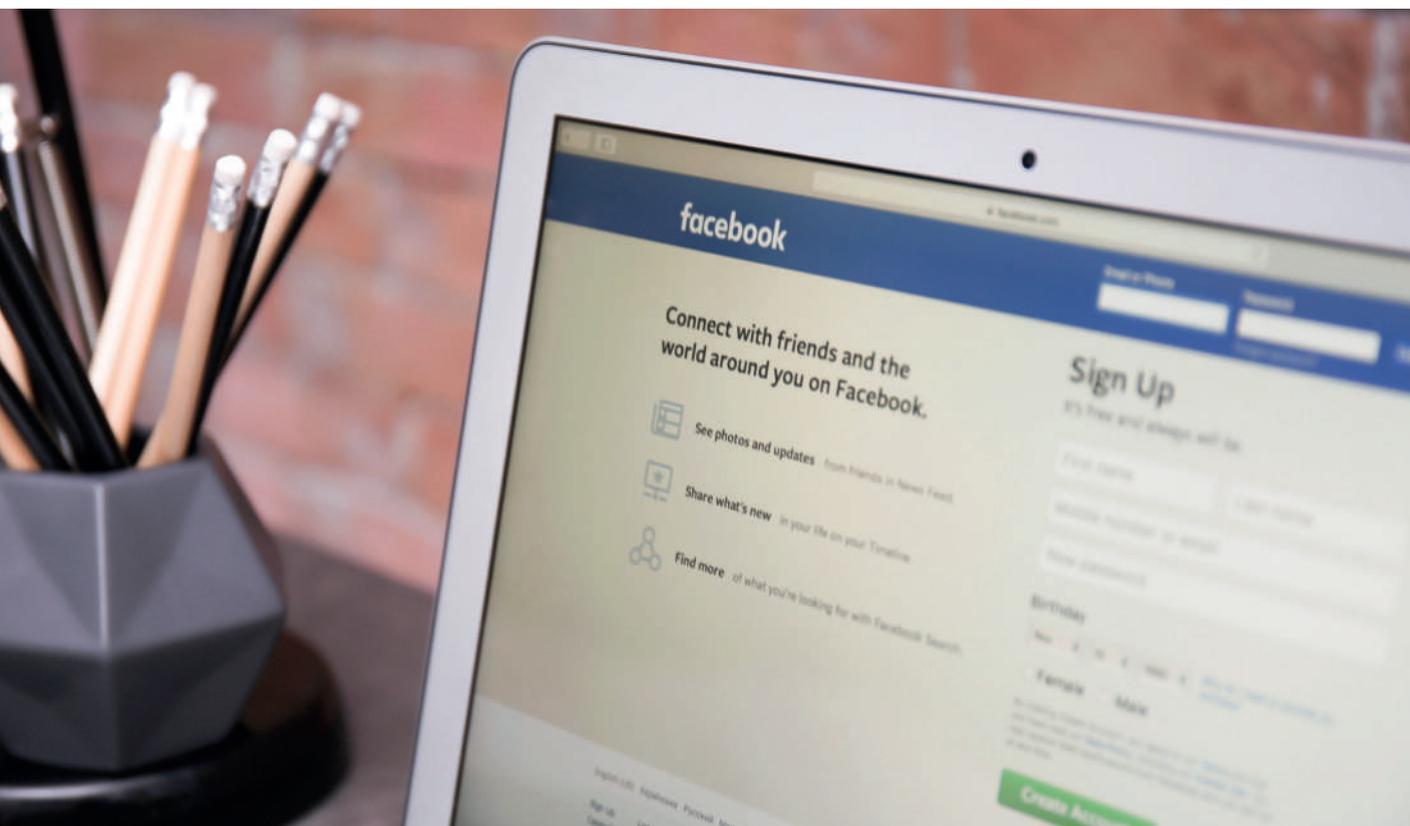
les *millennials*, rompus aux outils numériques d'échanges à distance, deviennent majoritaires dans l'entreprise. En outre, certaines entreprises commencent à réduire leurs surfaces de bureau afin de mettre en place des flex offices. À l'instar du groupe PSA, qui a tranché sur la question du présentiel dans l'entreprise : un jour ou un jour et demi par semaine, pas plus !

Une perte de sens et d'utilité au travail

« Ma crainte est qu'on soit engagé dans un processus de disparition de l'entreprise et du salariat », analysait la sociologue Dominique Méda en octobre dernier sur Europe 1. Surtout, précisait-elle, « avec la mise en place de dispositifs organisant pour chacun le travail de façon prédéterminée à l'aide de logiciels le découpant en tâches précises et le schématisant grâce à des algorithmes, la retaylorisation n'est pas loin de se déployer massivement ».

Ce modèle d'organisation, ce nouveau « taylorisme » basé sur « un fonctionnement en silo », selon l'expression du sociologue François Dupuy, a pourtant des effets dévastateurs sur le sens ou l'utilité accordée au travail, voire la reconnaissance du travail « bien fait ». Aujourd'hui, 4 salariés sur 10 déplorent cet état de fait, avance le dernier baromètre sur la santé au travail de Malakoff Humanis. C'est ce que mettent en exergue la philosophe Julia de Funès et l'économiste Nicolas Bouzou dans leur dernier ouvrage, *La Comédie (in)humaine* (Éd. de l'Observatoire, 2018) : cette tendance à une « technicisation continue des tâches » sous contrôle va à l'encontre de cette quête de sens.

N'oublions pas que « le travail est aussi la principale arène où on montre ses capacités, on apporte son utilité et on participe à la construction de nouvelles réalités », conclut Dominique Méda. ■



Facebook : amis virtuels, problèmes bien réels !

Massivement utilisé en France, le réseau social créé par Mark Zuckerberg donne l'illusion à certain(e)s salarié(e)s de pouvoir tout écrire sur leur « mur ». Grave erreur.



Patrice Adam
Professeur
à l'Université
de Lorraine

Facebook est devenu un incontournable lieu de discussion, d'échange, de partage (photos, vidéos...) pour quelque 27 millions d'utilisateurs quotidiens en France, qui y consacrent environ 1h20 chaque jour. Refuge numérique pour beaucoup, on y reçoit

des « amis » en grand nombre (en moyenne 177 par personne pour l'internaute français), sans se soucier de devoir pousser les murs. On y discute librement, trop parfois...

Déconnecté du réel, on oublie que ses amis virtuels ne sont que virtuellement des amis. Ce qu'a bien formulé la Cour de cassation, avec un arrêt du 5 janvier 2017, dans lequel elle souligne que le terme d'« ami », employé afin de désigner les personnes acceptant d'entrer en contact sur Facebook, ne renvoie pas à des relations d'amitié au sens tradition-

nel du terme, mais qu'il n'est qu'une dénomination « commerciale ». Un simple effet de marketing.

Rien n'est privé sur Facebook

Et parfois, c'est sur le plan professionnel qu'un salarié se voit reprocher par son employeur des propos tenus ou des images diffusées sur son compte Facebook. Il va de soi que lorsque des propos insultants, injurieux ou diffamatoires à l'égard de l'employeur, ou de l'entreprise, ont été tenus sur le « mur » Facebook du salarié, et sont donc accessibles à tous, ils peuvent

légitimement lui être imputés à faute. Le contentieux prud'homal en offre maintes illustrations.

Suffit-il alors d'abriter son comportement coupable derrière un mot de passe, d'en réserver l'accès à ses « amis » pour éviter tout problème ? Ce serait une grave erreur que de le croire. Un exemple récent : une salariée diffuse sur son compte Facebook privé (accès réservé à ses 200 « amis », tout de même) une photographie professionnelle dont la confidentialité ne faisait aucun doute.

Sur Facebook, il ne suffit pas de se cacher derrière un compte privé pour pouvoir se livrer aux pires vilénies contre son employeur

Il y a parmi ses amis, des salariés d'entreprises concurrentes... Or, l'un de ses « amis » fait une capture d'écran et l'envoie à l'employeur. Réaction immédiate : un licenciement pour faute ! De la rupture de son contrat de travail, la salariée conteste la légitimité, arguant que la publication en cause relevait de sa vie privée. Échec.

Retour brutal à la réalité

L'enseignement principal de ce cas juridique : si l'employeur ne peut pas mettre en place un stratagème – une usurpation d'identité pour se faire accepter sur le compte privé de sa salariée ; des menaces pour contraindre un salarié à lui donner accès au compte, etc.– pour se procurer l'information (tout stratagème rend la preuve irrecevable devant le juge social), aucun reproche de déloyauté ne peut lui être fait dès lors que cette information lui a été volontairement délivrée par une personne ayant accès au compte privé

concerné. Certes, il y a bien alors une atteinte à sa vie privée dès lors que la photographie a été diffusée sur un compte dont l'accès était réservé aux amis.

Seulement, l'employeur n'ayant pas d'autres moyens de rapporter la preuve de la violation par le salarié de son obligation de confidentialité, les juges (Soc. 30 sept. 2020) admettent qu'il produise en justice les extraits du compte de sa salariée

mettant en lumière un comportement fautif.

Pour la salariée, la leçon est amère : il ne suffit pas de se cacher derrière un compte privé pour pouvoir se livrer, en toute impunité, aux pires vilénies. Il faut donc inlassablement rappeler cette évidence : si les amis Facebook sont virtuels, le licenciement pour faute, lui, est bien réel. Et le retour à la réalité est, ici, particulièrement brutal. ■

VOS QUESTIONS

Le salarié qui crée une entreprise concurrente pendant son préavis de démission est-il fautif ?

La réponse des juges est nette (Cass. soc. 23 sept. 2020) : un salarié peut créer une entreprise concurrente pendant son préavis, si l'exploitation ne débute qu'après la rupture du contrat. Encore faut-il évidemment que le salarié ne soit pas tenu par une clause de non-concurrence !

Les télétravailleurs peuvent-ils prétendre à des tickets-restaurant ?

Pour le ministère du Travail, l'employeur peut subordonner l'octroi des titres-restaurant à certains critères objectifs. Il peut ainsi fixer des conditions d'attribution liées par exemple à l'éloignement du lieu de travail par rapport au domicile. Même si un tel critère n'est pas défini, les télétravailleurs pourront, dans les mêmes conditions que les autres salariés, bénéficier des titres-restaurant.

À quelle date s'apprécie la conformité de l'accord collectif à la loi ?

La conformité d'un accord collectif aux dispositions légales et réglementaires doit être appréciée à la date de sa conclusion, et non pas à la date de son entrée en vigueur. Il en résulte que le juge peut annuler une clause conventionnelle illicite alors même que l'accord n'est pas encore entré en vigueur, faute d'arrêté d'extension (Cass. soc. 23 sept. 2020).

Qui peut agir en justice au nom et pour le compte du CSE ?

Il est une idée courante : le secrétaire serait toujours habilité à agir en justice au nom de l'institution. C'est vrai, mais seulement si le règlement intérieur le prévoit. Dans le cas contraire, l'action civile en réparation d'un dommage directement causé au CSE par un crime, délit ou une contravention doit être exercée par l'un de ses membres, qui n'est pas nécessairement le secrétaire, régulièrement mandaté à cet effet. Un représentant syndical peut-il être mandaté pour agir ? La jurisprudence ne l'ayant jamais dit, la solution est douteuse. Pour éviter tout problème, il est préférable de désigner un membre élu, titulaire ou suppléant.



Le Bauhaus, une école d'art et une philosophie

Né dans une Allemagne exsangue au sortir de la Première Guerre mondiale et dissout en 1933, le mouvement Bauhaus a marqué des générations de bâtisseurs et continue de créer des émules.

La Première Guerre mondiale a marqué la fin de l'Europe impériale. En novembre 1918, un monde s'écroulait, laissant derrière lui les fastes des cours russes, allemandes, austro-hongroises et ottomanes. Le continent était à reconstruire et les artistes qui constituaient déjà l'avant-garde dans les années 1910 allaient y participer puissamment. Notamment en Allemagne, empire vaincu, soumis au désordre et qu'un empereur aimant trop la guerre et les uniformes avait conduit au désastre.

En novembre 1918, alors que l'Allemagne est en pleine révolution,

Philipp Scheidemann, l'un des chefs du SPD, le parti social-démocrate, proclame la république, premier régime parlementaire en Allemagne depuis près d'un demi-siècle. Il inaugure ainsi une nouvelle période de l'histoire allemande, la « République

Le créateur du Bauhaus, Walter Gropius, voulait s'inspirer des anciennes loges médiévales, qui réunissaient des artistes de toutes spécialités

de Weimar », qui succombera sous les coups des nationaux-socialistes et d'Adolf Hitler en 1933.

Bien que le siège du gouvernement soit à Berlin, c'est à Weimar, en effet, que fut promulguée, le 31 juillet 1919, la nouvelle constitution allemande. Cette ville est chère au cœur des Allemands pour avoir abrité pendant une cinquantaine d'années le romancier et homme d'État Johan von Goethe, mais aussi Schiller et Franz Liszt. Située au cœur du land de Thuringe, Weimar a toujours été un centre culturel et artistique important en Allemagne.

La maison de la construction

Ce n'est donc pas par hasard qu'en 1919, l'architecte, designer et urbaniste allemand Walter Gropius y fonde une nouvelle école d'art, qu'il baptise « Bauhaus », littéralement « la maison de la construction ». Gropius voulait s'inspirer des anciennes loges médiévales, qui réunissaient des artistes de toutes spécialités.

Le Bauhaus est donc destiné à recevoir des architectes, des peintres, des



Le Bauhaus-Archiv, musée qui abrite depuis 1979, à Berlin, les archives du Bauhaus

sculpteurs, des designers, mais aussi des photographes et des décorateurs. Des peintres comme Paul Klee ou Vassily Kandinsky y donnent des cours. Quant au département d'architecture, il abrite de jeunes talents comme Mies van der Rohe, Henry van de Velde ou le designer Marcel Breuer.

À l'été 1923, lors d'une exposition consacrée à l'architecture, les grands créateurs de l'époque se retrouvent à Weimar : Frank Lloyd Wright, Max Stam, Le Corbusier... Mais l'histoire d'amour entre le Bauhaus et la ville de Weimar tourne à l'aigre, lorsqu'en 1924 l'extrême-droite emporte les élections législatives en Thuringe.

Un « New Bauhaus » aux États-Unis

Le Bauhaus déménage à Dessau en 1925 et bâtit un immeuble qui exprime à lui seul les conceptions de Gropius et de ses amis : simplicité des formes et des lignes, industrialisation des processus. Des maisons de maîtres sont également édifiées, de même qu'un ensemble de maisons individuelles, de la même facture.

Mais en 1931, les nationaux-socialistes remportent les élections et votent la dissolution du Bauhaus. Nouveau déménagement à Berlin. Le répit sera pourtant de courte durée. Le 19 juillet 1933, Mies van der Rohe prononce la dissolution du Bauhaus. Un grand nombre d'artistes, de créateurs, d'architectes choisissent de quitter l'Allemagne.

Le Bauhaus a connu une deuxième vie en Israël et aux États-Unis, avec les maisons créées par Mies van der Rohe et Marcel Breuer

Que reprochent les nazis au Bauhaus ? D'être un symbole de « l'art dégénéré », de prôner une approche sociale de la création, de nier la dimension « monumentale » de l'architecture au profit d'une approche plus humaine, plus près du peuple. Paradoxalement, cet exil des créateurs du Bauhaus va permettre une diffusion de leurs théo-

ries et de leurs réalisations hors d'Allemagne.

Hannes Meyer, directeur de l'école entre 1928 et 1930, s'exile en Israël et, avec ses collaborateurs et élèves signe près de 4 000 bâtiments à Tel Aviv, ce qui fait de cette ville la plus « Bauhaus » du monde. En 1938, László Moholy-Nagy crée le « New Bauhaus », à Chicago. Les créations de Mies van der Rohe, de Walter Gropius et de Marcel Breuer connaissent un grand succès auprès des Américains. La « maison Farnsworth », une simple structure de métal construite sur pilotis, bâtie dans l'Illinois en 1951 par Mies van der Rohe, reste un objet architectural mythique. Marcel Breuer a conçu près de 100 bâtiments sur le sol américain, comme la maison Breuer, dans le Connecticut.

Si le Bauhaus reste encore présent dans les mémoires de ceux qui s'intéressent à l'architecture et à l'urbanisme, c'est que ce mouvement a toujours vu plus large que le simple acte de construire, mais qu'il y accollait une forte dimension politique et sociale. ■

Cet hiver, PARTEZ AVEC PRO BTP

Les meilleures formules pour les meilleures vacances.
Clubs, résidences, circuits ou croisières,
découvrez vite les destinations et nouveautés de la saison.



RÉSERVEZ VOS PROCHAINES VACANCES



vacances.probtp.com



01 57 63 66 72



Agence conseil



PRO BTP
VACANCES®

