

Aux Etats-Unis, ouvriers et travailleurs manuels investissent le high-tech

Des salariés considérés comme « essentiels » se sont tournés vers ce secteur porteur

NEW YORK - correspondance

Richard Yvarra, 45 ans, regardait avec inquiétude son collègue sexagénaire. Le travail dans le supermarché était « *réellement physique* ». Cela devenait difficile de soulever des palettes de fromage, à découper ensuite en petites quantités pour les redistribuer dans les magasins. Ah, ces gros blocs de gruyère ! Ils pesaient tellement sur son dos... Ensuite, il y avait sa femme. Une intellectuelle qui venait d'emmener la famille sur la Côte est pour y poursuivre des études de doctorat à l'université Yale. « *Si je pouvais travailler chez moi, comme l'ont fait tant d'autres gens pendant l'épidémie, je serais plus mobile* », se lamentait M. Yvarra. C'est pour toutes ces raisons que ce col bleu, ce travailleur ma-

nuel, a décidé de changer de carrière. Il s'est inscrit dans ce que les Américains appellent un « *boot camp* » [un terme qui désigne à l'origine l'entraînement intensif réservé aux jeunes recrues de l'US Navy] de codage pendant six mois. Là, on lui a parlé des programmes d'apprentissage du groupe IBM. Il a brûlé les étapes, fini sa formation d'« IBMer » en neuf mois, au lieu des douze habituels. Et le voilà aujourd'hui ingénieur logiciel, expert en langages de programmation Python, Java, JavaScript... et grand protecteur des applications du service financier de son groupe contre les attaques de pirates.

M. Yvarra se dit « heureux ». IBM l'a payé pendant sa formation et il peut aujourd'hui prétendre au salaire annuel supérieurs à 80 000 dollars des ingénieurs logiciels... Sans avoir passé quatre ans à l'université pour y décrocher une maîtrise en informatique.

Des postes plus prestigieux

M. Yvarra est un « *new collar* », un « nouveau col ». Un transfuge de la catégorie cols bleus, appellation historiquement utilisée pour désigner la classe ouvrière, vers d'autres secteurs : logiciels, électronique, traitement de l'information, technologie de l'informatique... Ces anciens cols bleus, qui n'avaient pas fait d'études universitaires, ont appris un nouveau métier pendant la pandémie, ce qui leur a permis d'accéder à des postes mieux payés, et beaucoup plus prestigieux.

Le cabinet de conseil Oliver Wyman estime qu'un douzième (8,3 %) des Américains qui officiaient dans les entrepôts, les usines, les restaurants, ou toute autre position aux fiches de paie modestes, ont fait le saut vers ces nouveaux emplois du secteur high-tech, mieux rémunérés.

Un mouvement important. « *Je ne pense pas qu'on ait vu une transition de cette ampleur depuis la seconde guerre mondiale*, juge Ana Kreacic, cheffe des opérations du Forum Oliver Wyman. *A l'époque, les femmes et les anciens soldats qui pouvaient suivre*

Un douzième des Américains qui officiaient entre autres dans les usines et les restaurants ont fait le saut vers ces emplois mieux rémunérés

gratuitement un enseignement supérieur avaient transformé la composition de la force de travail. » L'étude baptisée « Renaissance », d'Oliver Wyman, montre que le choc dû au Covid-19 a servi de révélateur.

Aux Etats-Unis et ailleurs, nombre de travailleurs « essentiels » peu éduqués, obligés de se rendre dans leur entreprise, ont saisi les risques encourus pour leur santé et celle de leur famille, quand les cols blancs privilégiés se réfugiaient chez eux. Ils ont aussi compris que leur avenir professionnel était menacé par les automatismes et l'intelligence artificielle.

Cela tombe bien, certaines entreprises telles IBM, les drugstores CVS, le développeur de logiciels Okta, Chevron, Cognizant... ont senti le potentiel inexploité de ces candidats au changement. Et quelques associations, comme Opportunity at Work, se font fort de créer un pont entre ces compagnies et plus de 70 millions d'employés potentiellement prêts à sauter le pas.

« Je n'avais pas de plan B »

Eva Mejia, responsable de la formation dans le groupe de design Ideo, partenaire d'Opportunity at Work, travaille à la création d'un marché des talents pour ceux qu'elle appelle des « STAR » (« Skilled Through Alternative Routes », qualifiés à travers des parcours alternatifs).

Les nouveaux cols, si l'on en croit un sondage d'Oliver Wyman réalisé auprès de 100 000 personnes dans dix pays, ne sont pas res-

tés les bras croisés pendant l'épidémie. Ils ont appris de nouvelles spécialités en suivant des cours en ligne gratuits (pour 49 % d'entre eux) ou en s'inscrivant à des formations payantes (40 %).

La trentenaire Kayla Mejire, professeure à l'école Per Scholas à Dallas (Texas), en est persuadée : l'enseignement high-tech gratuit de son établissement est bien plus efficace que l'université. Kayla Mejire, diplômée de linguistique dans son pays d'origine, le Nigeria, ne trouvait que des petits boulots, mal rémunérés, dans les centres d'appels... jusqu'à ce qu'on lui parle de Per Scholas. A l'époque, elle vivait en Caroline du Nord.

Après avoir mis de l'argent de côté, elle a vendu ses meubles et pris la route jusqu'au Texas. Le recruteur lui a demandé ce qu'elle ferait si l'école ne la prenait pas, elle en rit encore : « *Je n'avais pas de plan B.* » Deux ans plus tard, elle expose dix certificats attestant de son savoir-faire en cybersécurité, Amazon Web Services, architecture cloud... Elle enseigne à Per Scholas et gagne 200 % de ce qu'elle empochait dans les centres d'appels.

C'est ce « *dynamisme, cette ténacité et cette capacité à assimiler de nouveaux savoirs* » que l'éditeur de logiciels Okta a voulu capter, en lançant en 2021 son propre programme de développement des employés. Un programme qui a éliminé les études supérieures du curriculum afin de « *privilégier les compétences* ».

Vingt personnes en sont déjà sorties, parmi lesquelles Monica Ceja. Cette fille d'immigrants mexicains de 37 ans, qui fut barmaid et vendeuse d'assurances-vie ne pouvait s'endetter pour aller à l'université. Pendant sa formation de commerciale, elle s'est fixé ses propres objectifs chiffrés. « *J'ai demandé aux meilleurs vendeurs ce qu'ils faisaient et j'ai augmenté mes coups de téléphone, messages sur LinkedIn et mails.* » Depuis la fin du programme d'Okta, Monica Ceja a été promue trois fois. Et ce n'est qu'un début. ■

CAROLINE TALBOT

L'ARGOT DE BUREAU

CHRONIQUE PAR JULES THOMAS

« Team bonding », des liens qui libèrent



L'entreprise taïwanaise Foxconn n'est pas connue pour son amour du « bonheur au travail ». Ce géant de la fabrication de composants informatiques, qui emploie plus d'un million de personnes en Chine, a été pointé du doigt au début des années 2010 lorsqu'une vague de suicides a révélé les réelles conditions de travail des ouvriers. Et pourtant, chaque matin, avant de s'installer sur la chaîne de montage où il est interdit de parler, les salariés criaient en cœur, avec enthousiasme, devant leurs chefs : « *We are good, very good, VERY VERY GOOD!* », apprend-on dans un ouvrage de Yang, Jenny Chan et Xu Lizhi (*La Machine est ton seigneur et ton maître*, Agone, 2015).

L'objectif de ce rituel matinal ? Rappeler aux individus qu'ils font avant tout partie d'une équipe, d'une famille soudée. C'est justement l'objectif, en management, du *team bonding*. Fort heureusement, en général, il n'a pas pour but de masquer des conditions de travail horribles. Si le *team building* – ou « construction d'équipe » – est un incontournable du phrasé managérial depuis les années 1980, avec ses activités collectives insolites hors du cadre de travail, de

l'atelier smoothie à l'escape game en passant par la sculpture sur glace, son cousin le *team bonding* prend du galon dans l'événementiel d'entreprise.

Les deux termes sont parfois synonymes, mais leur étymologie permet de cerner la différence : le *team bonding* – du verbe anglais *to bond*, « lier » – s'adresse à des salariés qui se connaissent déjà. On peut donc le traduire par « renforcement d'équipe ». Le *bonding* est en quelque sorte le service après-vente du *building*, le contrôle technique des relations entre collègues.

Au-delà de la nuance sémantique, les actions ne répondent pas aux mêmes objectifs. Quand le *team building* se veut intellectuellement stimulant, en favorisant l'esprit de compétition – quelle équipe trouvera le trésor en premier... –, le *team bonding* laisse place à la convivialité : il n'a pas besoin d'être encadré par des animateurs, puisqu'il peut s'agir d'un simple dîner d'équipe. L'objectif est de créer des liens davantage personnels que fonctionnels, plutôt en petit comité : en se parlant de choses plus intimes, les salariés développeront la confiance et l'empathie envers leurs congénères, ce qui favorise un climat social plus apaisé.

Le *team bonding* cherchera des moments d'exception, où l'on se lâche : saut en parachute, séance de « yoga du rire », escapade dans une « salle de casse » où chacun pourra évacuer ses frustrations professionnelles à grands coups de masse sur de la vaisselle ou des écrans plats... Ou encore un peu de marche sur des charbons ardents, en veillant à ce qu'il n'en résulte pas des brûlures pour vingt-cinq salariés, comme dans l'entreprise suisse Goldbach en juin 2022.

Comme un contrôle technique, le *team bonding* est une piqure de rappel régulière. En prêtant attention, toutefois, à ce que cela ne sonne pas trop faux en voulant à tout prix susciter un souvenir de camaraderie inoubliable, alors que les salariés vivent les uns à côté des autres toute l'année en évitant de se parler. Un peu comme la Fête des voisins. ■

ANNE RODIER

Les DRH, entre fatigue et devoir d'optimisme à la recherche de nouvelles normes

Les Rencontres RH du 13 septembre ont révélé la complexité du management de l'incertitude

Les Rencontres RH

Le Monde

Enfin une rentrée normale ? C'est sur cette question que se sont penchés une quinzaine de responsables des ressources humaines réunis mardi 13 septembre à Paris, à l'occasion du rendez-vous mensuel de l'actualité RH, les Rencontres RH organisées par *Le Monde* en partenariat avec ManpowerGroup et Malakoff Humanis.

« *Je ne pense pas qu'il s'agisse d'une rentrée normale, mais plutôt d'une rentrée sous le signe de l'épuisement* », a directement introduit Fanny Lederlin, doctorante en philosophie et autrice des *Dépossédés de l'open space. Une critique écologique du travail* (PUF, 2020), avant d'indiquer que 41 % des salariés étaient en détresse psychologique en juin 2022.

Elle explique cette « *grande fatigue* » par deux années de Covid, bien sûr, mais aussi par « *des années de réorganisation des modes de travail* ». Fatigue certes, mais devoir d'optimisme, répondent quasi unanimement les respon-

sables des ressources humaines présents aux Rencontres, quel que soit leur secteur d'activité. « *Le rôle social du travail peut expliquer un manque d'engagement. On sent une sorte de fatigue, tout du moins un manque d'énergie*, concède Juliette Couaillier, responsable recrutement du groupe de communication Havas. *Mais chez nous, il y a une vraie dynamique. En deux ans, on a recruté 400 personnes en CDI.* »

« *Ce n'est pas tant de l'épuisement qu'un questionnement sur la capacité à se réinventer en permanence*, renchérit Robin Sappe, le DRH d'Etam. *On est dans le management de l'incertitude. Pendant deux ans, nous avons navigué dans un environnement totalement nouveau. Il y avait une aspiration à revenir à un mode d'organisation classique. Mais on constate qu'on continue à prendre des décisions dans un contexte qui bouge, avec des salariés qui n'hésitent pas à dire leur désaccord et qui ne sont pas là où on les attend.* »

Les gros dossiers sont de retour. « *En cette rentrée, on n'a certes plus la crise sanitaire, mais le retour de l'inflation. On n'était plus trop accoutumés à avoir les aspects sala-*

riaux au premier chef. Et le sujet sobriété énergétique s'est imposé », explique Marc Landais, DRH de l'Agirc-Arrco. Pour Olivier Ruthardt, DRH de Malakoff Humanis, « *les DRH ont un devoir d'optimisme et d'énergie avec beaucoup, beaucoup de collectif, dans une situation paradoxale : les salariés ne prennent plus dans le collectif ce qui les intéresse* ».

Le salarié est désormais perçu par les DRH comme un « consommateur ». Pour l'expliquer, Juliette Couaillier parle du « *phénomène de "je peux à tout moment me retirer"* ». « *Les responsables des ressources humaines vont devoir mettre en avant le collectif* », insiste Marc Landais.

Cela dit, pour reconstruire le collectif, c'est le tâtonnement général. « *Le DRH va devoir gérer ce besoin de revenir au collectif et de personnaliser les organisations du travail pour concilier vie professionnelle et vie personnelle. Ces deux dernières années, les DRH ont travaillé sur l'hybridation du travail – télétravail versus non-télétravail –, aujourd'hui il va falloir travailler sur le contenu de l'activité. Il va falloir prendre des risques sur l'organisation du travail*

de demain, sur les compétences du futur. Le DRH se trompera parfois et le conseil d'administration devra l'accepter », avance Jérôme Friteau, directeur des relations humaines et de la transformation de la Caisse nationale d'assurance-vieillesse (CNAV).

Le piège de la précipitation

« *On est à la recherche du bon équilibre*, explique Thibault Darsy, le DRH de Doctolib, qui a intégré 40 % de son effectif en 2022. *D'appliquer la norme, on est maintenant en train d'inventer la norme. On doit être agile, mais pas dans la précipitation.* »

La gestion du temps est revenue comme un mantra au cours de ces rencontres : comme « *un enjeu prioritaire du DRH* » pour Christophe Le Bars, directeur général adjoint de l'école SUP des RH, comme « *une des multiples injonctions paradoxales pour concilier temps court et temps long* », pour Jérôme Friteau, enfin comme un piège à éviter, celui de la précipitation, pour le secteur de la restauration.

Lorsqu'il s'agit de « *répondre aux exigences des managers en attente de main-d'œuvre, il ne faut*

pas qu'on recrute trop vite. Ce qu'on a fait, car on avait besoin de bras avant les compétences. Mais depuis le 1^{er} janvier, on compte quasiment autant de départs que de recrutements. La question posée est comment on garde nos recrues », explique David Verdier, DRH d'Elilor, multinationale de la restauration collective.

Dans un contexte incertain, « *il n'y a que le tâtonnement* », confirme Fanny Lederlin. Même si

la notion d'incertitude pèse sur les salariés, le *modus operandi* qu'elle suggère aux DRH pour 2023 consiste à savoir prendre son temps, fixer des objectifs provisoires et instaurer le droit à l'erreur dans un cadre clair et transparent. « *L'équilibre à venir ne sera pas celui d'avant la crise* », conclut Marc Sabatier, directeur général du cabinet de conseil en transformation Julhiet Sterwen. ■