



# ÉCONOMIE & ENTREPRISE

## Chômage partiel : le difficile retour au travail

Dans les secteurs les plus touchés par la crise, les chefs d'entreprise voient certains de leurs salariés se réorienter

**C**e restaurateur de Picardie est fataliste. Depuis des mois que son établissement est fermé, il voit avec inquiétude certains de ses salariés, en chômage partiel depuis trop longtemps, partir vers d'autres horizons. « *L'un de mes cuisiniers a trouvé un emploi dans une collectivité*, raconte-t-il. *Je ne suis pas sûr de le revoir quand mon restaurant va rouvrir : là où il est maintenant, les horaires sont plus compatibles avec sa vie de famille, il ne travaille ni le soir ni le week-end...* » Un cas qui n'est pas isolé : de nombreux salariés ont pris – comme le droit les y autorise – un deuxième emploi pendant la période d'activité partielle et pourraient avoir à choisir entre deux postes à l'issue de la crise due au Covid-19. Au risque de tourner définitivement le dos à leur employeur initial.

En région toulousaine, Hellen Citera, gérant d'une dizaine de salles de sport sous l'enseigne Interval, observe avec inquiétude les lettres de démission arriver sur son bureau. Sur une trentaine de salariés, il compte déjà sept départs de commerciaux. « *Dans la mesure où leur indemnité de chômage partiel est calculée sur la par-*

*tie fixe de leur rémunération, et non en incluant la part variable, ils peuvent perdre pour certains jusqu'à 900 euros par mois. Ceux qui trouvent des alternatives s'en vont ailleurs, et je les comprends...* » Olivier Caillait, qui possède plusieurs établissements dans les Alpes, constate de son côté une « *certaine lassitude* » de la part de ses directeurs d'hôtel ou de restaurant qui ne touchent plus que 84 % de leur salaire. « *Ils ont des emprunts immobiliers à rembourser, la scolarité des enfants à payer... La période commence à leur sembler longue.* »

### Débauchés par d'autres

Sans compter que, sur les 2,4 millions de salariés qui étaient encore en activité partielle en décembre 2020 – ils étaient 8,4 millions en avril 2020, au plus fort de la crise –, certains ont été débauchés par d'autres secteurs, attirés par leurs compétences. « *Dans nos hôtels, nous avons des chargés d'accueil bilingues ou trilingues, qui possèdent une certaine aisance* », raconte Laurent Barthélemy, président de l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH) Nouvelle-Aquitaine. « *Les entreprises d'autres secteurs leur font les yeux doux... parfois avec succès. On ne peut blâmer per-*



sonne de chercher du travail ailleurs alors que nous n'avons pas de visibilité.» Les organisations professionnelles du secteur de la restauration et de l'hôtellerie, des clubs de sport ou de loisirs ou l'événementiel reconnaissent l'existence de ce phénomène, tout en étant encore dans l'incapacité de le chiffrer. « C'est une réelle pré-occupation, admet Hervé Becam, le président de l'UMIH. On s'aperçoit que cela ne va pas être si facile que cela de remettre au travail ceux qui auraient vécu cette période », dit-il, pointant en particulier « la catégorie de salariés pour qui travailler le soir ou le week-end représente une contrainte ».

Thierry Doll, président de FranceActive, qui fédère des entreprises du sport et des loisirs, redoute « la fuite des compétences vers d'autres secteurs ». « On craint que certains éducateurs sportifs, qui n'ont absolument aucune visibilité aujourd'hui, veuillent changer de métier pour pouvoir travailler », souligne-t-il. Quant à

Benoît Ramozzi, délégué général de L'ÉVÈNEMENT, une association qui fédère des entreprises du secteur de l'événementiel, si 80 % à 90 % des salariés en activité partielle sont impatients de revenir à leur poste, « nombre de personnes ont engagé des démarches de formation » pour évoluer professionnellement – et peut-être quitter un secteur aujourd'hui quasiment à l'arrêt.

Selon le ministère du travail, depuis le début de la crise, près de 400 000 salariés en chômage partiel ont bénéficié d'une formation à leur demande. Impossible de savoir aujourd'hui combien d'entre eux concrétiseront leur projet d'évolution et combien retourneront à leur ancien poste lorsque l'activité reprendra normalement. Et quel sera leur degré d'engagement vis-à-vis d'un employeur qu'ils n'auront pas vu depuis des mois. Pour les experts des ressources humaines, la réponse passe par le management et la communication. « Vais-je retrouver mon

emploi à l'issue de la crise ? C'est la vraie question que se posent tous les salariés en chômage partiel, analyse Frédéric Guzy, directeur général d'Entreprise & Personnel. On sait très bien que certaines entreprises ne pourront pas garder tout le monde. C'est pourquoi il est important de rassurer les salariés pendant toute cette période sur ce qui se passera après la crise. » Lorsque le chômage partiel ne résulte pas d'une fermeture administrative, mais d'un choix stratégique de la direction, qui préfère mettre des collaborateurs en activité partielle plutôt que de tourner à perte, la question de l'acceptabilité de la décision par les salariés se pose », précise d'ailleurs M. Guzy.

#### « Rassurer »

Dans ces circonstances, communiquer est cependant plus facile à dire qu'à faire. « Je n'ai pas vu certains de mes collaborateurs depuis mars », déplore ainsi Véronique Maillet, fondatrice de Qee, un réseau de salles de yoga. « On s'est



## **Pendant la crise, près de 400 000 salariés en activité partielle ont bénéficié d'une formation à leur demande**

*donné des nouvelles au début, un mot à Noël... et puis plus rien.» « On essaie effectivement de sensibiliser les chefs d'entreprise à la nécessité de garder le contact avec l'ensemble de leurs salariés », explique Hervé Becam. « Il faut se prémunir des difficultés qui arrivent, quitte à les faire venir en entreprise pour entretenir le lien. Mais il est hors de question que ce soit fait sans compensation, sous la forme d'un repos supplémentaire ou d'une rémunération. » L'entreprise se rendrait coupable de fraude au chômage partiel. Qu'ils soient*

employés par d'autres entreprises ou pas, les salariés sont en tout cas nombreux à avoir profité de ces mois d'inactivité pour prendre du recul sur leur métier et parfois en tirer la conclusion qu'ils souhaitent en changer. Une entreprise de l'événementiel a ainsi accusé réception de cinq départs volontaires, relate Benoît Ramozzi : « Les salariés concernés ont pris conscience qu'un autre mode de vie était possible et veulent changer de logiciel. »

La hantise de ces restaurateurs, hôteliers ou patrons de salle de sport, pour ne citer qu'eux, est désormais de se retrouver en manque de personnel lorsque l'heure de la réouverture aura sonné. « Ce n'est pas quand l'activité reprendra à 100 % que l'on pourra recruter et avoir le temps de former ces nouveaux collaborateurs, explique Charles-Edouard Barbier, restaurateur dans l'Oise. Cela ne fera qu'ajouter encore des difficultés à la période. » ■

**BÉATRICE MADELINE**



**Dans une salle de sport fermée pour raisons sanitaires, à Paris, en décembre 2020.** GILLES ROLLE/REA

