# Reprise et incertitudes : quels sont les nouveaux

Table ronde animée par Ondine Delaunay

Reportage photographique : Mark Davies D'un point de vue social, les choses vont sans doute se compliquer à partir de maintenant. Car après la première vague de la crise sanitaire et les mesures d'urgence prises par l'État, il s'agit désormais de reconstruire sur le long terme. Dans ce cadre, quelle place pour le dialogue social? Comment l'entreprise peut-elle communiquer avec ses salariés pour éviter les malentendus, apaiser les craintes et tout simplement informer? Quelles bonnes pratiques pour éviter les contentieux?

Jean-Dominique Simonpoli, DG, Dialogues, Claude Monnier, DRH, Sonv Music, Gwladys Beauchet, avocate associée, cabinet DS Avocats, Jean-François Pilliard, consultant senior advisor, Alixio; co-président de la mission d'évaluation des Ordonnances Travail.



# risques sociaux?

# La qualité du dialogue social

JEAN-FRANÇOIS PILLIARD -**CONSULTANT SENIOR ADVI-**SOR, ALIXIO: CO-PRÉSIDENT **DE LA MISSION D'ÉVALUATION DES ORDONNANCES TRAVAIL:** 

Il est important de s'accorder sur ce que l'on appelle le dialogue social. Pour certains,

il se limite au fonctionnement institutionnel des instances représentatives du personnel. Mais en réalité, sa finalité c'est de savoir comment l'entreprise, qui est une collectivité, met en place des dispositifs et instaure un climat pour que les salariés soient correctement informés sur les

décisions qui les concernent, soient mieux associés aux décisions, aient les moyens de constituer une forme de contre-pouvoir à ceux qui prennent les décisions et témoignent de la réalité du terrain. Le dialogue social, c'est créer les conditions pour faire évoluer en permanence les conditions de vie au travail qui sont un facteur de performance de l'entreprise. J'ai fondé une chaire baptisée « Dialogue social et compétitivité des entreprises » à l'ESCP, car je suis convaincu que le dialogue social est un levier de performance et ne doit pas être abordé exclusivement sous un angle juridique et financier

Avant le début du Covid, la situation du dialogue social en France était très hétérogène d'une entreprise à l'autre, d'une branche à l'autre. Mais une transformation des pratiques avait déjà débuté grâce aux Ordonnances Travail, qui ont permis de rapprocher le dialogue social au plus près de l'entreprise. Je co-préside actuellement une mission d'évaluation de ces ordonnances et nous avons rendu public un rapport d'étape de nos travaux dans lequel nous constatons que les entreprises, qui ont pourtant beaucoup plaidé pour une simplification du fonctionnement des relations sociales et ce rapprochement du terrain, restent à ce stade plutôt conservatrices par rapport aux opportunités qui leur sont offertes. Par exemple, l'examen de la façon dont ont été mises en place les nouvelles instances représentatives du personnel permet de démontrer que la plupart des entreprises ne se



#### Jean-François Pilliard

consultant senior advisor, Alixio; co-président de la mission d'évaluation des Ordonnances Travail



sont pas écartées de la façon dont elles avaient fonctionné les trente dernières années. Les discussions ont surtout tourné autour des questions comme les moyens financiers, les crédits d'heure, etc. Peu d'entreprises se sont livrées à une réflexion sur les finalités du dialogue social, qu'est ce qui fonctionne, qu'est ce qui ne marche pas, comment le faire progresser au regard des opportunités offertes par les Ordonnances Travail.

Les enjeux qui pèsent aujourd'hui sur les entreprises sont-ils de nature à provoquer un choc salutaire pour recréer, en interne, une confiance qui manque cruellement? Cette période d'incertitude permettra-t-elle, malgré tout, de garder un sens à l'entreprise? Il faut être capable d'associer les salariés à la préparation du futur et à la recherche de solutions opérationnelles pérennes.

JEAN-DOMINIQUE SIMONPOLI

- DG, DIALOGUES: La crise nous a tous obligé à faire face à des réalités jusqu'alors inconnues. Chacun a tenté de trouver une méthode pour s'adapter à une situation inédite. Il faut donc en conclure que, face à des événements d'une brutalité importante, on arrive à trouver de la souplesse

pour réagir et s'adapter. Va-t-on poursuivre dans cette voie? Un certain nombre d'entreprises va essayer, d'abord de répondre aux défis économiques et sociaux mais aussi de faire des économies en évitant de faire voyager des représentants du personnel de toute la France pour une réunion de deux heures, afin de gagner en efficacité.

#### **CLAUDE MONNIER – DRH, SONY**

MUSIC: Au sein de Sony Music, les relations sociales ont beaucoup évolué depuis le confinement. Car dès le début, la fonction RH a cherché à comprendre comment l'environnement des représentants du personnel avait changé, comment ils pouvaient maintenir le dialogue avec les salariés. Nous avons mené un travail pour leur permettre de continuer à communiquer avec le corps social, car l'entreprise a été intégralement fermée le 12 mars au soir. Ce pas fait vers eux a immédiatement déplacé le centre de gravité de nos échanges et a permis de revisiter le dialogue social. Durant les négociations, nous nous sommes interdit d'utiliser les expressions : « On a toujours fait comme ça », ou encore « Oui mais ». Ces simples règles nous ont permis de finaliser, durant le confinement, plus



d'accords que durant les trois dernières années. Certes, nous partions de très loin, mais nous avons massivement avancé pendant cette période car nous avons considéré que l'époque était privilégiée pour échanger sur les dossiers. Nous avons dédié un quota important de notre temps à ce dialogue social. Nous sommes ainsi parvenus à synchroniser nos deux ambitions : communiquer et négocier.

GWLADYS BEAUCHET - AVO-CATE ASSOCIÉE, CABINET DS AVOCATS: La période sanitaire a en effet été un accélérateur du dialogue social. Il ne s'agit pas de simplement respecter le nombre de réunions prévues par le Code du travail, mais ce qui doit primer c'est la nature et la qualité des échanges. Ce qui implique la transparence, l'écoute, la confiance. La crise sanitaire a entraîné une situation inédite. Tous les acteurs, employeurs comme partenaires sociaux, se sont retrouvés dans une situation de grande incertitude. Il a fallu réfléchir ensemble pour construire l'après. Le dialogue social a alors souvent été renoué et des portes se sont ouvertes pour discuter sur d'autres sujets, pas uniquement liés au Covid, à inscrire dans le long terme. Le télétravail en est un exemple.

# L'entreprise face aux réseaux sociaux

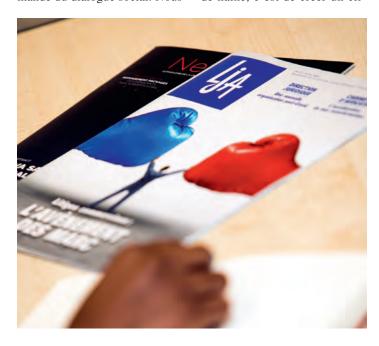
**CLAUDE MONNIER: Nous** avons appréhendé le nouveau canal d'expression des réseaux sociaux par des méthodes inspirées de la gestion de crise. D'abord nous avons toujours cherché à anticiper les sujets les plus sensibles en communiquant en premier, pour éliminer la volonté de certains de publier de fausses informations sur les réseaux sociaux. Pour éviter les surréactions en chaîne, nous avons travaillé avec nos partenaires sociaux sur une Charte d'exemplarité visant à expliquer à notre corps social que nous avions la possibilité de les faire investir leur temps et leur énergie dans des nobles causes, plutôt que d'aller systématiquement être critique sur les réseaux sociaux masqués derrière l'anonymat. On a ainsi mis en place un mécénat de compétences, soutenu par le CSE, suivant lequel les salariés donnaient du temps à des associations en étant payés par notre entreprise. Nous avons également mis en place une web radio sur laquelle le dialogue social a été conçu de manière totalement démocratique. Nous avons com-

pris la nécessité d'aller au-delà des statuts, avec l'accord de nos différents partenaires, pour nous permettre de communiquer soit en direct, soit via des podcasts. Ce média a fortement occupé le terrain et a contribué à diminuer la volonté de s'épancher sur les réseaux sociaux.

Nous nous sommes enfin inspirés de la façon dont d'autres cultures géraient cette crise, notamment la méthode allemande du dialogue social. Nous l'avons expliqué à nos partenaires sociaux en cherchant à tendre vers une forme de cogestion. L'adhésion à ce modèle a été totale.

#### JEAN-FRANÇOIS PILLIARD:

Je crois qu'ici, un parallèle doit être fait avec la démocratie. Le meilleur moyen de parer à une utilisation malsaine des réseaux sociaux, qui peuvent se transformer en déversoir d'intox et de haine, c'est de créer un cli-



LjA

mat de confiance dans la collectivité dont on a la responsabilité. Le chef d'entreprise doit partager les informations, y compris délicates et sensibles avec les salariés; il doit les associer en amont - via les représentants du personnel s'il y en a – aux décisions importantes. Mais face à un usage abusif, diffamatoire voire injurieux, qui menace la collectivité, la réponse doit être ferme et il ne faut pas hésiter à recourir, quand on le peut, à la voie judiciaire. La contrepartie du dialogue, de l'ouverture et de la tolérance, c'est l'exemplarité et le respect des règles du jeu qui permettent la vie démocratique. Je pense que l'utilisation abusive des réseaux sociaux, dans l'entreprise et dans la cité, cause des dégâts collectifs et individuels qui sont dramatiques.

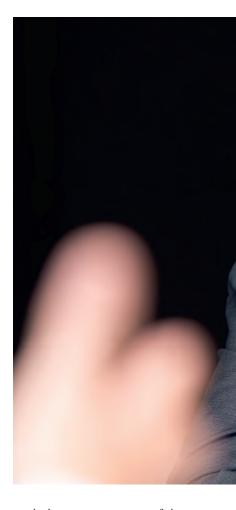
**GWLADYS BEAUCHET: La** réponse judiciaire est possible mais elle me paraît difficile à mettre en œuvre car sa principale difficulté est l'anonymat des propos. Il est bien souvent impossible d'identifier la personne qui publie sur les réseaux sociaux et la liberté d'expression doit également être prise en compte. Le salarié a le droit de critiquer son employeur et il faut donc correctement analyser le contenu des publications. C'est d'ailleurs le problème de la diffamation qui est difficile à caractériser. Il est donc préférable de se concentrer sur la prévention et de comprendre pourquoi les salariés publient de tels commentaires. N'oublions pas que la crise sanitaire a révélé des injustices sociales, non seulement au niveau du pays, mais aussi au sein des entreprises avec des salariés souvent des cadres – qui ont pu être mis en télétravail parce que leur poste leur permettait de travailler à domicile, et ceux dont l'activité ne le permettait pas. Pour ces derniers, il s'agit le plus souvent d'ouvriers et d'employés, ce qui créé une première dichotomie.

Il y a ensuite ceux qui ont pu télétravailler dans de conditions confortables et ceux qui sont dans des conditions plus précaires, ce qui crée un nouveau sentiment d'injustice sociale. La réponse humaine face à ce sentiment est de trouver un responsable et de s'exprimer sur les réseaux sociaux sans être identifié. Pour l'entreprise, la prévention par l'identification en amont des cas et l'échange est le seul moyen efficace pour répondre à ce phénomène et pour désamorcer la situation. Une réponse judiciaire n'est souvent pas opportune et difficile à mettre en œuvre, hormis peut-être dans des cas très limités de diffamation avérée, sous peine d'impacter négativement l'image de l'entreprise.

#### JEAN-DOMINIQUE

simonpoli: Nous travaillons en ce moment avec un grand groupe qui a vécu un mouvement de grève important, et dans lequel les réseaux sociaux ont joué un rôle déterminant. Cela a des conséquences non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour ses acteurs et notamment pour les organisations syndicales car elles sont également pointées du doigt au même titre que les dirigeants.

J'ai par ailleurs été frappé par le fait que les syndicats aient été incapables, depuis le mois de mars, de s'accorder sur une déclaration commune. Ils auraient pu s'exprimer ensemble sur le Covid, sur les mesures



sanitaires... encore une fois leur image est négative. Le syndicalisme sort donc très affaibli de cette période, alors que paradoxalement, on insiste sur l'importance de développer le dialogue. Il faudra donc se poser la question de savoir s'il ne faut pas aller plus loin que les ordonnances. La vraie question, aujourd'hui, est de savoir comment donner cette possibilité d'expression aux salariés. Les syndicats jouent leur rôle dans les CSE, lorsqu'ils sont présents. Mais lorsqu'il n'y a pas de syndicats, ou lorsque les syndicats y sont minoritaires, ne faut-il pas donner le pouvoir de négociation au CSE, pour aller dans le sens de la participation et de l'engagement? Cela constituerait une avancée notable.



# La mise en place du télétravail

#### **JEAN-DOMINIQUE**

**SIMONPOLI**: Le télétravail a été mis en place du jour au lendemain. Les cadres et les employés des sièges sociaux pouvaient travailler à domicile plus facilement que ceux qui étaient en production. Mais aujourd'hui, et nous en avons fait l'expérience notamment dans le secteur de la métallurgie, l'ensemble des salariés souhaite avoir accès au télétravail. Bien évidemment, dans des conditions différentes, car le tourneur-fraiseur ne peut pas quitter son poste. En revanche, il pourrait y avoir des opportunités de télétravailler pour se former par exemple. Des dispositifs différents vont

se développer qui tiendront compte des réalités sociales et des réalités de l'organisation du travail différenciées. Cependant, le développement du télétravail pose également des questions de management.

claude monnier: Nous avons mis en place un programme de R&D RH visant à analyser en quoi nos managers avaient été conduits à changer leurs méthodes de management. Avant le 11 mars, ils géraient leurs équipes à partir de méthodes acquises en formation continue ou transmises par d'anciens managers. Mais le 12 mars au soir, plus rien n'a été

comme avant. Ils ont beaucoup désappris et pas tous à la même vitesse.

#### JEAN-FRANÇOIS PILLARD:

Au-delà des aspects techniques et juridiques du télétravail, il est important d'effectuer un travail de diagnostic pour tenir compte non seulement de la période exceptionnelle de confinement mais également pour se projeter dans le futur. Je pense notamment qu'il est important de réfléchir à ce qui fait le sens au travail. Une majorité de salariés interrogés considère que la relation humaine dans un lieu partage de travail est un élément essentiel de motivation.

#### **JEAN-DOMINIQUE SIMONPOLI:**

Nous avons interviewé nos adhérents, grandes entreprises pour la plupart et les résultats des questionnaires montrent un taux de satisfaction très élevé sur le télétravail.

#### JEAN-FRANÇOIS PILLARD:

Je regarde les enquêtes en ce moment Au sein de notre cabinet de conseil, nous avons une activité visant à soutenir les entreprises dans le champ psychologique. J'ai pu constater que les plus jeunes d'entre nous étaient ceux qui questionnaient le plus le télétravail, pour deux types de raisons. L'aspect qualitatif d'abord : le fait de se rencontrer entre collègues lorsque l'on est au travail permet les échanges et donne un sens à la relation humaine. Le deuxième aspect, ce sont les conditions d'exercice du télétravail. Lorsqu'on est un jeune salarié, sauf exception, surtout en région parisienne, on a en général un espace personnel limité avec parfois un conjoint, et parfois un enfant.

#### JEAN-DOMINIQUE SIMONPOLI:

Il y a en effet un besoin de retrouver ses collègues de travail. Mais l'idée que l'on puisse consacrer une partie de sa semaine en télétravail a progressé. Les salariés sont prêts à télétravailler deux ou trois jours par semaine. Les systèmes qui seront instaurés devront être mixtes. Je ne crois pas au « tout télétravail ». Si certaines entreprises ont fait le choix d'avoir l'ensemble des salariés en télétravail, comme chez les GAFAM notamment, être en contact avec ses collègues reste un vrai moteur de progression.

**JEAN-FRANÇOIS PILLIARD**: Le télétravail, si on n'y prend garde,



peut conduire à une individualisation des rapports sociaux et un glissement du salariat, avec ses forces et ses faiblesses, vers le système des plateformes... avec ses forces et ses faiblesses.

GWLADYS BEAUCHET: La plupart des entreprises souhaitent mettre en place le télétravail de manière durable. Je crois que c'est vertueux mais à condition d'avoir des modalités adaptées et flexibles, c'est-à-dire un ou deux jours par semaine et surtout sur la base du volontariat. Les plus jeunes ne sont pas toujours friands du télétravail. Au début de leur carrière professionnelle, ils ont besoin d'être formés et

au contact des autres pour être totalement impliqués dans leur projet professionnel. Il y a aussi, notamment chez les jeunes générations, un besoin d'appartenance à une communauté qui est plus difficile à mettre en œuvre à distance.

**CLAUDE MONNIER**: Il convient également de former les managers à piloter les équipes à distance.

JEAN-FRANÇOIS PILLARD: La compétitivité d'une entreprise est un enjeu clé. On ne peut l'apprécier uniquement à l'aune du travail. Il existe des gains de productivité importants si l'on est





capable de repenser les modes de fonctionnement managériaux et hiérarchiques. La crise peut y aider.

Ceci pose quelques questions de fond. Quid des conséquences de la généralisation du télétravail sur le marché du travail? Une enquête a été récemment publiée intitulée « Les Français face au Covid ». Elle démontre que nos concitoyens ont une peur panique de la mondialisation. Le télétravail non réfléchi bouleverse complètement les règles du marché du travail. N'importe quel employeur peut désormais décider de recruter directement un collaborateur à Singapour, à Shanghai ou à Barcelone. Se pose aussi la question de l'incidence sur la productivité de l'entreprise. Ce qui a été réalisé de manière efficace pendant trois mois, sera-t-il possible sur la durée sans aménagements?

C'est là que doit intervenir le dialogue social. Il est important de compléter le dialogue avec les représentants du personnel en associant davantage les salariés à des décisions qui les concernent télétravail a en outre un impact important sur la définition juridique du lieu de travail. Les outils juridiques ne sont pas adaptés à un télétravail généralisé et mondial. Ce qui définit la loi applicable au contrat de travail (hors choix exprès des parties) et le régime de sécurité sociale applicable est d'abord le lieu de travail du salarié. Ainsi les entreprises qui réfléchissent à ouvrir le marché de l'emploi à l'international doivent faire face à des questions importantes: comment définir la loi applicable à ces contrats pour maintenir une certaine homogénéité? On parle aujourd'hui de « géo-flexibilité » : le salarié est recruté pour son talent et peut travailler à distance. Il n'est plus forcément nécessaire de déménager, de s'expatrier pour travailler. Toutefois, le Code du travail et la législation européenne ne sont pas encore adaptés pour répondre à ces nouvelles situations. Il faudrait repenser un schéma



plus adapté aux entreprises transnationales.

CLAUDE MONNIER: Bien entendu il faut veiller à ne pas confondre télétravail et confine-

ment. Les deux concepts n'ont rien à voir. Dans notre nation très napoléonienne avec une culture hiérarchique très « verticale », on considère que la mise en télétravail doit être une décision unilatérale de l'employeur. Pour ma part, je crois à l'hybridation et au volontariat. Néanmoins je doute qu'une PME de 200 personnes en télétravail à 100 % soit compétitive sur un temps long.

### Les difficultés liées au retour au sein des locaux

**CLAUDE MONNIER:** Il a ensuite fallu s'interroger sur la phase de retour au bureau : comment répartir cette nouvelle organisation du travail pour s'assurer d'une vraie équité dans le traitement? Cette nouvelle répartition interroge également la société Française sur la répartition du travail qui reste. Rappelons que 800 000 travailleurs ont perdu leur emploi durant cette crise. Il doit y avoir un moyen de mieux répartir la masse de travail pour ne pas laisser les 800 000 derrière nous. C'est mon objectif éthique, déontologique en tant que directeur des ressources humaines. Ces 800 000 personnes viennent indirectement fragiliser le statut social de nos employés.

C'est un conjoint, un colocataire, une mère, un frère... Tout le monde est concerné. Je suis fondamentalement inquiet de cette précarisation collective. Ce dialogue social des demandeurs d'emploi est à construire.

#### **JEAN-DOMINIQUE SIMONPOLI:**

Il n'y a quasiment pas de dialogue social pour les demandeurs d'emploi, en dehors des instances paritaires classiques pilotées par les organisations professionnelles patronales et syndicales. Pourtant la question de l'emploi va être centrale dans ces prochains mois. Il faut tout de même saluer la réaction extrêmement rapide des pouvoirs publics face à la crise, avec

des sommes colossales investies. Espérons que du côté patronal, on se préoccupe de tous ceux qui sont en dehors de l'entreprise. Les organisations syndicales doivent également prendre la mesure de tout ce qui se passe : ne faut-il pas revoir certaines considérations en matière d'organisation du travail et de temps de travail? Cette crise a rebattu les cartes du dialogue social dans son ensemble.

**CLAUDE MONNIER:** La figure géométrique que j'aimerais voir naître c'est un triangle isocèle entre les syndicats, le patronat, mais aussi la fonction RH. Quelle hétérogénéité donnée aujourd'hui par la fonction RH à la situation?







confinement et la reprise du travail dans les locaux de l'entreprise s'est accompagnée d'une grande insécurité juridique. Les annonces gouvernementales étaient nombreuses, parfois peu cohérentes, en attendant la diffusion des mises à jour successives du protocole sanitaire qui n'a d'ailleurs pas de valeur réglementaire. Les entreprises ont tenté de se préparer, bien évidemment dans le respect du dialogue social, en essayant d'anticiper les différentes annonces. Mais, par exemple, le protocole général de déconfinement, dans sa version applicable au 1er septembre, a été publié la veille de son application. D'un point de vue juridique, cette situation crée une grande insécurité juridique pour les entreprises, tenues par ailleurs à une obligation de sécurité renforcée dans ce contexte particulier. Ce protocole, indispensable en ce qu'il permet de reprendre l'activité tout en assurant la sécurité des salariés, laisse de nombreuses questions en suspens. Et notamment,

n'est pas d'empêcher toute contamination. Ce serait impossible et déraisonnable. Il s'agit en revanche d'éviter la propagation de la contamination au sein même de l'entreprise ou dans le cadre de l'exercice professionnel. Ce qui implique de mener une évaluation des risques, de définir les mesures sanitaires adaptées aux locaux et surtout de contrôler leur effectivité.

Les problèmes rencontrés portent notamment sur le traitement des données personnelles et médicales des salariés contaminés, ou des cas contact. Ces dernières sont strictement protégées et les entreprises se sont, à mon sens, retrouvées un peu seule pour délimiter le champ de leur obligation et des mesures qui peuvent être prises. La CNIL a pris position sur la prise de température, qui n'est pas recommandée alors que plusieurs entreprises l'avaient d'ores et déjà mis en place au titre de leur obligation de prévention. Une autre problématique est celle de la fin de l'isolement

**Gwladys** Beauchet avocate associée, cabinet DS Avocats



Jean-Dominique Simonpoli DG, Dialogues



d'une personne contaminée ou isolée à titre préventif. Comment vérifier son aptitude à revenir dans les locaux sans risque pour les autres? Solliciter un test PCR négatif implique de respecter un cadre réglementaire strict, en matière de gestion des données personnelles. Demander une attestation médicale relève du parcours du combattant. En effet, de nombreuses entreprises ne parviennent pas facilement à inclure la médecine du travail dans leur procédure. Quant aux médecins traitants, ils sont débordés. Il y a donc une étape cruciale du protocole sanitaire, qui doit permettre un maintien de l'activité tout en préservant la sécurité, qui ne fonctionne pas en pratique. Et un frottement se crée entre l'obligation de sécurité de l'employeur et les outils opérationnels à sa disposition pour assurer un suivi effectif.

Les entreprises ne parviennent donc pas à correctement délimiter leur obligation de sécurité de résultat. Rappelons à ce propos que

> le Covid-19 peut désormais, à certaines conditions être reconnue comme maladie professionnelle. Dès lors, la responsabilité de l'employeur peut être reconnue pour faute inexcusable. Un

contentieux sur la faute inexcusable est donc désormais ouvert sans avoir délimité clairement jusqu'où doit aller l'obligation de sécurité de l'employeur. Or la jurisprudence est le reflet d'interprétations très larges de cette notion de faute inexcusable.

CLAUDE MONNIER: Au sein de notre entreprise, les salariés conta-

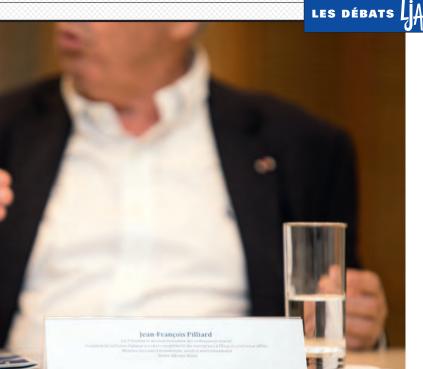


minés par le Covid, ou ayant été en contact avec un malade, se voient imposer une septaine obligatoire. Si la personne souhaite faire un test, elle est libre de nous confier le résultat, ou pas. Si la personne ne veut pas le faire, elle est également libre. Notre entreprise a la chance de pouvoir faire travailler ses salariés de chez eux sans que notre activité soit mise en danger par une interruption de chaîne de production. On essaye de définir, avec nos partenaires sociaux, une ligne de crête relativement étroite et claire entre ce qui relève de la responsabilité de l'employeur et ce qui relève de la responsabilité individuelle. Je donne un exemple : le masque est obligatoire dans nos locaux. Si un salarié ne le porte pas, c'est sa responsabilité individuelle qui est en jeu et je lui ferai savoir, avec pour conséquence son départ immédiat des locaux. C'est du dialogue social direct, sans intermédiaire. C'est aujourd'hui 80 % de mon temps.

# Et après?

JEAN-FRANÇOIS PILLIARD: La crise met en évidence les

difficultés de notre culture qui n'encourage pas à la responsa-



bilisation. En France, le corps de réglementation est tel qu'il est impossible pour les chefs d'entreprise de tout appliquer, en matière d'hygiène et de sécurité notamment. Rappelons que le ministère du Travail a publié un premier protocole de 65 pages. Si l'entreprise voulait l'appliquer à la lettre, elle ne pourrait pas rouvrir ses locaux.

**CLAUDE MONNIER**: Cette culture juridique napoléonienne n'est plus adaptée. Il n'y a pas un DRH en France aujourd'hui qui peut travailler sans son avocat.

#### JEAN-FRANÇOIS PILLIARD:

En Allemagne, chaque Land a donné aux entreprises un cadre général de reprise et livré des conseils, charge à celles-ci de s'organiser au mieux en fonction de leurs spécificités et de leur environnement. C'est un appel à la responsabilité et à la confiance réciproque. En France, les pouvoirs publics publient des protocoles sanitaires et prennent ensuite contact avec les entreprises pour leur enjoindre de nouvelles directives, souvent contradic-

toires. Il faudra capitaliser sur cette crise pour sortir de cette lourdeur normative nationale et infantilisante.

#### JEAN-DOMINIQUE SIMONPOLI:

L'attitude de certains syndicats, qui ont freiné à la reprise du travail dans les locaux, n'a rien arrangé.

**CLAUDE MONNIER**: Interrogeons-nous dès à présent sur ce que l'on doit faire pour préparer la prochaine crise.

#### **JEAN-DOMINIQUE SIMONPOLI:**

Selon moi, ce qui a été mis en place, cette volonté de dépasser les règles existantes, doit être poursuivi sur le long terme.

#### JEAN-FRANÇOIS PILLIARD:

Durant la période Covid, les initiatives de certaines PME ont été exceptionnelles, mais c'est loin d'être général. Les groupes qui attachaient de l'importance au dialogue social se sont saisis des Ordonnances Travail pour en améliorer la qualité, *a contrario* des entreprises dans lesquelles il n'y avait aucune culture de dialogue. Il y a une fracture entre ceux qui sont dans

une dynamique de progrès et ceux qui jouent systématiquement en défense.

#### JEAN-DOMINIQUE

**SIMONPOLI**: L'innovation qui manque est également flagrante du côté syndical! Je regrette le manque d'innovation, du côté syndical, comme du côté patronal.

#### JEAN-FRANÇOIS PILLIARD:

Compte tenu de cet état des lieux en France, le comité d'évaluation des ordonnances envisage d'organiser un séminaire de travail avec l'ensemble des acteurs sur les enseignements de la gestion de la crise du Covid. L'évolution du dialogue social ne passe-t-elle pas nécessairement par une réflexion des acteurs - tant du côté patronal que syndical - sur la façon de mieux associer les salariés à des décisions qui les concernent très directement? Comment faire évoluer l'organisation du travail?

**CLAUDE MONNIER:** Quid des corps intermédiaires? Vous fragilisez ainsi leur système. Pendant trente ans, on leur a demandé de réagir ainsi : de ne surtout pas prendre des décisions et de mettre des sacs de sable autour de leur statut et de leur pouvoir. La fonction RH a entretenu ce système qui lui convenait bien. Mais aujourd'hui, une nouvelle génération de salariés, de RH, voire d'entrepreneurs ne se retrouvent pas dans ce modèle. Et qu'est-ce qu'on leur propose? Un Code du travail qui compte 6300 pages et une jurisprudence issue de la chambre sociale de la Cour de cassation qui est parfaitement inapplicable. Il va falloir évoluer tous ensemble.









