



## Ça s'accélère ...

Nos rubriques/ (négo) Mutations en cours  
(éco) impacts de la crise sanitaire  
(focus) télétravail : le décryptage

## Reconfinés, déconfinés...ou pas ...

Beaucoup le redoutaient et c'est arrivé.

Mais ce nouveau confinement est très différent du premier. Le secteur scolaire reste en grande partie ouvert, le BTP et de nombreuses entreprises industrielles fonctionnent et, malgré les pressions de la ministre du Travail, on constate que le télétravail est une option dans bien des entreprises.

Le premier confinement avait aussi marqué un arrêt brutal des consultations des CSE. Le dialogue social, c'est compréhensible, s'était presque entièrement focalisé sur les conséquences du confinement : mesures de sécurité, télétravail, activité partielle, puis plans de reprise d'activité. Les consultations récurrentes avaient été très majoritairement postposées, les réorganisations gelées.

Il en va différemment cet automne. Les consultations sur les 3 blocs Rebsamen ont été dans la plupart des entreprises relancées cet été ou à la rentrée. Elles se poursuivent malgré le confinement. Mais surtout, les restructurations sont relancées. De nombreux PSE ont été ouverts cet automne et les négociations se poursuivent, le plus souvent en visio-conférence, malgré le confinement. Les difficultés économiques s'aggravent pour beaucoup d'entreprises malgré les nouvelles mesures de soutien et nous avons toutes les raisons de penser que de nouvelles suppressions d'emplois ne seront pas retardées par le confinement.

En outre, des négociations se sont ouvertes tous azimuts sur les APLD, des APC, le télétravail, la mobilité, etc. Elles se combinent souvent, faisant naître une reconfiguration parfois profonde du contrat social au niveau de l'entreprise.

Enfin, à partir de samedi, interviendra un déconfinement partiel et progressif. Dans un premier temps il touchera celles et ceux d'entre nous qui travaillent dans le commerce, puis la culture et enfin la restauration, une partie des loisirs...l'activité partielle, le télétravail vont donc rester longtemps d'actualité, ce qui nécessite là encore du dialogue social. Et puis l'activité économique qui semblait repartir en septembre plonge à nouveau ce qui ne peut qu'accélérer PSE, PDV et autres RCC.

Dans ce Zoom nous revenons sur plusieurs de ces sujets. Nous y publions aussi un décryptage sur le télétravail du cabinet ETHIX, avec lequel nous avons entrepris un processus de rapprochement qui s'approfondira tout au long des prochains mois.

Bon courage dans ces circonstances toujours difficiles. L'ORSEU est toujours à vos côtés pour vous assister dans vos consultations et négociations.

■ Jean-Pierre Yonnet

## Sommaire

> P. 2 **édito/** dialogue social et reconfinement

> P. 3 **négo/** mutations en cours

> P. 5 **éco/** impacts de la crise sanitaire

> P. 7 **focus/** télétravail : le décryptage

# (négo) Mutations en cours

## Recomposition du dialogue social autour de la problématique de l'emploi

Nous assistons à un quadruple choc. Premièrement conjoncturel, la crise sanitaire ayant mis une grande partie de l'économie à l'arrêt pendant plusieurs mois. Deuxièmement idéologique, les critères de Maastricht et l'interdiction d'un emprunt européen ont volé en éclat. Troisièmement écologique, une part significative de la relance est fléchée vers une mutation écologique qui occasionnera à la fois des pertes et des créations d'emplois. Quatrièmement technologique, une économie pauvre en émissions de gaz à effet de serre impliquant des mutations profondes dans tous les domaines, à commencer par l'énergie, l'automobile et l'aéronautique.

Face à cette situation, les entreprises ont entrepris de grandes manœuvres dont nous ne voyons que le début. Nous assistons à une recrudescence des PSE. Certains touchent de nombreux salariés et font la une des journaux. Mais Bridgestone a peu à voir avec la crise sanitaire et Auchan avait commencé bien avant la crise à remettre en cause son modèle d'hypermarchés. Par contre, en lien direct avec la crise, nous voyons arriver à l'ORSEU comme chez les confrères une vague de « petits » PSE, touchant souvent moins de 100 personnes et peu médiatisés. La situation est inédite, au moins depuis la crise de 2008. Sont concernées surtout de grosses PME dans le tourisme, la sous-traitance, les services aux entreprises. Les grandes entreprises ont transféré la contrainte sur leurs sous-traitants et des prestataires de services. Ce sont les premiers à souffrir. Leurs noms sont moins connus, leurs effectifs souvent moins nombreux, ça se voit moins. Ce n'est en outre sans doute que le début. Le remboursement des PGE au printemps, les effets domino, risquent d'accélérer le mouvement en 2021.

Mais les PSE sont la pointe émergée de l'iceberg. Nous assistons aussi à la négociation d'accords d'Activité Partielle de Longue Durée (APLD), de mobilité, de télétravail, des Accords de Performance Collective (APC), et des Ruptures Conventionnelles Collectives (RCC).

Les PSE, les PDV, les RCC visent clairement tous à réduire l'emploi et on voit une tendance croissante à faire discret, à euphémiser. Une RCC paraît beaucoup plus soft qu'un PSE, y compris aux yeux de nombreux élus du personnel. Pourtant elle offre moins de garanties de procédure, de délais, de contrôle. Certes, il n'y a pas de licenciements contraints, mais la



RCC se fait sans encadrement de délais, sans justificatif économique, sans expertise. On assiste ainsi à une sorte de chantage : si vous ne signez pas la RCC, nous ferons un PSE. Mais ne vaut-il pas parfois mieux un PDV ou un PSE bien encadré, protégeant les plus fragiles, offrant des possibilités de recours et de suivi qu'une RCC qui aboutit au même nombre de départs avec le risque de voir partir des collègues séduits par un chèque sans perspective de reclassement ou pire des collègues ayant subi des pressions de leur hiérarchie ?

Mais la grande nouveauté réside dans l'apparition d'accords visant à maintenir l'emploi dans les entreprises. Les APLD s'inspirent largement de ce qu'avait fait l'Allemagne en 2008. D'une durée limitée à 24 mois sur une période 36 mois, ils permettent de réduire le temps de travail de 40, voire 50% avec maintien de 70% du salaire brut pour les périodes non travaillées. Une fois ces principes posés, il reste évidemment beaucoup à négocier : quels sont les services concernés, quelle organisation du travail, quel délai de prévenance, quel impact sur les primes etc. Le principe de l'APLD n'est pas critiquable, mais, là aussi, presque rien n'a été prévu pour encadrer la négociation et aider les représentants du personnel : ni délai, ni droit à accompagnement financé par l'entreprise.

Si l'APLD vise, avec l'aide de l'État à maintenir l'emploi et, au moins partiellement le pouvoir d'achat, les APC visent en général à réduire le coût salarial et donc les conditions de travail et/ou le revenu des salarié\*es. L'APC, aux conséquences beaucoup plus lourdes que l'APLD, n'est guère plus encadré : ni délai, ni document justifiant les difficultés, ni consultation du CSE, accompagnement limité et cofinancé par le CSE. Dans les PME, il est possible de passer outre à un accord majoritaire par un référendum. Dans ces conditions, il est compréhensible que tous les syndicats soient très réticents à la conclusion de ces accords. L'expérience de la plasturgie où des « accords type » ont été passés sans grande concertation dans des PME du secteur ne fait que confirmer ces craintes.

### 3 | le zoom

De plus, et ce phénomène est relativement nouveau, nous assistons à des négociations combinant plusieurs de ces outils. Ainsi, dans une grande entreprise de services aux entreprises, une négociation s'est ouverte quasi simultanément sur l'APLD, la mobilité intersites et le télétravail. Ce n'est pas incohérent, ces 3 outils permettant probablement de préserver au mieux l'emploi. Mais la pression est énorme sur des élu\*es qui doivent pouvoir analyser les interactions entre chacun de ces accords, leur impact sur les différentes catégories de personnel et les conséquences de court et moyen terme sur l'emploi et les conditions de travail. De plus, comme toutes ces mesures ne suffiront sans doute pas à ajuster les effectifs au carnet de commandes, une RCC est annoncée pour la fin de l'année.

Une autre grande entreprise négocie simultanément un APC et une RCC et on voit un curieux jeu de vases communicants, l'entreprise expliquant que les économies générées par l'APC permettront de mieux financer la RCC. Les syndicats sont alors amenés à arbitrer entre les intérêts des partants qui souhaitent de bonnes indemnités et des restants qui verront leur contrat de travail dégradé.

Ces exemples sont emblématiques, mais pas isolés. Nous assistons à une recomposition du dialogue social autour de la problématique de l'emploi dans des termes beaucoup plus complexes que l'ajustement des effectifs par les PSE que nous avons connu précédemment.

Nous constatons ainsi que la crise sanitaire accélère les mutations en cours et va conduire de plus en plus d'entreprises à négocier des modifications collectives des contrats de travail. Ces modifications seront complexes et concerneront non seulement le niveau de l'emploi, mais toute l'organisation et les rythmes de travail. Elles pourront aussi remettre en cause les salaires et les avantages sociaux au travers d'APC, même si cette forme assez brutale d'ajustement se heurtera à de fortes réticences, surtout là où l'implantation syndicale est réelle. Enfin même si le sujet aujourd'hui apparaît peu dans les négociations, la question de la GPEC devra devenir centrale dans tous les secteurs en pleine accélération technologique.

Nous assistons ainsi à une recomposition du rapport salarial. L'accord collectif d'entreprise devient la règle structurante permettant de modifier le contrat de travail individuel, la sanction du refus étant dans la plupart des cas le licenciement. Il ne s'agit pas ici de sanctifier le contrat individuel. Tout le monde sait que c'est au niveau individuel que le rapport de forces est le plus défavorable au salarié. Mais de prendre acte du fait que la responsabilité de faire évoluer le contrat individuel incombe de moins en moins au législateur et au négociateur de branche et de plus en plus au délégué syndical dans l'entreprise.

Tout cela confirme le caractère central de la négociation collective d'entreprise. Il s'agit alors d'en tirer les conséquences. Les négociateurs de branche ou interpro sont des professionnels. Les accords de branche sont étendus ou pas par l'autorité publique. Cette professionnalisation n'existe pas ou peu dans l'entreprise.

Dans les grandes entreprises, les directeurs des relations sociales sont certes des professionnels qui s'appuient sur les compétences de grands cabinets de conseil. Dans les petites, les dirigeants sont conseillés par leur fédération patronale et par leur avocat. Mais dans tous les cas, les délégués syndicaux sont des bénévoles, bénéficiant du soutien de fédérations syndicales aux moyens souvent limités. Il convient donc de rééquilibrer le dialogue social d'entreprise si on ne veut pas qu'il conduise à des régressions, mais au contraire qu'il enclenche des cercles vertueux dans la cadre de la profonde transformation de l'économie. Le rapport Combexelle de 2015 avait ouvert de nombreuses pistes. Il a été largement ignoré, en particulier dans les ordonnances de 2017. La formation des élu\*es par des professionnels de la négociation, la conclusion d'accords de méthode fixant le cadre de la négociation, des délais d'ordre public empêchant la conclusion d'accords bâclés, la possibilité pour les élu\*es d'être accompagnés par des conseils aux frais de l'entreprise, l'obligation d'éclairer la négociation par une note économique et un plan d'affaires permettant d'avoir une visibilité à moyen terme comme dans un PSE, un contrôle de légalité par les pouvoirs publics sont autant d'éléments permettant de sécuriser une négociation et de construire un cadre de confiance pour la négociation collective d'entreprise.

L'ORSEU est aux côtés des représentants du personnel pour y jouer son rôle.



■ Jean-Pierre Yonnet

# (éco) Impacts de la crise sanitaire



## Sombre horizon en perspective

A la date de rédaction de cette note, en septembre dernier, l'économie connaissait un rebond mais les séquelles économiques sont déjà perceptibles notamment au niveau des finances publiques, de la situation dans certains secteurs économiques comme la restauration et le tourisme.

Tous les effets de cette crise ne sont pas encore manifestés. La grande casse sociale reste à venir avec la multiplication des PSE, le surendettement des entreprises qui laisse présager des faillites en cascade, l'accroissement du chômage et de la pauvreté des ménages.

## Une violente crise économique

Huit mois après son déclenchement, la crise sanitaire actuelle représente déjà un coût économique extrêmement lourd et qui va sans doute s'aggraver dans les prochains mois. Rien que pour les finances publiques, la Cour des comptes estime à -250 milliards d'euros le déficit public cette année, soit 11,4% du PIB<sub>1</sub> alors que ce ratio n'était que de 3% en 2019. Durant le 1er trimestre, la croissance économique chute de 19%, soit l'équivalent de 110 milliards de pertes en six mois. Sur l'ensemble de l'année 2020, l'économie française devra se contracter de 9% en 2020 et détruire 800 000 emplois selon l'estimation de l'INSEE.

Il s'agit donc de la pire crise économique que la France n'ait jamais connue en temps de paix. A titre de comparaison, la France a perdu 3% de son PIB durant la crise de 2008 et 16% durant la crise de 1929. L'impact de la crise actuelle, qui n'est pas encore terminée, peut être comparable à celui de la crise 1929, bien que l'origine et la nature de ces deux crises ne sont pas comparables. Tout l'enjeu est de savoir si la réaction de l'Etat et des autorités européennes, notamment de la BCE, arrive à nous éviter une longue période de dépression.

Pour cela, il faut une reprise économique forte et immédiate, ce qui s'est produit après le déconfinement puisque le PIB a progressé de 19% au 3e trimestre. Cette bonne nouvelle a conduit le gouvernement à retenir l'hypothèse d'un retour au niveau d'avant crise dans deux ans.

Ce n'est pas impossible, car le plan de relance de 100 milliards apporte déjà mécaniquement 4 points de PIB sur trois ans, sans compter de l'effet multiplicateur de cette dépense sur l'activité économique. Mais la puissance de ce multiplicateur dépend de la confiance des chefs d'entreprises et des ménages. Actuellement, tous les indices de confiance testés par l'INSEE, que ce soit la confiance des ménages, le climat des affaires ou encore celui de l'emploi, tous se trouvent encore dans une zone négative au mois de septembre. Ils se sont améliorés récemment mais sont toujours en retrait par rapport à la tendance moyenne. C'est ce déficit de confiance qui peut entraîner l'économie dans une spirale négative et durable à mesure que la pandémie progresse.

## Le surendettement des entreprises peut nous entraîner dans une crise financière

Du côté des entreprises, la situation est explosive. Leur marge économique a perdu 7,4 points en six mois pour s'abaisser à un niveau jamais vu depuis 36 ans. Il s'en est suivi des conséquences désastreuses : elles ont réduit de 22% leurs investissements et ont supprimé plus d'un demi-million d'emplois en six mois. Environ 300 000 emplois supplémentaires devront être supprimés d'ici la fin de l'année selon les estimations de l'INSEE.

1 Rapport sur la situation et les perspectives des finances publiques, Cour des comptes, juin 2020.

Evolution entre le premier semestre 2020 et 2019

	En %	En valeur
PIB	-18,9%	-109,9 Md€
Consommation	-16,1%	-48 Md€
Investissement	-22,4%	-30,6 Md€
Défaillances d'entreprises	-28,1%	- 15 139 entreprises
Pouvoir d'achat	-2,1%*	
Emploi	-2,3%	- 572,9 milles emplois

\*au 3<sup>e</sup> trimestre

Et le pire est à venir. Notons qu'actuellement, la vague de faillites tant redoutée ne se voit trop pas dans les statistiques. Bien au contraire, les chiffres montrent une poursuite de la baisse des faillites en 2020. Mais c'est dans les prochains mois, quand les entreprises publieront leurs comptes annuels, que nous pourrons prendre la mesure des dégâts. Les indicateurs sur leur santé financière seront particulièrement surveillés. Avec un taux d'endettement des entreprises le plus élevé au monde, le système économique français peut s'effondrer. Les plus endettées et les moins profitables vont tout simplement disparaître car elles ne pourront pas accéder au crédit. Les autres vont devoir s'administrer une cure combinant parfois des économies notamment de la masse salariale et des cessations d'actifs. Au niveau macroéconomique, une éventuelle vague de défauts de paiement risque de mettre à mal les banques commerciales ce qui peut être annonciateur d'une crise financière prochainement. Il faut rappeler que les banques se sont exposées à hauteur de 117 milliards durant les derniers mois pour renforcer les fonds propres de plus de 550 000 entreprises. Ces prêts sont garantis par l'Etat mais doivent être remboursés à partir de l'année prochaine. Pour celles qui ont un endettement élevé, ce sursis est trop court pour se refaire une santé financière et commencer à rembourser les dettes.

## Les salariés et les ménages sont les grands oubliés du plan de relance

Du côté des travailleurs et des ménages, la situation est plus inquiétante. Outre la perte d'emploi et la crainte du chômage, s'y ajoute une perte du pouvoir d'achat. Même si le dispositif de l'activité partielle protège l'emploi et garantit une partie du revenu, les salariés ont subi une diminution de la rémunération de 2.7% en moyenne au 1er trimestre. Cette perte de salaire serait encore plus forte au 2e trimestre puisque le recours à l'activité partielle a commencé durant cette période. La majorité des 8 millions de travailleurs concernés par ce dispositif a touché 16% de salaire en moins pendant ce confinement.

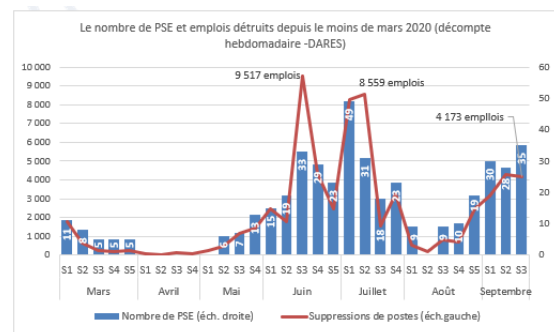
Le plan de relance ne prévoit rien pour les salaires ni d'ailleurs pour le pouvoir d'achat en général sauf quelques mesures marginales ciblées sur des populations spécifiques. C'est un plan massif pour relancer l'offre et peu pour la demande. En outre, les dizaines de milliards accordées aux

entreprises ne s'accompagnent pas de contreparties et aucun outil de contrôle de ces aides n'est prévu. Or, le gouvernement aurait pu associer les syndicats et leur donner un rôle consultatif sur l'utilisation de ces aides dans les entreprises. Les objectifs de création ou de maintien de l'emploi, de formation, d'amélioration des conditions de travail ou encore d'un partage équitable de la valeur ajoutée sont des contreparties tout à fait légitimes quand tant d'argent public est accordé aux acteurs économiques. Il ne s'agit pas de fixer des objectifs chiffrés pour chaque entreprise, mais de conditionner ces aides à plus de dialogue social qui est malmené depuis les ordonnances Macron.

## La vague des licenciements est-elle arrivée ?

La DARES comptabilise 454 PSE depuis le 1er mars contre 267 durant la même période l'an dernier. Le nombre total de licenciement dans le cadre de ces plans est de 65000 contre 19200 en 2019. A ces PSE s'ajoutent les petits licenciements collectifs qui sont de l'ordre de 3476 et qui concernent majoritairement les petites entreprises de moins de 10 salariés. Le commerce, la construction, l'industrie et la restauration et l'hôtellerie sont les plus concernés par ces procédures.

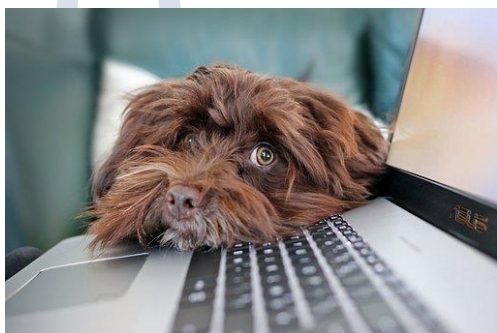
Comme le montre le graphique suivant, le nombre de PSE monte dès mi-mai qui coïncide avec le début de déconfinement. La courbe des PSE décline en août avant de repartir à la hausse en septembre. En moyenne, 31 PSE sont initiés chaque semaine durant le mois de septembre et la tendance est positive (35 PSE durant la 3e semaine du mois de septembre).



Parmi ces plans sociaux, une bonne partie sont ceux des grands groupes comme Air France (7500 emplois menacés), Nokia (1233 emplois), Airbus (5000), Daher (1300), Renault (4600), Valeo (2000), Bénéteau (5600), Auchan (1475), Bridgestone (900), General Electric (764). Autre fait à signaler est le nombre d'emplois détruits par PSE. Ce nombre est de 145 emplois perdus par PSE en moyenne depuis le mois de mars contre 75 emplois par PSE en 2019. Cela montre que les PSE actuels sont plus beaucoup plus durs et reflète in fine la violence de la crise économique.

■ Djamel Messaoudi

## (focus) Télétravail : le décryptage



Télétravail : qu'est-ce que l'expérience du confinement nous apprend pour demain ?

La crise liée à l'épidémie de Covid-19 a affecté la situation professionnelle de 7 salariés sur 10<sup>2</sup>. Le passage au télétravail en a été l'une des évolutions dominantes et a concerné un quart des travailleurs français. Le confinement a poussé à choisir ce mode de travail pour toutes les professions et les postes qui le permettaient, même dans les entreprises qui étaient précédemment sceptiques. Au moment où nous réfléchissons aux nouvelles normes qui vont régir le monde de demain, 75 % des salariés s'attendent à une évolution des manières de travailler<sup>3</sup>. Alors, qui est concerné par le télétravail ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ? Et comment organiser au mieux le télétravail en prenant en compte les enseignements de cette crise ? Quelle place donner au télétravail dans le reconfinement actuel ?

### Le télétravail crée de nouvelles inégalités

Plusieurs études<sup>4</sup> effectuées lors de la période de confinement s'accordent pour dire que la France du travail a été divisée en trois tiers<sup>5</sup> :

28 %

Ceux qui continuent à travailler sans changement de rythme ni de lieu.

42 %

Ceux qui sont en chômage partiel (à 100 % pour plus de la moitié d'entre eux) ou en arrêt.

25 %

Ceux qui continuent à travailler au même rythme mais en télétravail

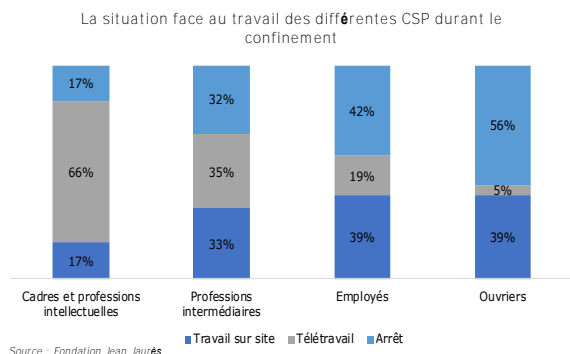
2 Kantar, Les salariés français face à l'épidémie de COVID-19, 27 avril 2020.

3 Kantar, Les salariés français face à l'épidémie de COVID-19, 27 avril 2020.

4 Notamment Kantar et l'Institut Jean Jaurès.

5 Les 5 % restant sont en arrêt de travail sans lien avec le confinement (4 %) ou ont perdu leur emploi en raison de la crise (1 %).

La part des actifs en télétravail a considérablement augmenté par rapport à l'avant-crise ; ils étaient en tout 7,3 % en 2017<sup>6</sup>. Seulement, si les télétravailleurs sont nombreux aujourd'hui, ils sont inégalement répartis dans les catégories socio-professionnelles (CSP) et dans les secteurs d'activité.



Des dominantes se dessinent : les cadres et professions intellectuelles font massivement l'expérience du télétravail (66 %) quand une majorité d'ouvriers est en arrêt (56 %)<sup>7</sup>. Il y a une plus grande hétérogénéité pour les professions intermédiaires et les employés : une infirmière ou un homme de ménage exerce sur son lieu de travail, tandis qu'une technicienne informatique d'une entreprise du tertiaire pourra assurer la maintenance du réseau de l'entreprise depuis chez elle.

L'expérience du télétravail varie aussi selon les secteurs d'activité. Seuls 6 % des salariés du secteur de l'hébergement et de la restauration ont pu être en télétravail, alors que la majorité des salariés des activités financières et d'assurance (55 %) et des métiers d'information et de communication (63 %) l'ont été<sup>8</sup>.

Ces différences dessinent de nouvelles lignes de clivage au sein du monde du travail, qui se superposent imparfaitement à la segmentation socio-professionnelle habituelle. Elles sont sources d'une inégalité en termes d'exposition au virus, qui est très clairement perçue par les salariés.

À l'heure du déconfinement, où l'activité économique avait repris peu à peu dans les secteurs à l'arrêt, certains retrouvaient le chemin de leur lieu de travail, pendant que plusieurs

entreprises, de Twitter à PSA, annonçaient vouloir que le télétravail soit la nouvelle norme.

Part des salariés en télétravail entre les 23 et 27 mars 2020 selon les secteurs



■ Secteurs où le télétravail est souvent possible et qui étaient déjà les plus enclins à le pratiquer avant le confinement  
 ■ Secteurs dans lesquels peu de salariés peuvent télétravailler

Source : Le Monde

## Apprendre des retours d'expérience des télétravailleurs

Après presque deux mois de télétravail à plein temps, certains salariés confinés ont pu apprécier les avantages de la situation. En effet, le télétravail permet de supprimer les temps de trajet et, dans certaines conditions, il apporte une flexibilité qui permet de mieux concilier la vie professionnelle avec la vie personnelle. Professionnellement il permet plus d'autonomie et d'efficacité dans le travail, ce qui peut accroître l'engagement des salariés. En conséquence, 41 % des télétravailleurs souhaiteraient renouveler l'expérience ponctuellement et 32 % régulièrement<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> En 2017, 3,1 % des salariés des entreprises privées étaient régulièrement en télétravail (au moins 1 jour par semaine), et 4,2 % l'étaient occasionnellement. A. Rodier, Coronavirus : le télétravail, nouvel idéal ? Le Monde, 17 mai 2020.

<sup>7</sup> Kantar, Les salariés français face à l'épidémie de COVID-19, 27 avril 2020.

<sup>8</sup> A. Rodier, Coronavirus : le télétravail, nouvel idéal ? Le Monde, 17 mai 2020.

<sup>9</sup> A. Rodier, Coronavirus : le télétravail, nouvel idéal ? Le Monde, 17 mai 2020.



Cependant, cette période de télétravail à plein temps a mis en exergue ses inconvénients, voire des conséquences inquiétantes. Il est plus difficile de maintenir un collectif de travail à distance : fini les conversations informelles qui permettent de diffuser de l'information, de créer de la cohésion dans les équipes et de nourrir le dialogue social. Le manque d'interactions physiques et sociales peut causer de l'isolement et du stress. Pour ces raisons, la communication à distance doit être organisée correctement pour ne pas perdre l'engagement de certains, tout en évitant de surcharger les autres.

Le pendant de la flexibilité est le risque de perdre de vue la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle. Selon une enquête<sup>10</sup>, pour plus de 8 répondants sur 10, l'employeur n'avait pas défini de plages horaires de travail précises pendant le confinement, ni de droit à la déconnexion organisé. Cette flexibilité peut aussi renforcer la division classique des tâches au sein des couples, comme l'expérience du confinement l'a montré. En termes d'égalité femmes-hommes, selon la chercheuse Blandine Mollard, « les hommes exploitent majoritairement cette flexibilité pour travailler plus, tandis que les femmes l'utilisent plutôt pour mieux combiner le pro et le perso »<sup>11</sup>.

## Quel avenir pour le télétravail ?

D'après une estimation de l'OFCE, demain 8,4 millions d'emplois en France pourraient être concernés par la mise en place d'un télétravail généralisé<sup>12</sup>. Les circonstances exceptionnelles de cette période de confinement ont pu démontrer à certains sceptiques les bénéfices du télétravail, tout en révélant ses travers potentiels.

S'il est possible de systématiser le télétravail, le bureau fixe n'est plus nécessaire et ne justifie plus des temps de transports inconciliables avec l'écologie et le bien-être. Ainsi certains imaginent déjà de nouveaux espaces de travail innovants : des bureaux nomades, des lieux pour se rencontrer, échanger, organiser des événements ou se former. Cependant si tout peut se faire à distance, d'autres défis apparaissent. La sécurité des données en télétravail est déjà une source de préoccupation majeure, mais plus largement, certains imaginent aussi la délocalisation des emplois qualifiés<sup>13</sup>. Par ailleurs le télétravail fait évoluer le dialogue social. Quel dialogue lorsque les salariés ne se voient pas ou peu ? Comment s'assurer des conditions de travail et des

risques sur la santé physique et mentale des salariés qui restent à domicile ? L'accélération du travail à distance va contraindre les syndicats et les élus à repenser leur relation avec les salariés et avec les employeurs.

Il convient donc aujourd'hui d'être vigilant sur les conditions de la mise en place du télétravail et sur les inégalités que sa mise en œuvre peut creuser entre les travailleurs. Le télétravail doit être organisé : en fixant des horaires pour assurer le droit à la déconnexion, en mettant en place des outils adéquats pour communiquer, en adaptant les méthodes de management, en instaurant des temps d'échange en présentiel pour maintenir les liens sociaux et peut-être en accompagnant les salariés dans l'aménagement de leur espace de travail à domicile. Le reconfinement rend d'autant plus urgente la prise en compte de ces enjeux.

Vu l'écart entre la place faite au télétravail avant le confinement et sa systématisation soudaine pour faire face à l'urgence de la continuité de l'activité, un diagnostic de la gestion de la crise s'impose afin de ne pas en perdre les enseignements et les avancées. Les élus au CSE peuvent dès aujourd'hui faire le bilan des bonnes pratiques de cette période pour appeler les directions à les faire perdurer. La mise en œuvre en urgence d'un télétravail généralisé a fait apparaître des succès mais aussi des dysfonctionnements sur lesquels il faut s'appuyer pour construire une organisation dont le fonctionnement soit bénéfique pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.



Cet article fait partie des « décryptages » publiés par notre partenaire, le cabinet ETHIX.

L'ORSEU et ETHIX ont entrepris un processus de rapprochement par étapes qui sera parachevé au 1er trimestre 2021. Nos deux cabinets sont très complémentaires et partagent les mêmes valeurs de dialogue social. L'équipe d'ETHIX nous apporte des compétences très pointues notamment dans les secteurs de la banque-assurance, des sociétés d'informatique, du logement social. Nous apportons notre savoir-faire dans d'autres secteurs, notamment industriels, et dans tout ce qui est santé au travail. En nous rapprochant, nous construisons une équipe d'une cinquantaine de personnes entièrement au service de l'ensemble des besoins des CSE.

10 Selon une enquête menée par l'Union des cadres de la CGT reportée dans : Le télétravail éprouve les salariés, Les Échos, 5 mai 2020.

11 M. Charrel, « Je tombe d'épuisement pendant qu'il regarde des séries » : le confinement a aggravé les inégalités hommes-femmes, Le Monde, 11 mai 2020.

12 Département analyse et prévision de l'OFCE, Sciences Po, Évaluation au 30 mars 2020 de l'impact économique de la pandémie de COVID-19 et des mesures de confinement en France, 30 mars 2020.

13 M. Charrel, Coronavirus : le télétravail pourrait accélérer la délocalisation des emplois qualifiés, Le Monde 3 mai 2020.

**ECONOMIE**

## Un Atelier pour votre CSE

L'Orseu vous propose des ateliers dédiés à la compréhension de l'impact du Covid 19 sur la situation économique et financière de votre entreprise.

*Entièrement par visio-conférence durant la période de confinement / déconfinement*

*Avec plusieurs membres du CSE ou de la commission économique*

### Plusieurs réunions pour

Mettre à plat le modèle économique de votre entreprise  
Evaluer les conséquences économiques de la crise du Covid 19  
Elaborer les indicateurs de suivi

### Qui vous permettront

D'amorcer un dialogue constructif avec votre employeur  
De déclencher les actions nécessaires  
De communiquer aux salariés  
De négocier en maîtrisant les données



**Contactez-nous !**

[jl.bizeur@orseu.com](mailto:jl.bizeur@orseu.com)

Tel : 06 80 08 63 61



#### ORSEU BRUXELLES

36 avenue des Gaulois  
1040 Bruxelles

#### ORSEU Siège/LILLE

3 rue Bayard  
59000 Lille  
03.20.47.15.24

#### ORSEU PARIS

21 place de la République  
75003 Paris  
01.42.77.41.43

#### ORSEU LYON

45 rue Sainte Geneviève  
69006 Lyon  
04.72.75.08.42

### le zoom, lettre d'information de l'ORSEU

novembre 2020– n° 77

e-mail : [contact@orseu.com](mailto:contact@orseu.com)

Pour vous abonner ou désabonner au zoom, inscrivez-vous sur [www.orseu.com](http://www.orseu.com) ou contactez-nous par e-mail

Ont participé à la rédaction de ce numéro : Jean-Pierre Yonnet, Djamel Messaoudi.

#### Groupe ORSEU

- ⇒ expert auprès des CSE et CHSCT
- ⇒ myCSE, tout pour le fonctionnement du CSE
- ⇒ pôle de recherche et études
- ⇒ préparation aux concours