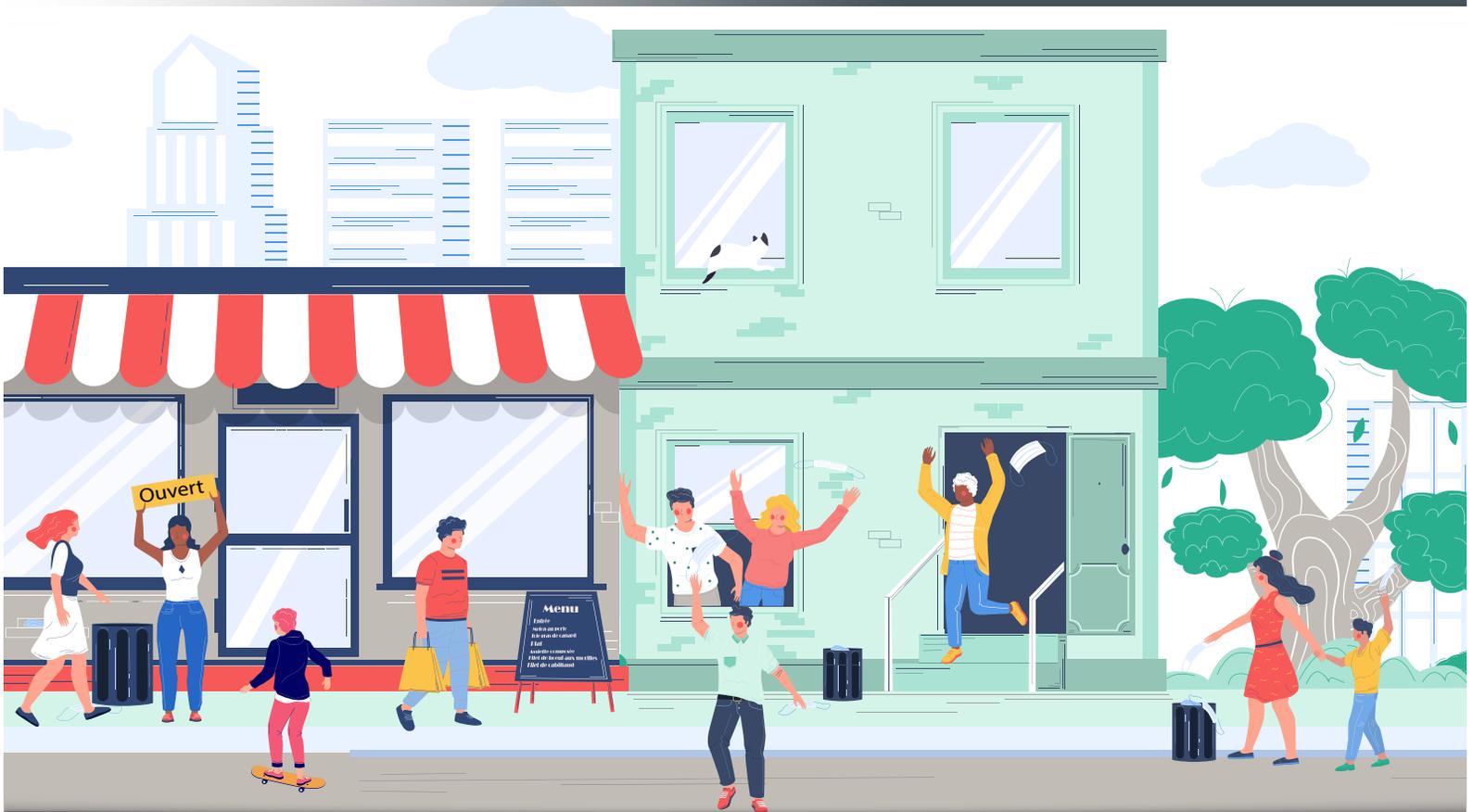


DÉCODAGE

L'ANALYSE DE L'ACTUALITÉ JURIDIQUE ET SOCIALE DU GROUPE 3E

NUMÉRO 9

JUIN 2021



**ÉLUS, VOUS POUVEZ DÉPASSER VOTRE CRÉDIT D'HEURES DE DÉLÉGATION
EN CAS DE CIRCONSTANCES EXCEPTIONNELLES !**

**REMBOURSEMENTS DES ACTIVITÉS SPORTIVES PAR LE CSE :
EN PAUSE DEPUIS L'ÉMERGENCE DE LA CRISE SANITAIRE, QUE FAIRE ?**

**LE FLEX OFFICE : ENTRE ÉCONOMIES DE SURFACES
ET NOUVEAUX MODES DE MANAGEMENT**

**UN NOUVEAU DÉLAI POUR QUE LES ENTREPRISES S'ACQUITTENT DE LEURS OBLIGATIONS
EN MATIÈRE D'ENTRETIENS PROFESSIONNELS ET D'ABONDEMENTS CORRECTIFS**



1 AVENUE FOCH
57000 METZ CEDEX
03 87 17 32 60

CONSTRUCTEUR D'ALTERNATIVES

15 RUE DU FAUBOURG MONTMARTRE
75009 PARIS
01 55 28 37 60

ÉDITORIAL

Nous analysons dans ce neuvième numéro de *Décodage* diverses conséquences, pour les représentants du personnel et les salariés, de cette très longue crise sanitaire, dont nous espérons voir actuellement l'issue.

Conséquences tout d'abord pour les représentants du personnel qui ont été très sollicités pendant ces 15 derniers mois, sans que leurs moyens soient nécessairement adaptés (voir sur ce point nos conseils de lecture). Dans ce cas, les élus peuvent faire jouer les circonstances exceptionnelles prévues par le Code du travail pour justifier du dépassement de leur crédit d'heures de délégation, conformément aux nombreuses jurisprudences détaillées dans notre premier sujet.

Nous présentons ensuite les possibilités qui s'offrent aux CSE pour maintenir leur aide au financement des activités sportives des salariés, quand bien même les salles et clubs ont été fermés pendant de longs mois.

Cette crise risque par ailleurs d'avoir d'importantes conséquences sur la politique immobilière des entreprises. C'est ce que nous mettons en lumière dans notre analyse des enjeux du flex office pour les salariés et des points de vigilance pour les IRP.

Enfin, nous abordons le nouveau délai accordé, sous prétexte de crise sanitaire, aux entreprises pour satisfaire leur obligation en matière d'entretiens professionnels, qui risque de pénaliser les salariés qui n'ont pas bénéficié de formation sur les 6 dernières années.



Bonne lecture !

Marie-Laure BILLOTTE

Veille et communication
juridique et sociale

mlbillotte@3econsultants.fr



Constructeurs d'alternatives

Décodage n°9

Juin 2021

SOMMAIRE

Élus, vous pouvez dépasser votre crédit d'heures de délégation en cas de circonstances exceptionnelles !.....	2
Remboursements des activités sportives par le CSE : en pause depuis l'émergence de la crise sanitaire, que faire ?	8
Le flex office : entre économies de surfaces et nouveaux modes de management.....	10
Un nouveau délai pour que les entreprises s'acquittent de leurs obligations en matière d'entretiens professionnels et d'abondements correctifs	15
Conseils de lecture	20

Repères

SMIC horaire	10.25 € brut, 8.11 € net en 2021
Plafond mensuel de la sécurité sociale	3 428 € en 2021
Exonération bons cadeaux	171 € en 2021 (inchangé)
Indice des prix à la consommation	+ 1.4 % sur un an fin mai 2021 (source : INSEE)



Élus, vous pouvez dépasser votre crédit d'heures de délégation en cas de circonstances exceptionnelles !

3E Développement, Keshia AFARI - kafari@groupe3e.fr

L'article R. 2314-1 du Code du travail autorise les membres titulaires du CSE à dépasser leur nombre d'heures de délégation en cas de circonstances exceptionnelles. Autrement dit, lorsque le contingent d'heures de délégation des membres du CSE est épuisé, ils peuvent recourir à son dépassement de manière exceptionnelle.

Dans un arrêt en date du 12 mai 2021 (n° D. 19-21.124), la Cour de cassation nous donne un exemple de ce que peut constituer une circonstance exceptionnelle.

Dans cette affaire, un élu titulaire au sein d'un comité d'établissement dont il est également trésorier, a dépassé de 8 heures son crédit d'heures de délégation sur les mois de janvier et février 2019. Il soutient que ce dépassement s'inscrit dans le cadre de circonstances exceptionnelles : l'absence de deux membres du comité, dont le trésorier adjoint qui est en arrêt maladie.

Il a donc saisi le conseil de prud'hommes en référé le 29 mai 2019 afin d'obtenir de son employeur un rappel de salaires correspondant à ces 8 heures de délégation.

Le conseil a donné raison à l'élu et a condamné l'employeur. Ce dernier s'est pourvu en cassation en affirmant que le comité n'était pas en sous-effectif et pouvait exercer ses activités normalement car il était composé de 7 titulaires et de 2 suppléants.

La Cour de cassation rejette la demande de l'employeur et confirme l'ordonnance du conseil de prud'hommes : **l'absence de membres d'un comité d'établissement, dont celle du trésorier adjoint en arrêt maladie, caractérise bien des circonstances exceptionnelles justifiant le dépassement des heures de délégation.**

Cette affaire est relative au comité d'établissement mais peut très bien se transposer au CSE.

Par ailleurs, dans cet arrêt la Cour reconnaît que le refus de l'employeur de payer au salarié les heures de délégation supplémentaires cause un **préjudice à l'intérêt collectif de la profession représentée par le syndicat**. Ce dernier peut donc demander le paiement d'une somme au titre du préjudice subi.

C'est la jurisprudence qui a défini les circonstances exceptionnelles qui justifient le dépassement des heures de délégation. **En dehors de ces cas, les heures de délégation supplémentaires ne sont pas rémunérées par l'employeur et le dépassement peut constituer une faute grave justifiant un licenciement.**

Comment caractériser les circonstances exceptionnelles ?

Les circonstances exceptionnelles supposent une activité inhabituelle nécessitant de la part des représentants un surcroît d'activité débordant le cadre habituel de leurs tâches en raison notamment de la soudaineté de l'événement ou de l'urgence des mesures à prendre (Cass. crim., 3 juin 1986, n° 84-94.424).

La présomption de bonne utilisation des heures de délégation ne s'étend pas à celles prises en fonction de circonstances exceptionnelles (Cass. soc. 10 juin 1997, n° 94-42.546). Il appartient au salarié de prouver, avant tout paiement, l'existence de circonstances exceptionnelles qui justifient, un dépassement de ses heures de délégation, de même que la conformité de l'utilisation de ces heures excédentaires avec sa mission (Cass. soc. 29 janv. 1992, n° 88-44.227).

Ainsi, contrairement aux heures intégrées au crédit d'heures, l'employeur est en droit de vérifier l'existence de circonstances exceptionnelles avant de payer les heures de délégation afférentes à celles-ci (Cass. soc. 16 déc. 2020, n° 19-19.685).

Outre la circonstance reconnue dans l'arrêt commenté plus haut, la Cour de cassation a admis d'autres cas de circonstances exceptionnelles qui sont transposables au CSE (cette liste n'est pas exhaustive) :

- **la conjoncture économique difficile dans laquelle se trouvait l'entreprise** (Cass. soc. 26 oct. 1977, n° 76-40.058) : l'entreprise traversait une conjoncture économique difficile et ne comportait pas de comité, cela a suscité de l'inquiétude sur les perspectives de maintien des emplois, même si l'employeur n'avait précisé qu'une semaine plus tard son projet de diminution des effectifs. Ce contexte nécessitait pour les délégués du personnel de se déplacer plus fréquemment afin de s'informer des dispositions à prendre notamment en fonction de la loi nouvelle sur les licenciements collectifs pour cause économique, et d'être en mesure de faire toutes suggestions utiles en temps voulu
- **la préparation d'un important licenciement pour motif économique** :
 - les représentants du personnel ont dépassé leur crédit légal d'heures de délégation car ils ont effectué de multiples démarches et leur activité en tant que représentant du personnel s'est accrue, car cela était nécessaire en raison de la situation de l'entreprise qui envisageait un licenciement collectif de 147 salariés (Cass. soc. 7 déc. 1977, n° 75-41.031) ;
 - l'existence de circonstances exceptionnelles aux mois de novembre et décembre 2009 ainsi qu'au mois de janvier 2010 est caractérisée par une procédure de licenciement collectif pour motif économique décidée à l'occasion d'un projet de réorganisation de l'entreprise, ainsi que par le déclenchement d'une procédure d'alerte (Cass. soc. 27 févr. 2013, n° 11-26.634) ;
- **l'examen d'un important projet de restructuration** (Cass. soc. 6 juill. 1994, n° 93-41.705) : un important projet de restructuration a nécessité que la direction saisisse le comité d'établissement. Plusieurs séances extraordinaires ont induit des réunions préparatoires et des réunions d'information du personnel du mois d'octobre 1991 au mois de janvier 1992, une consultation par correspondance des salariés d'une agence avait été faite et un nouveau projet d'organisation avait été soumis pour étude aux membres du comité au début du mois de janvier 1992. La Cour a jugé que compte tenu de son ampleur, le projet de restructuration régionale de l'entreprise avait nécessité un accroissement inhabituel de l'activité des membres du comité d'établissement ;
- **le suivi d'un plan de sauvegarde de l'emploi** (Cass. soc. 27 nov. 2012 n° 11-21.202) : le dépassement du crédit d'heures de délégation des représentants du personnel est justifié par l'existence de circonstances exceptionnelles liées au suivi d'un plan de sauvegarde de l'emploi initié en mars 2008, à la mise en œuvre de mesures de chômage partiel d'octobre 2008 à avril 2009 et à la poursuite au cours de la même période d'une instance judiciaire impliquant 147 salariés revendiquant le paiement d'un rappel de salaire ;
- **une menace sur les effectifs** (Cass. soc. 10 déc. 2003 n° 01-41.658) : une entreprise a mis en place un "plan de repositionnement" assimilable à un plan social qui s'apparente selon la Cour à une menace sur les effectifs caractérisant une circonstance exceptionnelle ;

- **une possible délocalisation** (Cass. soc. 6 mars 2002 n° 99-45.134) : le délégué syndical a dépassé son crédit d'heures en effectuant des démarches en raison de la possible délocalisation de l'entreprise en Israël et le contingent de licenciement qui en aurait découlé ainsi que par des rencontres, à ce sujet, avec des personnalités ;
- **l'existence d'un conflit collectif important** (Cass. soc. 8 juill. 1998, n° 97-42.743) : l'activité des représentants du personnel s'est accrue en raison d'un conflit collectif qui a affecté tous les ateliers et s'est prolongé dans l'entreprise sur plusieurs mois ;
- **l'obligation de faire face à diverses démarches consécutives au licenciement de trois salariés** (Cass. soc. 28 oct. 2003, n° 02-42.067) : en raison du licenciement imprévu de trois salariés, le représentant du personnel, a dû faire face à un surcroît de démarches et d'activité entraînant un dépassement exceptionnel de son crédit d'heures ;
- **la reprise par le CSE de la gestion du restaurant d'entreprise** (Cass. soc. 17 mai 1979 n° 78-40.217) : la direction de l'entreprise a abandonné la gestion directe du restaurant d'entreprise. Le comité d'entreprise a repris cette gestion et cela a nécessité une réorganisation et la recherche d'un gestionnaire qui a entraîné un petit dépassement légitime des heures de délégation de la représentante du personnel ;
- **lors de la démission de la quasi-totalité des membres du comité d'entreprise** (Cass. soc. 4 déc. 2002, n° 00-43.717) : la secrétaire et la trésorière d'un comité d'entreprise, seules restées en fonctions après la démission collective des autres élus composant l'institution, ont dépassé leur crédit d'heures, en raison de la charge de travail occasionnée par la démission de la quasi-totalité des membres du comité ce qui a créé une situation particulière au sein de celui-ci qui rendait sa gestion très délicate ;
- **en cas de projet de mise en place d'une institution de prévoyance** (Cass. soc. 27 janv. 1998, n° 95-40.616) : le projet de mise en place d'une institution de prévoyance qui a provoqué une réunion extraordinaire du comité d'établissement, a donné lieu à un accroissement inhabituel de l'activité des membres du comité.

Pour rappel, les heures de délégation représentent le temps nécessaire aux représentants du personnel pour exercer leurs fonctions.

Les représentants élus et syndicaux qui peuvent bénéficier du crédit légal d'heures sont :

- les membres titulaires du CSE ;
- le représentant syndical au CSE (dans les entreprises d'au moins 501 salariés) ;
- le représentant syndical au CSE central (dans les entreprises d'au moins 501 salariés dont aucun des établissements distincts n'atteint ce seuil) ;
- le délégué syndical ;
- le délégué syndical supplémentaire ;
- le délégué syndical central ;
- le représentant de la section syndicale ;
- la section syndicale ;
- l'élu au conseil d'entreprise ;
- l'administrateur salarié ;
- le conseiller du salarié ;
- le membre d'une commission paritaire régionale interprofessionnelle.

Nous allons par la suite plus particulièrement nous intéresser au crédit d'heures de délégation des membres du CSE.

De combien d'heures de délégation disposent les membres du CSE ?

Le protocole préélectoral peut déterminer le volume des heures individuelles de délégation des membres du CSE (art. L. 2314-7 du Code du travail). Ce volume peut également être déterminé dans l'accord de mise en place du CSE.

À défaut d'accord mieux-disant, seuls les titulaires et les représentants syndicaux au CSE bénéficient d'heures de délégation.



À défaut d'accord, les membres du CSE disposent d'un nombre d'heures de délégation qui dépend de l'effectif de l'entreprise ou de l'établissement et du nombre de membres de la délégation (art. R. 2314-1 du Code du travail). Le nombre d'heures de délégation des titulaires ne peut être inférieur à 10 heures par mois dans les entreprises de moins de 50 salariés et à 16 heures dans les autres entreprises (art. L. 2315-7 du Code du travail).

Les représentants syndicaux au CSE et au CSE central dans les entreprises d'au moins 501 salariés bénéficient d'un crédit d'heures qui ne peut excéder 20 heures par mois sauf circonstances exceptionnelles (art. L. 2315-7 et R. 2315-4 du Code du travail). Un accord collectif peut prévoir un contingent d'heures de délégation différent.

Comment sont rémunérées les heures de délégation ?

Le temps passé en délégation par les représentants du personnel est de plein droit considéré comme du temps de travail et payé à l'échéance normale (art. L. 2315-10 du Code du travail).

L'employeur qui souhaite contester l'utilisation faite par le représentant du personnel de ses heures de délégation doit saisir le juge judiciaire (art. L. 2315-10 du Code du travail).

Certains moments s'intégrant dans l'exercice des fonctions des membres du CSE sont considérés comme du **temps de travail effectif et payés comme tels** (art. L. 2315-11 et R. 2315-7 du Code du travail). Ils ne sont pas déduits du crédit d'heures de délégation des représentants (art. L. 2315-11 et R. 2315-7 du Code du travail).

Il s'agit du temps passé :

- aux réunions du CSE ;
- aux réunions de la CSSCT ;
- à la recherche de mesures préventives dans toute situation d'urgence et de gravité, notamment lors de la mise en œuvre de la procédure de danger grave et imminent dans le cadre du droit d'alerte pour danger grave et imminent ;
- aux enquêtes menées après un accident du travail grave ou des incidents répétés ayant révélé un risque grave ou une maladie professionnelle ou à caractère professionnel grave dans le cadre du droit d'alerte pour risque grave ;

- aux réunions internes du comité et de ses commissions (dans la limite d'une durée globale fixée par accord d'entreprise ou à défaut d'une durée annuelle globale de 30 heures pour les entreprises de 300 salariés à 1000 salariés et 60 heures pour les entreprises d'au moins 1000 salariés).

Le temps passé aux réunions du CSE avec l'employeur par les représentants syndicaux au comité est rémunéré comme temps de travail (art. L. 2315-12 du Code du travail). Ce temps n'est pas déduit des heures de délégation dans les entreprises d'au moins 501 salariés.

Comment utiliser les heures de délégation ?

Présomption de bonne utilisation :

Les membres du CSE qui utilisent leurs heures de délégation bénéficient d'une présomption d'utilisation conforme. Autrement dit, lorsqu'un représentant du personnel fait usage de ses heures de délégation, on considère qu'il le fait exclusivement dans le cadre de ses fonctions.

Mutualisation des heures de délégation :

Les membres titulaires du CSE peuvent, chaque mois, répartir entre eux et avec les membres suppléants le crédit d'heures de délégation dont ils disposent (art. L. 2315-9 du Code du travail).

Ce partage des heures entre les membres du CSE ne peut conduire l'un d'eux à disposer, dans le mois, de plus d'une fois et demie le crédit d'heures de délégation dont bénéficie un membre titulaire.

Par ailleurs, les membres titulaires concernés doivent avertir l'employeur du nombre d'heures réparties au titre de chaque mois au plus tard 8 jours avant la date prévue pour leur utilisation. L'information de l'employeur se fait par un document écrit qui précise leur identité ainsi que le nombre d'heures mutualisées pour chacun d'eux (art. R. 2315-6 du Code du travail).

Utilisation des heures pendant ou hors temps de travail :

Les heures de délégation peuvent être prises aussi bien pendant qu'en dehors des heures de travail.

Les heures de délégation prises en dehors de l'horaire de travail en raison des nécessités du mandat doivent être payées comme des heures supplémentaires (Cass. soc. 12 févr. 1991, n° 88-42.353).

Si l'employeur conteste l'utilisation du crédit d'heures d'un représentant du personnel, ce dernier doit rapporter la preuve qu'il était obligé d'accomplir son mandat en dehors de son temps de travail.

Il doit prouver, par exemple, que les nécessités de son mandat le justifiaient afin de pouvoir prendre contact avec des salariés ne travaillant pas selon les mêmes horaires que lui (Cass. soc., 20 janv. 1993, n° 89-41.560).

Il doit également prouver que la prise d'heures de délégation, les dimanches et jours fériés, en dehors de son horaire de travail, les nécessités de son mandat, est justifiée par les nécessités de ses mandats. Les difficultés dans la pose des heures de délégation durant le temps de travail, eu égard à une situation de sous-effectif chronique et volontaire qui perturbait le fonctionnement de la société et agaçait ses collègues devant le remplacer, ne sont pas une justification admise par la Cour (Cass. soc. 14 oct. 2020 n° 18-24.049).

Libre utilisation des heures de délégation :

Le représentant du personnel choisit librement le moment où il va utiliser son crédit d'heures. L'employeur ne peut ni s'y opposer ni juger de l'opportunité d'accorder ou non une autorisation, sous peine de commettre un délit d'entrave.

Néanmoins, l'employeur peut exiger que les membres du CSE le préviennent lorsqu'ils quittent leur poste de travail pour partir en délégation, afin d'assurer la bonne marche de l'entreprise (remplacement du salarié, aménagement des postes de travail, etc.) et comptabiliser les heures de délégation utilisées au cours du mois (Cass. soc., 18 janv. 1961, n° 59-40.536).

Les bons de délégation :

Des dispositions conventionnelles peuvent aménager les modalités de départ des élus et instaurer par exemple un délai de prévenance ou encore un système de "bon de délégation".

L'employeur qui souhaite être informé avant que le salarié n'utilise son crédit d'heures peut établir des bons de délégation. Ils vont également lui servir à comptabiliser les heures de délégation effectivement prises au cours du mois.

Ce formulaire remis par l'employeur au représentant du personnel, qui devra être rempli chaque fois que celui-ci entend faire usage de son crédit d'heures, ne doit servir qu'à l'information préalable du chef d'entreprise et au calcul des heures utilisées sans créer au profit de l'employeur un droit de contrôle a priori - ce qui s'apparenterait à un délit d'entrave (Cass. crim. 25 mai 1982).

Pour pouvoir imposer l'usage des bons de délégation, l'employeur doit au préalable se concerter avec le CSE – en tant qu'institution représentative concernée par la mise en place de ces bons – (Cass. crim., 12 avr. 1988, n° 87-84.148).



Remboursements des activités sportives par le CSE : en pause depuis l'émergence de la crise sanitaire, que faire ?

3E Expertise, Marie HUENTZ - mhuentz@3eexpertise.fr

L'émergence du COVID-19 début 2020 et sa propagation au cours des derniers mois ont affecté les activités sociales et culturelles des Comités Sociaux et Economiques.

Ces derniers se voient dans l'obligation de ralentir, voire de stopper certaines activités proposées aux salariés, telles que les voyages, les fêtes de Noël ...

Les subventions pour activités sportives accordées aux salariés en remboursement de leurs dépenses sont également au ralenti. En effet, la fermeture des salles de sport, et plus généralement de l'ensemble des lieux de pratiques sportives, a contraint bon nombre de personnes à stopper leur activité sportive régulière au cours des derniers mois.



Une question se pose alors : est-il possible, pour un CSE, de subventionner, sur présentation de justificatif de paiement, l'achat de matériel de sport par un salarié ?

En rappel du contexte, il est important de rappeler qu'il ressort des dispositions des articles L242-1 et L136-1-1 du Code de la Sécurité sociale que les avantages servis par un comité social et économique (CSE) constituent des éléments de rémunération versés aux travailleurs en contrepartie ou à l'occasion du travail et doivent être inclus dans l'assiette des cotisations et contributions sociales.

Cependant, l'Instruction ministérielle du 17 avril 1985 relative à la définition des prestations servies par les CSE et susceptibles d'être comprises dans l'assiette des cotisations sociales ainsi que la Lettre Circulaire ACOSS n°1986-17 du 14 février 1986, posent une tolérance qui prévoit la possibilité d'exclure de l'assiette des cotisations et contributions sociales les prestations en nature ou en espèces servies par les comités d'entreprise aux salariés ou anciens salariés dès lors qu'elles se rattachent directement aux activités sociales et culturelles établies dans l'entreprise.

Le bénéficiaire de cette tolérance n'est admis qu'à la condition préalable que les avantages aient été attribués de manière non discriminatoire.

- L'URSSAF confirme qu'**entrent dans le champ de la tolérance**, outre le remboursement total ou partiel du coût des abonnements à des salles de sport, clubs sportifs, etc., les participations à **l'achat ou à la location de matériel permettant l'exercice d'une activité sportive**.



Il peut donc s'agir de l'achat d'un vélo, d'un tapis de course, d'haltères, etc.

La participation du CSE aux activités sportives sera exonérée de cotisations et contributions sociales lorsque **les conditions suivantes sont satisfaites** :

- Son montant **n'excède pas les sommes réellement engagées** par le salarié bénéficiaire ;
- Les dépenses engagées par le salarié sont **justifiées** par tout document (facture dûment acquittée mentionnant les coordonnées de l'ayant ou ouvrant droit) pouvant attester de la réalité de ces dépenses.



Il faudra toutefois veiller à **encadrer le type de dépenses** prises en charge, afin de rester dans le champ de tolérance de l'URSSAF (par exemple, les vêtements de sport ne sont pas concernés car ils peuvent être utilisés également au quotidien) !



Le flex office : entre économies de surfaces et nouveaux modes de management

3E Acante, Valérie Barca – vbarca@acante-travail.fr

L'histoire des aménagements de bureaux montre à quel point cette question est imbriquée avec celles des modes de management. Organiser les bureaux, c'est organiser le travail : le passage de bureaux cloisonnés à des espaces ouverts et "dynamiques" répond à une évolution des modes de gestion des ressources humaines, qui évoluent vers ce que certains chercheurs assimilent au mirage de la liberté.

"Ces nouveaux espaces de travail véhiculent alors un idéal de flexibilité, de liberté et d'autonomie tout en réduisant a priori la distance hiérarchique existant entre le management et les travailleurs. Les membres de l'organisation n'ayant désormais plus d'espace de travail attribué, celui-ci ne peut témoigner du statut ou de la position hiérarchique. La particularité de ces espaces de travail est donc la dépossession, pour le travailleur, d'un espace de travail fixe et est ainsi cristallisée par une interdiction d'appropriation et de personnalisation du lieu de travail." ¹

Le flex office qu'est-ce que c'est ?

Concrètement, le flex office, quelle que soit son appellation - environnement de travail dynamique, non-territorial office, bureaux en libre-service, ...- consiste à ne plus affecter à un salarié une place de bureau attitrée. Des espaces de travail dynamiques, favorisant selon les besoins soit la réflexion et la concentration, soit le partage et la coopération, soit la mutualisation et la communication, apparaissent également : sur une même journée, la personne doit changer plusieurs fois de lieu en fonction de son activité. Au-delà de ce principe de base, les formes prises par le flex office sont diverses, des versions les plus "pures et dures" aux versions plus édulcorées... Ainsi, dans certains cas, le nombre de places assises disponibles est inférieur au nombre de salariés du site, sachant que ces places assises peuvent recouvrir à la fois :

- des postes de travail dans la définition classique du terme : un mobilier ergonomique (table, fauteuil, lumière, ...), un matériel informatique (et notamment un nombre d'écrans) adapté au travail à effectuer ;
- des places en salle de réunion, en bulles d'isolement, en espaces de convivialité, ... qui ne répondent à aucune de ces normes ergonomiques.



¹ "Résistance par l'espace dans le contexte de mise en œuvre de bureaux partagés, une approche par la territorialité" Céline Donis et Laurent Taskin, "RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise" 2017/2 n° 26

Deux situations types tirées de "faits réels" :

1^{er} cas : 1 000 places assises de bureaux pour 1 500 salariés, répartis sur 6 étages. La réservation de sa place de bureau s'effectue par le biais d'un logiciel. Chaque matin, le salarié qui a fait le déplacement jusqu'à son lieu de travail est amené à faire le tour des 6 étages pour se trouver une place pour travailler...

2^{ème} cas : 1 500 places assises pour 1 500 salariés mais uniquement 800 postes de travail équipés ; l'espace est organisé en "ilots" regroupant des services ou entités qui constituent des collectifs de travail.

Entre ces deux cas polaires, on constate une variabilité de situations plus ou moins contraignantes pour le salarié. Toutes sont justifiées par une sous-utilisation des places de bureau, du fait non seulement du développement du télétravail, mais aussi des temps passés en réunion ou chez les clients. Le flex office peut ainsi s'assimiler à la version immobilière de la gestion en flux tendus qui s'est répandue dans l'économie depuis déjà de nombreuses années. ²

Le flex office pourquoi faire ?

Lorsque l'on sait que le deuxième poste de charges des entreprises en Île-de-France est constitué des coûts immobiliers, on imagine sans mal l'attrait que représente le flex office pour ces dernières. Le premier intérêt de ce type d'aménagement de bureau est bien celui de la réduction des m² nécessaires et des énormes économies qu'elle est susceptible d'engendrer. En comparaison, les investissements en "mobilier et décoration" seront vite amortis. Ces investissements ont trait à l'équipement informatique (matériel portable exigé, y compris téléphonie !) ainsi qu'au mobilier des postes de travail (tables réglables en hauteur, fauteuils adaptables, ...). De plus, le flex office s'accompagne malgré tout le plus souvent d'une modernisation décorative des espaces de travail : fit des bureaux gris et blancs, des couloirs tristounets en enfilade, place aux grands espaces, aux couleurs chatoyantes, aux murs végétalisés, aux tisaneries, ... Il faut susciter auprès du salarié "un effet waouh", afin qu'il ne réfléchisse pas tout de suite aux inconvénients que revêtent ces types d'aménagements.

Par ailleurs, se développe un discours managérial qui habille le flex office de vertus moins terre à terre que la triviale baisse des coûts immobiliers. La coopération, le travail d'équipe, le management "agile", le travail en "mode projet", seraient soutenus par ces nouveaux espaces de travail. Certaines entreprises n'hésitent pas à jouer non plus la guerre des générations, mettant en avant les nouveaux besoins des "jeunes" i.e. générations, X, Y ou Z, qui ne supporteraient plus les bureaux "à la papa" marqués notamment par une différenciation hiérarchique jugée obsolète :

"La fluidité des échanges informatiques, la recherche d'une polyvalence des tâches et l'intensification de l'activité devenaient contradictoires avec des aménagements cloisonnés, réglés par des limites physiques et temporelles. Cette perspective technique, appuyée sur les expériences diverses et souvent inabouties du non-territorial office, débouche dans les années 1990-2000 sur un discours ou le bureau lieu de travail, devient "lieu de vie" ³

² "Retour sur quelques modèles d'organisation des bureaux de 1945 à aujourd'hui", Thierry Pillon, La Nouvelle Revue du Travail, 2016, n°9.

³ Ibid page 10.

Depuis la crise épidémique, les discours promotionnels du flex office s'intensifient. Le télétravail imposé brutalement et, dans de nombreuses entreprises, sans aucune préparation, a globalement fonctionné du point de vue des employeurs : le travail a été fait, les salariés ont pour beaucoup intensifié leur charge de travail, les managers réticents jusqu'alors à ce type d'organisation, ont été mis devant le fait accompli. Si aucun bilan exhaustif de cette période n'a été pour l'instant tiré, il est clair qu'il comporte à la fois des points négatifs et des points positifs. Parmi ces derniers, et pour les salariés qui n'avaient pas accès au télétravail jusqu'alors, le fait de pouvoir bénéficier de quelques jours par semaine à domicile, en s'évitant notamment les trajets domicile-travail, et considéré comme un avantage. Et c'est notamment en mettant cet élément en avant que les entreprises présentent leur projet de passage en flex office comme "gagnant-gagnant".

Alors, pourquoi se méfier de ce mode d'aménagement d'espaces de travail ?

Le flex office est susceptible de renforcer l'exposition des salariés à certains risques professionnels

On retrouve tout d'abord dans le flex office une accentuation des risques analysés au sein des open spaces et notamment :

- le bruit et les difficultés qu'il engendre : difficultés de concentration évidemment, mais aussi tensions au sein des collectifs : "le partage des sphères visuelles et sonores modifie les relations entre collègues. Les occupants sont mutuellement informés en temps réel des mouvements des autres. Ces dispositions créent les conditions d'une conflictualité accrue et d'un autocontrôle" ⁴. Il n'est ainsi pas rare que le passage en espace partagé engendre une réduction des interactions entre équipes et amoindrisse les coopérations jusqu'alors existantes. "Je n'ose plus aller voir mes collègues de peur de déranger tout le monde, si on veut se parler il faut le programmer pour être sûr d'avoir une salle de libre" (un salarié).
- 
- Le risque bactériologique : les systèmes centraux de ventilation et de contrôle de température permettent un partage des microbes et virus... optimal. Les témoignages de salariés qui travaillent en espaces partagés abondent sur les épidémies de gastroentérites et de grippe ("quand il y en a un qui est malade, on sait qu'on va tous y passer"). Mais ce qui pouvait passer comme des maladies anodines prend une tout autre dimension avec le Covid. Parce qu'il s'agit d'une maladie potentiellement invalidante voire mortelle, parce qu'elle peut ne s'accompagner d'aucun symptôme, et parce qu'au vecteur de contamination "traditionnel" de la ventilation vient se rajouter celui des surfaces partagées dans le cas du flex office. C'est d'ailleurs ce qui a poussé le gouvernement à inciter les entreprises organisées en flex office à mettre fin au partage des bureaux dans le protocole sanitaire national publié après le premier confinement.

Le flex office expose aussi les salariés à un risque accru de développement des TMS, de par l'obligation qui peut leur être faite de travailler sur des postes de travail ne répondant pas aux normes ergonomiques de base :

- Les TMS peuvent être liés à des défauts d'aménagement du poste de travail ou d'utilisation du matériel. L'écran peut être trop bas lorsque le salarié utilise un micro-ordinateur portable, une utilisation du clavier sans aucun appui des avant-bras sur le plan de travail sollicite de manière trop soutenue les muscles des épaules et la surface en deçà des normes d'un plan de travail oblige une rotation interne de l'épaule en utilisant le clavier (cas de travail "sur pouf",

⁴ "Espaces de travail et management", Étienne Maclouf, Revue de gestion des ressources humaines, n°3, 2011.

que l'on retrouve dans les nouveaux espaces de "convivialité" ou bien les "salles de créativité"... et qui peuvent aussi s'accompagner d'une fatigue visuelle accrue).

- Les TMS ne sont pas uniquement d'origine biomécanique, mais peuvent être aussi générés par une intense concentration, des situations stressantes ou bien encore une perception négative du contexte de travail...

Au-delà de l'ergonomie d'un poste de travail, un espace de travail n'est ni bon ni mauvais en lui-même, il est adapté – ou pas – aux activités qu'il accueille. La difficulté pour appréhender cette concordance dans le cas du flex office est que, justement, il "propose" au salarié différents types d'espaces selon les activités qu'il a – ou aurait – à accomplir. Cela revient à partir du principe selon lequel les activités humaines intellectuelles seraient séquencables : pendant une heure je me concentre, une autre heure je téléphone, ensuite je vais en réunion, ensuite je réfléchis, encore ensuite j'écris, je re téléphone, etc., etc. or, l'ergonomie de l'activité montre qu'il n'en est rien. L'humain fait plusieurs choses en même temps, il en a même besoin pour réaliser son travail. S'il doit changer de lieu pour réaliser une de ses tâches (répondre au téléphone par exemple alors qu'il est en train d'écrire), il perd un temps précieux de reconcentration (surtout si la "bulle" la plus proche, dédiée aux coups de téléphone, n'est pas disponible !).



Deux catégories de salariés sont particulièrement exposées aux risques liés au flex office dans leur statut et leur fonction au sein des équipes :

- Les managers de proximité avec notamment
 - La question de la gestion de la confidentialité des échanges, que cela soit dans le cadre de leurs fonctions managériales "au quotidien" ou de par leurs tâches opérationnelles
 - Un risque de sur-sollicitation, de par leur présence constante dans l'espace ouvert
 - Des modes de contrôle et d'accompagnement des équipes qui doivent être entièrement repensés
- Les secrétaires et assistants qui, en étant intégrés dans le monde tournant du "flex" risquent de perdre en visibilité et donc en capacité de soutien pour leur équipe.

Pour certaines entreprises, la prise en compte des besoins des salariés en matière d'espaces de travail s'effectue au travers d'un processus de concertation, fortement mis en avant et qui mobilise, avant la mise en œuvre des projets de réaménagements, beaucoup de personnes et beaucoup de temps. De notre expérience⁵, il ressort que, dans la plupart des cas, soit cette concertation se limite aux managers, dont la marge de manœuvre est relativement réduite pour s'opposer à des projets fortement soutenus par les directions générales, soit elle touche effectivement l'ensemble du collectif mais... se conclut toujours par l'adhésion des salariés à ce qui leur ait proposé par la direction : "*ah oui, après tout ça, on a obtenu le droit de choisir les goûts des tisanes !*"). Ceux-ci expriment alors tout leur ressentiment quant à cette fausse démocratie, qu'ils ressentent comme une trahison et qui vient renforcer le sentiment d'abandon lié à la disparition d'un espace à investir personnellement, au sein de leur lieu de travail.

⁵ basée sur l'accompagnement de plusieurs IRP sur ce type de projets

Des stratégies de contournement qui se développent, en contradiction des buts recherchés en apparence par les entreprises

Pour échapper aux contradictions entre leur espace de travail et leurs véritables besoins, les salariés arrivent à développer parfois des stratégies de contournement.

La plus évidente est celle qui consiste à développer son temps en télétravail, qui devient non plus la cause mais la conséquence du flex office (comme, auparavant, de l'open space). Le salarié fuit tout simplement un environnement jugé hostile : il perd aussi de ce fait le lien social et professionnel avec ses collègues, qui ne peut que se distendre si la part du "travail hors les murs" prend trop d'importance. Tous les salariés n'ont pas de plus la possibilité de faire du télétravail de qualité, en fonction de leurs conditions personnelles de logement.

Une deuxième consiste en une reterritorialisation de l'espace⁶ : elle concerne notamment les managers, qui souvent réinvestissent une salle de réunion pour en faire un nouveau bureau attiré. Ce n'est pas dit, mais tout le monde sait vite que cette salle de réunion lui est dédiée, ce qui va réduire d'autant les marges de manœuvre spatiales de ses subordonnés. Mais des équipes entières peuvent aussi contourner les impératifs de flexibilité qui leur sont assignés et recomposer "en douce" des espaces protégés. Cela reste possible à condition que la direction ne dispose pas de moyen de coercition trop agressifs ("*si tu reviens deux fois à la même place deux jours de suite, tu as un message de la RH comme quoi tu ne joues pas le jeu*").

- ➔ **Pour éviter les risques auxquels les salariés sont exposés au travers de ces nouveaux aménagements d'espaces de travail, pour soutenir leurs "résistances" ou les susciter, tout projet de ce type doit faire l'objet d'une attention particulière des représentants du personnel, en analysant les dimensions à la fois économiques, managériales, stratégiques, techniques et ergonomiques.**

⁶ Céline Donis et Laurent Taskin, *ibidem*.



Un nouveau délai pour que les entreprises s'acquittent de leurs obligations en matière d'entretiens professionnels et d'abondements correctifs

3E Consultants, Marie-Laure Billotte, mlbillotte@3econsultants.fr

Le Ministère du Travail vient de mettre à jour son Questions Réponses sur l'entretien Professionnel qui intègre les adaptations liées à l'épidémie de Covid 19.

Pour rappel, la loi du 31 mai 2021 et l'ordonnance du 2 décembre 2020 ont adapté les dispositions relatives à l'entretien professionnel pour faire face aux conséquences économiques, financières et sociales de la propagation de la Covid-19. Ainsi :

- Les entretiens professionnels prévus au cours de l'année 2020 et au cours du premier semestre 2021 peuvent avoir lieu jusqu'au **30 juin 2021**.
- Les dispositions qui prévoient un abondement correctif au compte personnel de formation (CPF) du salarié, si celui-ci n'a pas bénéficié des obligations prévues, sont suspendues jusqu'au **30 septembre 2021**. Elles s'appliqueront à nouveau à partir du 1er octobre 2021 en prenant en compte la souplesse calendaire instaurée par la loi.

En conséquence :

- Les entretiens initialement prévus au cours de l'année 2020 et au cours du premier semestre 2021 pourront avoir lieu jusqu'au **30 juin 2021**.
- Les mesures relatives aux sanctions qui pourraient être appliquées aux entreprises en cas de non-réalisation de ces entretiens sont reportées jusqu'au **30 septembre 2021**. Aucune sanction ne sera applicable jusqu'à cette date.
- Les abondements au titre des entretiens d'état des lieux réalisés pendant cette période ne seront dus qu'à partir du 1er octobre 2021, dans les cas où les obligations de l'employeur n'auraient pas été respectées à cette date. Pour les entretiens d'état des lieux qui n'ont pas pu avoir lieu avant le 30 juin 2021, l'employeur a donc jusqu'au 30 septembre 2021 pour réaliser lesdits entretiens sans encourir de sanction. Il s'agit d'une **possibilité de rattrapage jusqu'au 30 septembre 2021** pour les employeurs qui n'ont pu tenir l'échéance du 30 juin 2021.
 - 👉 **Remarque 3E :** Cette décision vient doublement pénaliser les salariés : non seulement l'entreprise n'aura pas respecté ses engagements, mais le salarié ne bénéficiera pas de l'abondement correctif
- La mesure transitoire qui permet à l'employeur de satisfaire à ses obligations en se référant, soit aux dispositions en vigueur au 31 décembre 2018, soit à celles issues de la loi du 5 septembre 2018, s'applique jusqu'au **30 septembre 2021**.
 - 👉 **Remarque 3E :** Le droit d'option est donc prolongé. Un nouveau moyen pour permettre aux entreprises d'échapper à l'abondement correctif...

Article L6315-1

I. — À l'occasion de son embauche, le salarié est informé qu'il bénéficie tous les deux ans d'un entretien professionnel avec son employeur consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié. Cet entretien comporte également des informations relatives à la validation des acquis de l'expérience, à l'activation par le salarié de son compte personnel de formation, aux abondements de ce compte que l'employeur est susceptible de financer et au conseil en évolution professionnelle.

Cet entretien professionnel, qui donne lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié, est proposé systématiquement au salarié qui reprend son activité à l'issue d'un congé de maternité, d'un congé parental d'éducation, d'un congé de proche aidant, d'un congé d'adoption, d'un congé sabbatique, d'une période de mobilité volontaire sécurisée mentionnée à l'article L. 1222-12, d'une période d'activité à temps partiel au sens de l'article L. 1225-47 du présent Code, d'un arrêt longue maladie prévu à l'article L. 324-1 du code de la sécurité sociale ou à l'issue d'un mandat syndical. Cet entretien peut avoir lieu, à l'initiative du salarié, à une date antérieure à la reprise de poste.

II. — Tous les six ans, l'entretien professionnel mentionné au I du présent article fait un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Cette durée s'apprécie par référence à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise.

Cet état des lieux, qui donne lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié, permet de vérifier que le salarié a bénéficié au cours des six dernières années des entretiens professionnels prévus au I et d'apprécier s'il a :

- 1° Suivi au moins une action de formation ;
- 2° Acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de son expérience ;
- 3° Bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

Dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, lorsque, au cours de ces six années, le salarié n'a pas bénéficié des entretiens prévus et d'au moins une formation autre que celle mentionnée à l'article L. 6321-2, son compte personnel est abondé dans les conditions définies à l'article L. 6323-13.

Pour l'application du présent article, l'effectif salarié et le franchissement du seuil de cinquante salariés sont déterminés selon les modalités prévues à l'article L. 130-1 du code de la sécurité sociale.

III. — Un accord collectif d'entreprise ou, à défaut, de branche peut définir un cadre, des objectifs et des critères collectifs d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation des salariés. Il peut également prévoir d'autres modalités d'appréciation du parcours professionnel du salarié que celles mentionnées aux 1° à 3° du II du présent article ainsi qu'une périodicité des entretiens professionnels différente de celle définie au I.

Pour mémoire, les règles issues des lois de 2014 et de 2018 sont les suivantes :

		Règle issue de la loi du 05/09/2018
EXEMPLES	Le salarié a bénéficié des 3 entretiens et d'au moins une formation non obligatoire	Obligation respectée
	Le salarié a bénéficié de 2 entretiens sur les trois et d'au moins une formation non obligatoire	Obligation non respectée
	Le salarié a bénéficié des 3 entretiens mais d'aucune formation non obligatoire	Obligation non respectée
	Règle issue de la loi du 05/03/2014	
Le salarié a bénéficié des 3 entretiens et de 2 des 3 mesures : formation, acquisition d'éléments de certification et progression salariale ou professionnelle	Obligation respectée	

Rappelons que "la progression salariale d'un salarié s'apprécie à la fois au niveau individuel et/ou au niveau collectif et que la progression professionnelle comprend la progression "verticale", au niveau des différents échelons hiérarchiques, et la mobilité "horizontale", qui consiste en une progression en termes de responsabilités ou en un changement de métier".

👉 **Remarque 3E :** Autrement dit, au titre de la loi de 2014, une augmentation générale de 0.5 % en 6 ans, vaut progression salariale...

Le QR précise que ce droit d'option s'applique de **manière individuelle** et que l'employeur applique l'option **salarié par salarié** en s'appuyant sur les articles L. 6315-1 et L. 6323-13 du Code du travail. Le droit d'option permet ainsi d'adapter **individuellement** le choix de la règle appliquée dans le cas où l'employeur, pour les entretiens effectués jusqu'au 30 septembre 2021, respecterait la norme de 2018 pour une partie de ses salariés et la norme de 2014 pour les autres

👉 **Remarque 3E :** Encore un moyen pour permettre aux entreprises d'échapper à l'abondement correctif...

Par ailleurs, le **cofinancement d'une action de formation sur le CPF du salarié** "permet de satisfaire l'obligation "avoir bénéficié d'une formation non obligatoire" si les conditions suivantes sont respectées :

- La mobilisation de son CPF relève de l'initiative du salarié et implique son accord express conformément à l'article L. 6323-2 du Code du travail ;
- Le cofinancement est sollicité par le salarié dans le cadre d'un projet de formation non obligatoire quand le coût de la formation est supérieur au montant des droits inscrits sur son compte personnel de formation ;
- La formation est réalisée au cours de la période évaluée lors de l'entretien d'état des lieux ;
- L'employeur devra être en mesure d'apporter la preuve de la réalisation de l'action et de sa participation au coût de la formation."



Le QR précise également comment comprendre la notion **d'ancienneté**. Rappelons que l'article L. 6315-1 du Code du travail prévoit que *"Tous les six ans, l'entretien professionnel mentionné au I du présent article fait un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Cette durée s'apprécie par référence à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise"*.

Pour les salariés entrés dans l'entreprise après le 7 mars 2014, l'ancienneté s'apprécie par référence à la date d'embauche du salarié. Pour les salariés en poste à la date du 7 mars 2014, l'ancienneté s'apprécie par référence à cette date.

Dans les deux cas, **la notion d'ancienneté implique que les périodes de suspension du contrat de travail (notamment dans le cas de certaines absences) ne sont pas prises en compte dans le calcul des six ans**. En outre, il convient de comprendre la notion d'année d'ancienneté en **années révolues**. Ainsi, l'entretien d'état des lieux du parcours professionnel doit être réalisé avant que le salarié n'atteigne les sept ans d'ancienneté.

Quand un accord collectif modifiant la périodicité des entretiens est conclu, *"il s'applique, sauf stipulation contraire, pour l'ensemble du cycle d'entretiens en cours et pour les cycles d'entretiens suivants. Ainsi, les conditions d'application de la sanction prévue à l'article L. 6323-13 du Code du travail s'apprécieront au regard des nouvelles règles de périodicité fixées dans l'accord d'entreprise ou de branche à la fin de la période de six ans, même si ces règles ont été adoptées pendant le cycle d'entretiens."*

Concernant les modalités pratiques de l'abondement et les sanctions encourues en cas de non-respect des obligations, les précisions apportées par le QR sont les suivantes :



"L'abondement pour défaut de réalisation des obligations mentionnées à l'article L. 6315-1 du Code du travail relève de l'employeur qui doit **spontanément** abonder le compte personnel du salarié. Le versement est effectué dans le cadre des contributions au titre de la formation professionnelle.

Pour les manquements constatés sur la période de mars 2014 à septembre 2021, l'abondement correctif devra donc être effectué à partir du 1^{er} octobre 2021 et avant le 1^{er} mars 2022, date limite de versement du solde de la contribution à la formation professionnelle."

Le **contrôle de cette obligation** est *"susceptible d'être réalisé par les agents des services régionaux de contrôle de la formation professionnelle des DREETS (ex DIRECCTE) comme le prévoit l'article L. 6323-13 du Code du travail. En l'absence de versement ou en cas de versement insuffisant, l'entreprise est mise en demeure de procéder au versement, dans le respect de la procédure contradictoire. À défaut, l'entreprise verse au Trésor public un montant équivalent à l'insuffisance constatée, majorée de 100%"*.

Au vu de l'ensemble des délais supplémentaires et allègements successifs apportés par la loi quant à la mise en œuvre de cette obligation, les abondements devraient être très rares, et ce même si les entreprises n'ont pas respecté leur obligation.

Pour terminer, rappelons **qu'il est de la responsabilité des salariés d'ouvrir leur Compte Personnel de Formation et d'y inscrire les heures de Droit Individuel à la Formation qu'il leur restait fin 2014** à l'expiration de ce dispositif, en se référant à leur feuille de paie de décembre 2014 ou janvier 2015 ou à l'attestation qui leur a été remise début 2015 par leur employeur. **La date limite pour inscrire les heures de DIF sur le CPF est le 30 juin 2021.** Ne tardez pas et informez-en les salariés de votre entreprise ! À défaut, ces heures seront perdues.

Pour ce faire connectez-vous au site :

<https://www.moncompteformation.gouv.fr/espace-prive/html/#/>

Conseils de lecture

- Le présentéisme au travail lié à la maladie, à savoir venir travailler en étant malade, est un phénomène qui s'accroît depuis 2013. Il est moins facile à appréhender que l'absentéisme parce qu'il est souvent moins visible et quantifiable. Les enquêtes françaises Conditions de Travail, sur lesquelles s'appuie ce numéro de *Connaissance de l'emploi* **Centre d'études de l'emploi et du travail du CNAM**, permettent d'en donner une première mesure en population générale mais aussi d'en évaluer les principaux déterminants socio-démographiques ou organisationnels. Présentéisme pour maladie : une conséquence de l'organisation du travail ?

<https://ceet.cnam.fr/publications/connaissance-de-l-emploi/presenteisme-pour-maladie-une-consequence-de-l-organisation-du-travail--1259588.kjsp?RH=1507624655036>

- Dans ce Focus, le **Conseil d'Analyse Économique** présente les résultats d'une évaluation de l'impact de l'aide à l'embauche des jeunes (AEJ) sur le nombre de nouveaux contrats signés.

<https://www.cae-eco.fr/staticfiles/pdf/cae-focus060.pdf>

- Le réseau **Anact-Aract** publie les principaux résultats d'une enquête réalisée en janvier et février 2021 auprès de 1 415 représentants des employeurs et des salariés sur l'impact de la crise sanitaire en matière de dialogue social et de relations sociales. Elle fait apparaître une intensification du dialogue social avec une adaptation partielle des moyens.

<https://www.anact.fr/covid-19-dialogue-social-intensifie-adaptation-des-moyens-limitee>

- Les inégalités entre les femmes et les hommes sont un trait marquant du marché du travail : elles se traduisent par une moindre participation des femmes, des rémunérations inférieures à celles des hommes, ou encore des trajectoires professionnelles moins ascendantes. Afin de mieux appréhender la discrimination à l'embauche selon le sexe, une expérimentation de grande ampleur a été menée par la **DARES**, en envoyant des CV fictifs en réponse à plusieurs milliers d'offres d'emploi dans onze métiers distincts.

https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/dfdbd457a11afc7f64a168d701e3f77b/Dares%20Analyses_testing_femmes-hommes.pdf

- La **DARES** publie aussi une analyse sur les conflits de valeurs au travail : qui est concerné et quels liens avec la santé ?

https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/d9028bfcdb0a32987b8625d68f195680/Dares_Conditions-de-travail_Conflits-de-valeurs-au-travail_DA.pdf

Le travail a de l'avenir, construisons-le !

