



Les salariés à la peine

Nos rubriques/ (focus) La parité numérique
(actu) Transco, une révolution ?
(formation) Impacts de la crise
(CSE) Activité partielle et politique sociale
(santé) La tendance au flex office

(édito) Un jour sans fin

Telle est bien l'impression que nous laisse cette pandémie. Dès qu'on s'en croit sorti reviennent d'autres mesures de restriction. En cette fin avril, on se dit que l'espoir renaît pour la mi-mai, si tant est que l'un ou l'autre variant n'en fasse pas des siennes. En attendant, les salariés sont à la peine.

Nous savons déjà que le monde « d'après » aura changé. Nous ne vivons plus dans l'illusion qu'une pandémie ne risque plus de désorganiser la société et l'économie. Dans un an, dans 10 ans nous pourrions repartir dans des mesures de confinement face à un nouveau virus. Mais l'expérience acquise évitera sans doute la panique que l'on a connue en 2020 et les atterrissements depuis lors. Mais même hors pandémie, les entreprises ont fait leurs comptes. Pourquoi tant de bureaux quand le télétravail a fait ses preuves ? Pourquoi tant de déplacements et de temps perdu quand on peut se réunir en visio ? Et les gouvernements voient aussi que la réduction du volume de transports les aide à tenir les objectifs de réduction de gaz à effet de serre.

Nous savons donc déjà que les transports, la restauration et l'hôtellerie d'affaire seront fortement touchés. L'aérien ose à peine espérer retrouver ses volumes « d'avant ». Le tourisme et les loisirs sont des secteurs dévastés. On peut sans doute espérer un fort rebond quand les gens pourront à nouveau profiter de leurs vacances, mais quand et à quelles conditions ? On peut multiplier les exemples.

Le télétravail s'est instauré durablement dans le secteur tertiaire, mais avec peu de concertations et des accords portant surtout sur la durée du télétravail. Des champs énormes restent à expérimenter, en matière de prévention des risques, de relations humaines, d'organisation du travail.

Dans ce numéro, nous revenons sur la parité. Il s'agit d'une course de fond et l'ORSEU coordonne actuellement une évaluation de l'index de l'égalité F/H pour le Ministère du travail. Nicolas Farvaque nous fait un point de ce dossier et il faudra suivre dans l'avenir l'impact de la crise sanitaire, et en particulier du télétravail sur la conciliation vie personnelle/vie professionnelle et sur l'égalité F/H.

Nous abordons également le nouveau dispositif **Transco**. Sans doute pas une révolution, mais une approche utile avec la particularité d'être territorialisée.

Nous nous attachons également à analyser l'impact de l'activité partielle sur la formation et les rémunérations, 2 sujets essentiels au moment où les CSE sont consultés sur la situation économique et sur la politique sociale.

Enfin nous faisons un point sur le dossier complexe du flex office dont le développement est accéléré par celui du télétravail.

Bon courage à toutes et tous. L'ORSEU est toujours à vos côtés pour vous assister dans vos consultations et négociations.

■ Jean-Pierre Yonnet

Sommaire

- > P. 2 **édito/** Un jour sans fin
- > P. 3 **focus/** La parité numérique
- > P. 6 **actu/** Transco une révolution ?
- > P. 8 **formation/** Accélération du digital
- > P. 10 **CSE/** Activité partielle et rémunérations
- > P. 11 **santé/** La tendance au flex office

(focus) La parité numérique



Les 10 ans de la loi Copé-Zimmermann

Nous avons fêté en début d'année les 10 ans de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance. Loi plus connue sous le nom de ses co-auteurs : Copé-Zimmermann. Cet anniversaire est l'occasion de faire le bilan

L'objectif de cette loi était d'imposer la parité dans les conseils d'administrations et de surveillance grâce à l'instauration d'un quota obligatoire de 40% de femmes administratrices à l'horizon 2017. Au-delà ce quota, un effet de ruissellement était espéré sur les autres organes de gouvernance des entreprises, dans l'espoir de briser le plafond de verre.

Une réussite en demi-teinte

A première vue, cette loi est une réelle réussite. Alors qu'en 2009, seules 10% des femmes étaient représentées dans les conseils d'administration ou de surveillance, elles le sont aujourd'hui à hauteur de 44% de femmes dans les conseils d'administration du CAC40, et 45% dans les entreprises du SBF120. L'objectif est donc dépassé !

En revanche, les effets secondaires attendus ne sont pas au rendez-vous. Les femmes sont toujours minoritaires dans les autres instances dirigeantes de l'entreprise. En témoignent certains indicateurs : en 2019, seules 19% de femmes sont présentes dans les comités de direction ou d'exécution des entreprises du SBF120. A ce jour, seule une femme est présidente d'une entreprise du CAC40. Enfin, selon les résultats de l'index égalité professionnelle, dans une entreprise sur 2, on compte au moins 9 hommes parmi les 10 plus hautes rémunérations.

Dans la sphère de l'emploi public le constat est également peu enviable. Au 31 décembre 2018, seuls 31% des emplois de l'encadrement supérieur et dirigeant de la fonction publique étaient occupés par des femmes.

En ce qui concerne maintenant la sphère politique, rappelons qu'au cours de la 5ème République, une seule femme a été nommée au poste de 1er ministre (Edith Cresson de 1991 à 1992). Grace aux obligations paritaires pour les listes et l'interdiction du cumul des mandats, la féminisation du corps législatif progresse.... Mais lentement. A l'Assemblée nationale on compte désormais 39% de femmes et 32% au Sénat. Le Haut conseil à l'égalité entre les femmes et hommes indique qu'à ce rythme, « il faudra attendre 2026 pour atteindre la parité au Sénat ». Les postes de pouvoir restent largement masculins (3 postes sont occupés par des femmes contre 8 postes de vice-président).

Enfin en cette période de crise sanitaire, le Conseil Scientifique qui avise le Conseil de défense ne compte que 3 femmes sur ses 13 membres.



Nos dirigeants, ceux qui décident du monde de demain, dans la sphère professionnelle et publique restent donc majoritairement masculins.

Des pistes de progression

Le rapport du Haut Conseil pour l'Égalité propose 4 axes pour enraciner la parité au cœur des instances de gouvernement et de décision :

- Étendre les quotas de parité au sein des organes de gouvernance, les comités de direction et les comités exécutifs ;
- Réaliser un suivi des mesures ;
- Corréler l'attribution des financements publics aux objectifs de parité ;
- Intégrer la politique d'égalité professionnelle à la parité.

Une consultation citoyenne sur l'égalité femmes-hommes dans l'économie a été menée par Make.org. Trois axes sont mis en avant :

- La parentalité : allonger le congé paternité, développer l'offre de crèche, mieux répartir le congé parental entre femmes et hommes pour favoriser la coparentalité ;
- Fonctionnement des entreprises : amener plus de transparence sur les inégalités salariales, faciliter l'aménagement des horaires de travail pour s'occuper des enfants sans impacter la carrière, privilégier les compétences à la parité et aux quotas dans le monde professionnel, pouvoir signaler les situations harcèlement et sexisme au travail tout en assurant des sanctions et un suivi des plaignants ;
- Sensibilisation : éduquer dès le plus jeune âge à l'égalité femmes hommes ainsi qu'aux stéréotypes et aux discriminations, sensibiliser à la mixité des métiers et aux orientations professionnelles non genrées.

Entre ruissellement par le haut ou évolution par le bas ...

En matière d'égalité, il n'y a pas de solution miracle, on le voit bien avec ces quelques chiffres, le quota reste un outil, permettant d'atteindre un certain niveau de parité numérique et symbolique mais ne fait pas tout... les effets secondaires espérés ne se matérialisent pas nécessairement (cercle vertueux : politiques plus favorables aux femmes, amélioration du fonctionnement démocratique...). Par ailleurs d'autres aspects, plus qualitatifs, sont à prendre en compte dans la lutte contre les inégalités de genre : charge mentale, conciliation vie professionnelle/vie privée, soutien social, expositions aux comportements sexistes...

Le regard de ...



Nicolas Farvaque, responsable du secteur « Etudes et Evaluations » de l'Orseu. Il coordonne actuellement une évaluation de l'index de l'égalité professionnelle pour le compte du Ministère du travail.

• Quel bilan peut-on faire 10 ans après cette loi ?

Le bilan de la loi Copé-Zimmerman est en demi-teinte. D'incontestables succès sont visibles dans les grandes entreprises (CAC40). Quand il y a des quotas, les résultats sont réels. En revanche, la parité s'arrête aux portes du pouvoir, comme le note le bilan (très intéressant et nuancé) réalisé par le Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes. On compte moins d'un quart de femmes dans les CA des entreprises non cotées. Dans les entreprises de moindre taille, il n'y a pas de données... Celles-ci sont certainement en défaveur des femmes.

De plus, avoir des femmes dans les instances de gouvernance ne signifie pas que la parité soit obtenue sur les postes à responsabilité. On constate qu'il n'y a pas de « ruissellement », avec une parité dans les comités de direction ou exécutifs par exemple. Comme il n'y a pas de quotas, il n'y a pas de résultats, pour reprendre la formule choc du Haut conseil de l'égalité, qui fait des propositions dans ce sens. La ministre du Travail a proposé d'inclure un nouvel indicateur dans l'Index d'égalité professionnelle, concernant la part des femmes dans les instances dirigeantes. Mais le Directeur général du travail souhaite éviter de changer la composition de cet index, pour que l'on puisse suivre les évolutions des entreprises sur une même base d'année en année. Cependant, on voit que quand on « compte » la part des femmes, leur situation « compte » davantage au final.

• En matière d'égalité salariale, y a-t-il un effet de cette loi ? Et quel est l'effet de cet Index d'égalité ?

Cette loi est vertueuse car elle a enclenché des changements réels en matière de parité. Or parité et égalité sont deux notions différentes, pourtant souvent confondues. La loi prévoyait en outre des obligations en matière de délibération annuelle sur la politique d'égalité salariale, renforcée par la loi Avenir en 2018, mais peu suivies.

L'égalité salariale est un sujet technique. Des écarts de rémunération peuvent être dus à de nombreux facteurs. On est rarement dans de la discrimination directe (payer moins une femme en raison de son sexe) et plus souvent dans de la discrimination indirecte (les effets des interruptions de carrière ou du temps partiel, de moindre formation ou de primes différenciées, etc.). Des entreprises vont dire qu'elles sont égalitaires parce qu'elles ont autant d'hommes que de femmes dans les effectifs, ou bien parce qu'elles respectent la convention collective. Mais les choses sont souvent plus complexes.

L'Orseu évalue actuellement l'impact de cet Index d'égalité professionnelle auprès d'une quarantaine d'entreprises. Pour beaucoup l'essentiel est de passer le seuil de 75/100, qui les expose à un risque de pénalité au demeurant assez lointain.

Les écarts de rémunération entrent dans la composition de l'index. Une direction va se vanter d'avoir une bonne note tout en ayant des écarts globaux de 5, 10 voire 15 % ! Cet index a l'intérêt de permettre un début de transparence sur les politiques salariales. Le CSE est destinataire du calcul de l'index. Il a accès à d'autres éléments chiffrés via la BDES. Combien s'en saisissent réellement pour interroger l'employeur, même quand ce dernier montre noir sur blanc l'existence d'inégalités, chiffres à l'appui ? Le sujet mérite mieux que les rares débats que nous avons observés dans notre étude. Mais aller dans la « boîte noire » de ces chiffres est difficile

(actu) Transco une révolution ?



La crise sanitaire, sociale et économique, que nous traversons semble avoir un effet catalyseur pour de nombreux sujets. C'est le cas de la gestion des compétences en entreprise et de la reconversion professionnelle. La Loi Avenir Professionnel du 5 septembre 2018, s'accompagnait déjà de plusieurs actions facilitant l'accès à la formation. (CPF de transition, allègement des procédures...) mais l'ampleur de la crise et les besoins massifs de reconversion qui s'annoncent, amènent le Gouvernement à prendre de nouvelles mesures.

Le Gouvernement à prendre de nouvelles mesures.

C'est donc dans ce contexte qu'a été mis place le dispositif de transitions collectives : TRANSCO le 15 janvier dernier, fruit d'une concertation avec les partenaires sociaux. Ce programme permet à toute entreprise, quelle que soit sa taille d'anticiper les mutations économiques et d'accompagner les salariés à se reconvertir dans leur bassin d'emploi. Le financement de la reconversion (rémunération et formation des salariés) est assuré par l'Etat, en fonction de la taille de l'entreprise. Le dispositif s'adresse aux entreprises au sein desquelles les emplois sont fragilisés ou ayant des besoins de recrutement.

L'employeur propose ainsi aux salariés sur des postes fragilisés un accompagnement externe. Les salariés sont libres d'adhérer ou non à ce projet. Conditions	Entreprise	Avoir négocié un accord de GEPP identifiant les emplois fragilisés Ne pas être engagée dans un PSE ou un plan de départs volontaires
	Salariés	<p>Ancienneté :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 12 mois d'ancienneté dans la même entreprise (quelle que soit la nature du contrat) et justifier de 24 mois en qualité de salarié au cours de sa vie • Etre titulaire d'un contrat de travail conclu avec une entreprise de travail temporaire, justifiant d'une ancienneté de 1600 heures travaillées dont 600 heures dans l'entreprise de travail temporaire <p>Emploi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être sur un emploi fragilisé au sens de l'accord GEPP de l'entreprise • Obtenir un congé de transition professionnelle • Avoir réalisé un positionnement préalable
Modalités pratiques	Durée max	24 mois ou 2 400 heures
	Type de formation	Formation certifiante visant à changer de métier ou de profession vers un emploi dit porteur dans la région La formation ne doit pas être en lien avec l'emploi actuel du salarié
	Rémunération du salarié	Formation dont la durée est inférieure ou égale à 1 an (ou 1200h) : 100% de la rémunération si le salarié a une rémunération inférieure à 2 fois le SMIC, 90% au-delà

		Formation dont la durée est supérieure à 1 an (ou 1200h) : 100% de la rémunération si le salarié a une rémunération inférieure à 2 fois le SMIC, 60% au-delà
	Statut du salarié	Le contrat de travail est suspendu pendant la durée de la formation. Le salarié revient sur son poste de travail (ou équivalent) à l'issue de la formation. Il peut ensuite décider de quitter ou non l'entreprise.
Financement		L'association de transitions professionnelle (ATPro) finance mais il peut y avoir un reste à charge à l'employeur, selon la taille : <ul style="list-style-type: none"> - Moins de 300 salariés : 0% - 300 à 1000 salariés : 25% Plus de 1000 salariés : 60%
Examen de la demande		L'ATPro examine la demande de prise en charge selon les mêmes critères qu'un projet de transition professionnelle de droit commun (adéquation financière et pertinence du projet).

Un levier supplémentaire pour la reconversion professionnelle

La question de la transition professionnelle n'est pas nouvelle. Plusieurs dispositifs déjà existants dans les accords de GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels) ont été mis en place, tels que :

- Le dispositif de transition professionnelle à titre individuel qui ne se limite pas aux seuls salariés sur des postes dits fragiles. Par ailleurs, ce dispositif est intégralement pris en charge par les associations de transition pro (ATpro). Des crédits ont même été réalloués avec le plan France Relance. Les employeurs n'ont pas à déboursier d'argent dans ce cadre.
- Dispositif PRO A : reconversion ou promotion par l'alternance
- Congé de mobilité : permet à un salarié de bénéficier de mesure visant au retour sur un emploi stable
- Mobilité volontaire sécurisée : permettant à un salarié d'exercer une activité professionnelle dans une autre entreprise tout en gardant la possibilité de revenir dans son entreprise d'origine
- Aides à la création ou à la reprise d'entreprise
- Abondement du CPF

TRANSCO s'ajoute donc à ces différents dispositifs favorisant les mobilités ou les reconversions professionnelles. Son avantage réside indéniablement dans son mode financement, car il est actuellement financé (partiellement ou totalement) par l'Etat dans le cadre de France Relance 2020 – 2022. L'avenir nous dira si les dotations allouées dans le cadre de ce plan seront pérennisées au-delà de 2022...

La mise en place du dispositif est conditionnée à la signature d'un accord de GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels) permettant l'identification des emplois fragilisés de l'entreprise. Il est également conditionné à l'absence de PSE ou de plan de départs volontaires. L'engagement dans une telle démarche nécessite des moyens et des ressources. Les entreprises fragilisées par la crise auront-elles les moyens d'engager une telle démarche ?

Un dernier obstacle concerne les listes régionales des métiers porteurs. Ces listes doivent être publiées par chaque DIRECCTE. La DIRECCTE Ile de France a publié une liste de 31 métiers porteurs sur 13 domaines professionnels (exemple : coiffeur, mécanicien etc.). Cette liste est-elle suffisante pour stimuler un grand nombre de reconversions ?

Le regard de l'expert

L'anticipation n'est pas toujours la spécialité des directions. Les entreprises sont souvent gouvernées par l'urgence du temps présent. Les élus peuvent le constater au moment de la consultation sur les orientations stratégiques ou de la négociation des accords de GPEC/GEPP. En effet, se projeter est un exercice toujours difficile et surtout chronophage. Or en matière d'emploi, il est indispensable de faire cet effort de projection afin de laisser le temps aux salariés de s'adapter aux évolutions de la technique mais aussi du marché. Transco se distingue des autres dispositifs par son approche collective et territoriale. C'est un outil de plus pour rendre attrayants les sujets d'évolution d'emploi et les accords de GEPP.

(Formation) Accélération du digital

La formation est l'un des enjeux majeurs de la politique sociale des entreprises. Dans ce cadre, le CSE joue rôle important dans l'analyse des ressources et méthodes employées par l'entreprise. Les conclusions qu'il va tirer des données de 2020 sont capitales. En effet, au-delà des chiffres, cette année si particulière pourrait constituer une véritable charnière en matière de formation professionnelle.

Le plan de formation mis à mal par de multiples facteurs

En 2020, de nombreuses variables ont affecté la stratégie des entreprises en matière de formation. Toutes les entreprises n'ont pas été impactées de la même manière par la crise sanitaire, et ce, pour des raisons très diverses. Si certaines entreprises ont profité de cette crise pour dépasser leurs objectifs, la grande majorité d'entre elles a connu de grandes difficultés à réaliser leur plan de formation.

Parmi les différents facteurs qui ont impacté la formation nous pouvons évoquer :

- L'activité partielle : ce dispositif visant à aider les entreprises qui rencontrent une baisse d'activité, suspend le contrat travail des salarié(e)s placé(e)s sous ce régime. Dès lors, pendant la période d'activité partielle, les formations professionnelles sont interrompues. Les entreprises qui ont connu une longue période d'activité partielle ont donc

disposé de moins de temps pour réaliser les formations prévues.

- Les règles sanitaires : l'ensemble des règles sanitaires a pesé sur l'organisation des formations en présentiel. Des mesures comme la distanciation sociale, la ventilation, le port du masque, ont été des contraintes importantes. Les salles devant accueillir les stagiaires ont vu leur capacité se réduire très fortement (la capacité ayant souvent été divisée par deux).
- La fermeture et l'accès réduit aux centres de formation : les centres de formation ont connu une période de fermeture, puis l'accueil du public a été restreint par le gouvernement.
- La disponibilité des outils numériques : face à la difficulté de pouvoir organiser des formations en présentiel, la formation à distance a constitué un outil particulièrement intéressant pour assurer les actions de formation. Cependant, la formation à distance

nécessite des outils techniques (ordinateurs portables, logiciels) pour être mise en œuvre. L'accès à ce matériel numérique est inégal en fonction des métiers et des secteurs d'activités.

Les impacts des facteurs repris ci-dessus seront variables en fonction des entreprises. Néanmoins, nous nous attendons à ce que dans la majorité des entreprises, les indicateurs de la formation soient à la baisse (baisse du nombre d'heures de formation, baisse du nombre d'actions de formation, baisse du nombre de salariés formés...).



La question du numérique dans la formation professionnelle

Au-delà de l'impact sur les indicateurs, l'enjeu majeur pour le CSE sera d'interroger la direction sur les nouveaux modes de formation introduit lors de la crise sanitaire. Il s'agit principalement de la pénétration du numérique dans la formation. La formation via le canal numérique est multiforme (classes virtuelles, vidéos, quiz, documents ressources, ateliers à distance, jeux...) et multiplateformes (intranet, plateforme d'e-learning, Teams, ...).

Dès lors, il convient de questionner les choix de l'entreprise concernant ses nouvelles pratiques. Quels ont été les nouveaux outils utilisés pour la formation ? Comment ont-ils été implémentés ? Comment ces nouvelles pratiques ont-elles été évaluées ? Comment les salariés perçoivent-ils ces nouveaux outils ? Quelles en sont les limites ? ...

Toutes ces questions sont importantes dans la mesure où ces nouveaux outils ont de fortes probabilités de se pérenniser (notamment car ils représentent un moyen de faire baisser les coûts). Afin de caractériser au mieux les perceptions et les attentes des salariés, le CSE peut par exemple proposer de diffuser un questionnaire dans l'entreprise. Cela peut permettre de construire avec la direction, le cadre dans lequel ces nouvelles pratiques vont s'intégrer dans la stratégie de formation de l'entreprise.

En conclusion

L'année 2020 a été particulière en matière de formation, avec une baisse généralisée de l'ensemble des indicateurs pour la majorité des entreprises. En plus de ce phénomène, cette année aura été l'occasion de mettre en place de nouvelles pratiques. Les conclusions tirées de ces expérimentations vont impacter la stratégie de l'entreprise sur le long terme. La construction d'un cadre autour de ces nouveaux outils est nécessaire pour garantir la qualité des formations et l'adhésion des salariés à la stratégie de l'entreprise.

(CSE) Activité partielle et impact sur les rémunérations, un enjeu majeur pour le CSE en 2021

L'activité partielle est un dispositif dont nous vous avons présenté l'ensemble des modalités dans les éditions précédentes du ZOOM. Nous aborderons ici la manière dont il peut être traité dans la cadre de la consultation du CSE sur la politique sociale de l'entreprise.

L'activité partielle a pour conséquence principale une baisse de la rémunération pour les salariés. Dès lors, les élus qui souhaitent caractériser les effets du dispositif sur la rémunération doivent investiguer les éléments suivants.

Le salaire

L'activité partielle est indemnisée à hauteur de 70 % du salaire horaire brut servant d'assiette à l'indemnité de congés payé pour les salariés (ce taux peut varier en fonction des cas). Cependant, la perte de rémunération ne sera pas visible à partir des indicateurs fournis par la direction aux élus. En effet, la direction transmet des données sur base du salaire théorique et non du salaire réellement perçu par les salariés. Le CSE va donc devoir demander des informations complémentaires s'il souhaite quantifier la perte de salaire liée à l'activité partielle.



Le 13ème mois et la prime d'ancienneté

En plus de cette perte de revenu liée au taux d'indemnisation, l'AP peut avoir des conséquences sur certaines primes, comme le 13ème mois, en fonction de son mode de calcul. Si le 13ème mois est calculé sur base des salaires perçus ou du nombre d'heures travaillées sur l'année ; l'activité partielle va venir réduire l'assiette qui sert de base à cette prime.

Si la prime d'ancienneté est calculée sur les mêmes bases, elle sera également impactée négativement par ce dispositif.

Les primes sur objectifs

La réduction du temps de travail annuel impliqué par l'activité partielle, a pu jouer sur la réalisation des objectifs fixés par l'encadrement. Les salariés ont disposé de moins de temps pour atteindre les objectifs qui leur étaient assignés. Lorsque ces objectifs donnent lieu à des primes, cela peut avoir un impact négatif sur la rémunération. Il faudra donc être vigilant sur la manière dont les primes ont été distribuées, et s'il n'existe pas des inégalités entre des salariés qui ont été placés en activité partielle et ceux qui ne l'ont pas été.

Quelles conséquences pour les dirigeants et les actionnaires ?

Comme expliqué ci-dessus, l'activité partielle a un impact conséquent sur la rémunération des salariés, mais qu'en est-il pour des dirigeants ? Le dispositif est ouvert aux dirigeants (à l'exception des dirigeants actionnaires, souvent qui en sont souvent exclus), mais très peu d'entre eux y ont eu recours. Néanmoins, comme le précise le dispositif de l'activité partielle de longue durée, il est demandé aux dirigeants de consentir à des efforts proportionnés à ceux demandés aux salariés. Il s'agit là d'un mécanisme de justice sociale. Ce principe s'applique également aux actionnaires. Le CSE a donc intérêt à interroger cette notion d'effort demandée à la direction et aux actionnaires.

La politique de promotion

Il est probable qu'une longue période d'activité partielle rende les entreprises frileuses en matière de promotion et d'augmentation de salaire. Les impacts devraient être plus visible sur

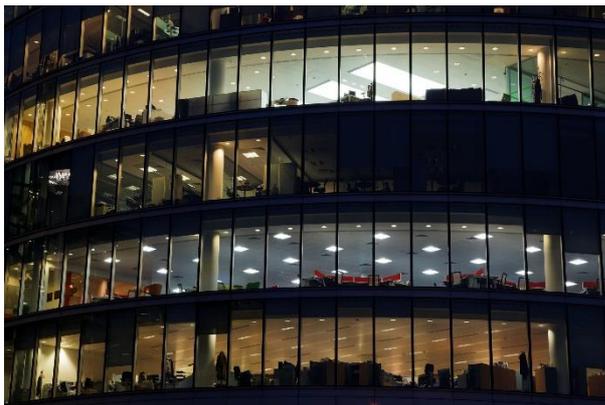
2021 car une partie des augmentations et des promotions pour l'année 2020 a été décidée avant le début de la crise sanitaire. Néanmoins, l'année 2020 risque de représenter un ralentissement avant une possible stagnation des salaires.

En bref

L'année 2020 sera donc particulière à analyser et les indicateurs classiques présents notamment dans le bilan social ne seront pas en mesure d'exprimer toute la spécificité de la situation. Il faudra passer par des demandes d'informations complémentaires afin de caractériser les conséquences réelles de ce dispositif. La question de la justice sociale est importante et il sera nécessaire d'observer comment la direction a réparti le poids de l'activité partielle entre les salariés et si des efforts ont été consentis au plus haut niveau de l'organigramme.

(santé) la tendance au Flex Office

Flex office et ses conséquences



L'heure n'est pas encore au déconfinement mais les schémas de reprise sont déjà dans les cartons. A quoi ressemblera l'organisation du travail de demain ? L'expérimentation forcée du télétravail a permis de constater pour de nombreuses entreprises, que ce mode d'organisation était possible et qu'il permettait des gains importants de mètres carrés. Moins de monde, moins d'espace, moins de frais... Le travail à distance

conservera une place importante dans nos futures organisations, mais appelle également à une nouvelle gestion des espaces de travail : le flex office fait son chemin ...

Bureau partagé, flex desk, desh sharing, mais de quoi parle-t-on ?

Les bureaux partagés reposent sur des principes simples. Les salariés partagent un même poste entre plusieurs utilisateurs à différents moments. Ces postes sont souvent normalisés, tous équipés de la même façon, en général : écran(s), siège, station d'accueil... Du matériel portable (ordinateur, téléphone) permet les migrations quotidiennes. Les effets personnels et le peu qu'il reste de matériel ou de documentation physique trouvent leur place dans des casiers individuels. Une discipline évidente est exigée lors du départ des salariés de leur poste de travail, qui sont dans l'obligation de ranger (Clean – Desk) et de libérer (Clear – Desk) le poste de travail quotidiennement.

Le bureau partagé repose sur l'idée d'optimiser le taux d'occupation des surfaces. C'est un modèle qui a été développé au sein des entreprises dont une partie non négligeable de salariés n'étaient pas sédentarisés : commerciaux, missionnés, consultants... Fort du constat que ça sonnait creux aux heures de pointe, le bureau partagé s'est imposé comme une solution intéressante de réduction des coûts. La crise sanitaire et son corollaire, le télétravail, ont amplifié ce phénomène et sont en train de convertir plusieurs acteurs du secteur.

A noter qu'il existe une version plus radicale du bureau partagé : le « Hot desking ». Cette configuration ultime prévoit une rotation sur les postes de travail au cours de la même journée en fonction des moindres mouvements des salariés (réunion, déjeuner...). Cette version pousse les capacités d'adaptation de l'organisation spatiale de travail à l'extrême, ce qui n'est évidemment pas sans conséquence pour les salariés concernés.

Quelles sont les risques associés ?

L'implantation en open-space présente des risques potentiels, déjà largement décrits : phénomènes de nuisances sonores et visuelles, troubles de la concentration et tensions interpersonnelles ; ainsi que des stratégies de contournement adoptées par les salariés, depuis le télétravail à l'isolement au sein des collectifs (port de casque audio, privatisation de petits espaces collectifs fermés).

En complément avec le flex-office se crée une forme de nomadisme à l'intérieur des locaux, un éclatement des collectifs et l'émergence à des pratiques de type « premier arrivé, premier servi ». Au travail classique effectué à son bureau, avec de bonnes conditions de concentration, sont venus se rajouter des besoins de travail collaboratif, d'espace de partage, d'endroits favorisant la créativité, mais ces réponses se font dans le cadre d'une recherche de standardisation des équipements et des aménagements, permettant des économies d'échelle sur les projets très éloignés de l'activité réelle des équipes.

Avec le flex-office, la dépersonnalisation des espaces de travail atteint un paroxysme. En creux, l'organisation envoie deux messages anxigènes aux salariés : « vous êtes interchangeables » et « il n'y a pas de place pour tout le monde ».

L'effet délétère de ce mode d'organisation est connu : alors que la proportion de Français actifs présentant une détresse orientant vers un trouble mental est de 22%, cette proportion grimpe à 33% lorsqu'on considère uniquement les salariés en flex-office .

Un risque accru de perte de repère

La perte de repères qu'entraîne la nécessité quotidienne de trouver un bureau et un poste pour chaque journée, voire pour chaque période de travail, peut mettre le salarié en difficulté.



« Cette déstabilisation est souvent le résultat d'une stratégie de management qui consiste à demander aux salariés de sortir de leur zone de confort ». (Danièle LINHART, une sociologue, directrice de recherche au CNRS et professeure à l'Université Paris-Nanterre)

La perte du collectif

Le flex-office est notamment mis en place pour améliorer la transversalité entre les équipes. Le résultat n'est pas systématiquement au rendez-vous. Il faut en effet penser une organisation dans sa globalité et le seul aménagement de l'espace ne peut pas tout résoudre : la structure de l'organisation, l'activité, les interactions, la culture, etc... doivent être pensées pour que davantage de coopérations puissent naître. L'éclatement spatial du collectif joue un rôle majeur dans la non-atteinte du faire équipe. Les temps de partage, de régulation, de coopération, etc. deviennent plus compliqués avec l'éloignement provoqué par le flex-office.

Une altération du lien managérial du fait de l'absence de proximité

Pour les managers, comme pour les salariés, le flex-office casse la configuration classique d'une relation manager-managé basée sur un lien conforté par la proximité : le manager a ses équipes autour de lui. Lorsque celles-ci sont disséminées dans différents endroits du bâtiment selon leurs activités ou travaillant à distance et changeant en permanence, le management doit reposer sur la confiance, l'autonomisation, la gestion par objectifs, le coaching, une animation adaptée aux espaces ouverts. Le risque de déstabilisation des managers est réel, celui de leurs salariés aussi.

Ajoutons que la responsabilité du respect de la jauge (taux de présence vs nombre de positions disponibles) leur incombe et que cet aspect est rarement anticipé lors de la mise en place du flex desk.

Une perte de temps et d'efficacité à rechercher un emplacement de travail

Le temps perdu à rechercher un poste, y poser ses affaires, se connecter, régler le siège, voire le plan de travail, débarrasser, ranger dans des casiers de taille souvent réduite, voire obligeant à des postures physiquement peu recommandées (casier au ras du sol ou casier le plus haut) fait partie des désagréments souvent pointés par les salariés,

Ce type d'organisation est susceptible d'amplifier les stratégies de contournement adoptées par des salariés pour en compenser les inconvénients : arrivées plus tôt pour avoir un parking, choisir l'un des postes souhaités...

La spécificité des salariés secouristes

Cette situation de flex-desk doit interroger sur la spécificité des salariés secouristes, comment les repérer, comment être sûr d'une répartition équitable de ces compétences.

Une situation particulière pour les personnes qui nécessitent des aménagements de poste

Dans chaque collectif de travail, il peut y avoir des personnes qui nécessitent des aménagements de poste. Dans le cadre du flex-desk, il est nécessaire de leur attribuer une place dédiée avec leurs équipements, ceci afin de ne pas modifier les réglages.

Le Clean-desk

Le flex-office va de pair avec le clean-desk. La pratique du clean-desk dans une même journée, lors des rotations de postes du fait des salariés allant travailler dans une autre zone, en pause déjeuner, en réunion, en formation, par exemple, a pour conséquences que les plans de travail et les équipements ne sont pas nettoyés entre deux utilisateurs se succédant. Or ils peuvent être salis (virus, bactéries, miettes, liquides, tâches...).



La situation peut être encore plus préoccupante lorsque certains outils de travail incontournables sont affectés au poste de travail et non à son occupant comme dans le cas présent pour le clavier, et la souris ...

La préoccupation quotidienne autour de l'hygiène est largement partagée par les salariés : elle doit être prise en compte, car potentiellement source de conséquences sur les relations de travail et la santé. Le contexte sanitaire lié à la Covid19, impose une hygiène rigoureuse aussi la mise en place d'une procédure de nettoyage et la mise à disposition de produits désinfectants sur chaque bureau sera nécessaire. A ce titre, le Hot desking doit être proscrit pendant toute la période d'alerte sanitaire.

Le clean-desk implique aussi de pouvoir ranger les éléments liés à la situation de travail : dossiers et équipements individualisé. Aussi il est nécessaire de pouvoir accéder à un casier au plus proche de son poste de travail.

Une mise en place complexe

La mise en place du flex desk soulève de nombreuses questions et les élus auront fort à faire pour repérer et anticiper les risques dans les projets présentés par leur direction :

- Détermination du taux de présence : Quel sera le nombre de positions ? comment le taux a-t-il été déterminé ?
- Aménagements : y aura-t-il des espaces de travail adaptés aux spécificités de l'activité ? (espace collaboratif, zone de silence, etc.). Le projet prévoit-il des modalités de visualisation des places disponibles (application informatique, écran d'affichage...). La gestion de la présence sur site, qui reposera
- Gestion de la présence sur site : Comment sera organisée la présence sur site ? Qui aura en charge la validation et la planification de la présence des salariés sur sites ?
- Matériel : l'équipement informatiques est-il suffisant et adapté ? Comment seront gérés les espaces de rangement (casier, armoire...)



le zoom, lettre d'information de l'ORSEU

Avril 2021 – n° 77

e-mail : contact@orseu.com

Pour vous abonner ou désabonner au zoom, inscrivez-vous sur www.orseu.com ou contactez-nous par e-mail

Ont participé à la rédaction de ce numéro : Audrey Yonnet, Jean-Pierre Yonnet, Sarah Grave, Stéphane Minet, Simon Yonnet, Nicolas Farvaque

Groupe ORSEU

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