

## Synthèse des échanges du webinaire Cezam du 26 mai 2020 Et maintenant... comment préserver le collectif ?

### Intervenants :

- . Olivier Maurel (Enseignant chercheur – Universitaire)
- . Anne Boisseaux (Représentante du personnel CSE IFREMER)

### Animateur :

- . Vincent Leprince (Réseau Cezam)

- ✓ **Comment caractériser ce que la société a vécu -et continue de vivre- avec cette épidémie ?**

*Pour Olivier Maurel, c'est un moment tout à fait exceptionnel sur beaucoup de points que nous vivons actuellement. Tout d'abord, **l'état d'urgence sanitaire et le confinement sont des situations inédites en métropole** ; les institutions ne fonctionnent plus de la même façon, le confinement est une privation de liberté mal vécue par certains, les pouvoirs de police sont renforcés, etc.*

*Ensuite, s'il n'y a pas eu de « guerre », il y a bien eu **un climat de guerre et de peur**. La solennité des discours présidentiels, les décomptes journaliers des victimes par le ministère de la santé, le matraquage des chaînes d'information, la disparition de toute autre actualité, etc.,*

***Et puis il y a eu ce coup d'arrêt tout à fait unique pour l'économie**, hors services essentiels.*

*On voit aussi que les **modèles d'organisation du travail ont été bousculés**, la plupart du temps sans véritable accompagnement : qu'il s'agisse des « premiers de corvée » (souvent laissés sans protection, mais avec une forte pression) ou des télétravailleurs improvisés (sans beaucoup de réflexion au fil de l'eau sur les implications de ce nouveau mode de travail).*

*Enfin **à titre personnel, on observe de fortes perturbations, voire des traumatismes**. Outre la douleur liée à des décès éventuels qui n'ont pu être accompagnés ni ritualisés, certains foyers (ou personnes) ont eu des conditions de vie difficiles en confinement (au plan matériel ou relationnel) : des revenus amoindris par l'arrêt de travail total ou partiel, la vie en commun dans des espaces de vie réduits, l'incertitude sur l'avenir en termes d'emploi, la difficulté d'accès aux soins hors Covid-19, l'éloignement des proches, etc.*

*En bref, cela n'a été ni des vacances, ni une parenthèse : même si cela s'est relativement bien passé pour beaucoup, c'est un moment qui est tout sauf anodin.*

- ✓ **Comment le caractère anxiogène de cette période de confinement s'est-il exprimé chez les salariés de l'IFREMER ?**

*Comme en témoigne Anne Boisseaux, élue au CSE, **le télétravail a été massif** dès le début du confinement. Le service informatique a été très réactif ; ainsi 80% du personnel a été très rapidement mis en télétravail (les quelques exceptions concernaient les salariés pour lesquels leur activité était inadaptée ou lorsqu'il y avait des problématiques de garde d'enfants).*

*Sans parler d'anxiété, il faut reconnaître une **période de flou dans la gestion de communication de la part de notre Direction**. Même si le dialogue social a permis d'aller plus vite, certains messages n'étaient pas toujours clairs et cela a pu générer de l'incertitude chez les salariés.*

*Il faut savoir que l'activité de l'IFREMER est directement liée au ministère et par conséquent les messages peu clairs du gouvernement en début de confinement n'ont pas aidés notre Direction.*

*Côté salariés, **certains ont pu nous faire part de leurs difficultés à gérer à la maison les obligations professionnelles et familiales.** C'est le problème majoritaire qui nous a été remonté.*

*L'aspect brutal de ce confinement générant de l'improvisation, de l'impréparation, a pu, partiellement être gommé par une proximité des élus avec les salariés. A l'IFREMER nous avons un maillage géographique important. C'est ainsi que **les élus des différents territoires ont pu faire remonter aux instances l'expression des salariés.***

*Concernant le dialogue social, après les avoir suspendu dans un 1<sup>er</sup> temps, les réunions ont été organisées en format « resserré ». Ainsi l'information pouvait redescendre sur le terrain.*

*La Direction a également organisé des rendez-vous hebdomadaires tant au niveau national que local sous forme de « chat ». Il s'agissait de pauses café à distance où **chacun même s'il n'avait rien de particulier à dire pouvait se connecter avec les autres et créer du lien avec ses collègues.***

*En local, les réunions se sont ensuite organisées en audioconférence. Tous les élus étaient présents ce qui montrait **un réel besoin d'informations et de contacts.** On a constaté à cette époque, un climat moins protocolaire et une volonté de participer au maximum d'échanges.*

*Pour Olivier Maurel, ce témoignage d'Anne Boisseaux **montre l'irruption de l'individu dans l'organisation.** Un réel besoin d'être dans le partage émerge. C'est d'autant plus intéressant qu'en temps normal il est difficile dans l'entreprise de s'exprimer. Or là ce besoin éclate au niveau professionnel et personnel. **Cette irruption modifie les rapports entre les individus.** Il est intéressant pour les élus, de l'exploiter, d'en faire quelque chose.*

#### ✓ **Quel peut être l'état d'esprit des français dans les mois qui viennent ?**

***D'abord, c'est encore l'incertitude qui prévaut** précise Olivier Maurel. On ne sait pas comment va évoluer l'épidémie, si elle va réapparaître en fin d'année, si l'état d'urgence va perdurer, s'il faudra se reconfiner, si la distanciation sociale va s'installer pour longtemps, etc.*

*Ce que l'on sait en tous cas, c'est que **les relations internationales d'une part, et l'économie d'autre part, ne reprendront pas en quelques semaines.** La reconfiguration des rapports de force politiques, diplomatiques et commerciaux va aller lentement et par à-coups.*

*Enfin, il y aura probablement **un monde encore plus clivé** qu'avant :*

- ***D'un côté, un pouvoir (politique et économique) sécuritaire qui s'appuie sur la peur de l'avenir ressentie (voire entretenue) dans une partie de la population.** Cela peut se caractériser par des tensions internationales, par des formes de populisme très personnalisé (l'homme providentiel), par un contrôle social accru dans le droit commun, par des politiques qui priorisent la préservation du système économique actuel contre les inégalités sociales et la transition écologique, par des replis sur soi de type individualiste, clanique ou identitaire, etc.*
- ***D'un autre côté, des formes de contestations de plus en plus radicales,** fondées davantage sur la désespérance ou la colère (ou simplement le désir de survie) que sur la recherche de transformation politique. Cela peut se traduire par des écosystèmes locaux en quasi-circuits fermés, par des recompositions des formes du militantisme (hors des corps intermédiaires délégitimés), par des mouvements contestataires plus ou moins violents (de la part des contestataires et des forces de police), par des expressions sectaires ou complotistes, etc.*

*Au milieu, comme toujours dans l'histoire, la grande majorité des citoyens qui tentent de protéger leurs intérêts en limitant les risques et qui s'accommoderont de la voie la plus puissante en attendant que s'installe un ordre social à nouveau apaisé.*

- ✓ **Ce contexte qui peut-il nous conduire à une remise en cause d'un système, d'une démocratie ? Et dans l'entreprise, les élus sont porteurs de la démocratie sociale. Cela pourrait-il conduire à une remise en cause des représentants du personnel, des syndicats... ?**

*Pour Olivier Maurel, sans tomber dans le manichéisme, c'est une hypothèse possible. Des gens reviennent sur le green deal, d'autres pensent que nous devons changer notre rapport à l'environnement. Chacun va défendre son point de vue. Il faut savoir également **qu'en période de crise on ne gouverne pas ou on ne dirige pas de la même façon. Il y a besoin d'un capitaine. Quand il y a tempête, on limite la démocratie participative.** On est plutôt sur une tendance à l'obéissance absolue car il faut sauver les meubles et après on peut ré-ouvrir le dialogue.*

*Dans certaines entreprises certains ont fait à l'inverse une abondance de dialogue avec des réunions chaque jour mais à un certain moment on voit bien que cela n'apporte pas toujours de plus-value.*

*Pour Anne Boisseaux, il faut être vigilant à ce que la période de crise économique qui succèdera à cette crise sanitaire ne soit pas l'occasion d'une remise en cause systématique des acquis sociaux. D'ici quelques semaines, **l'importance d'un bon dialogue social sera primordiale pour s'assurer que certains n'utilisent pas la période pour fragiliser les conditions de travail ou les conditions d'emploi.***

- ✓ **Selon vous, quels sont les grands enjeux à venir pour les CSE et le dialogue social ?**

*Plusieurs phénomènes doivent être pris en compte, précise Olivier Maurel. Je m'attarderai sur deux d'entre eux, sans prétendre être exhaustif.*

**En premier lieu, il y a le discours sur l'incertitude.** Eviter la fragmentation du collectif passe par la capacité des dirigeants et des cadres intermédiaires à expliquer la situation en trouvant un juste équilibre entre ce qu'il est possible et ce qu'il est souhaitable de dire. Le risque est de faire comme si de rien n'était, de mentir ou d'infantiliser, comme l'ont fait de nombreux dirigeants politiques depuis l'apparition de l'épidémie. Avec la défiance que cela a créé.

*Il existe bel et bien une voie pour mobiliser et renouer un contrat de confiance entre dirigeants et travailleurs, via un dialogue social responsable de part et d'autre. Pour ce faire, les CSE ne peuvent pas se substituer à la voix des salariés, penser à leur place. Il y a un vrai travail de mobilisation et d'écoute à effectuer préalablement (ou au moins concomitamment) à l'ouverture du dialogue social avec l'employeur. C'est aussi une opportunité de recréer une base sociale aujourd'hui très érodée.*

**Cela m'amène au second point : la posture des représentants des travailleurs.** Clairement, avec ce contexte d'incertitude, le dialogue social peut puiser une nouvelle force dans les questionnements à venir sur les stratégies d'entreprises à l'organisation du travail post-confinement. Et c'est aussi l'opportunité de refaire collectif, tant en interne qu'en externe. La base électorale des CSE et leur image interne sont fortement dégradées, depuis longtemps. Comment repenser le lien syndical, la représentation des travailleurs (et pas seulement celle des salariés) et la participation au dialogue social (au-delà d'une forme de représentation-confiscation) ? Comment les CSE contribuent-ils à la construction de l'intérêt général sans le présupposer ni le décréter à la place des travailleurs ?

**Il faut plus de participatif** - refonder la démocratie participative et pas seulement représentative (ce qu'ils vivent, comment ils l'expriment ?).

*Et en externe, comment les organisations syndicales contribuent-elles, à leur place, aux enjeux politiques qui impliquent la société : la conversion économique, la transition sociale, la transition écologique et la refondation démocratique.*

*Il sera, poursuit Olivier Maurel, nécessaire de recréer de la base sociale, recréer du lien d'abord pour recréer des électeurs ensuite. **Les représentants du personnel doivent prioriser la création d'un collectif d'êtres humains et après seulement d'un collectif représentant des intérêts communs.***

**Les syndicats doivent donner de la voix. Sans être dans un rôle politicien, ils doivent avoir une parole politique** (refonder la démocratie, lutter contre les inégalités, favoriser la transition écologique...). Ils doivent prendre position et apparaître comme des acteurs citoyens, acteurs d'innovation social.

Il y a là une énorme fenêtre pour une parole citoyenne. Un excellent moyen de refaire collectif dans l'entreprise et en dehors.

Pour Anne Boisseaux, c'est effectivement important même s'il convient de préciser qu'il est parfois difficile pour les salariés de sortir de l'intérêt particulier. **Il y a nécessité pour les représentants du personnel d'entendre tout le monde mais de savoir se positionner sur des décisions qui servent l'intérêt collectif.** Ce que confirme Olivier Maurel tout en précisant que la logique consumérisme passera toujours en premier mais qu'il peut être intéressant de profiter de la situation actuelle, pour faire bouger cette logique de consumérisme et resservir à long terme le collectif. Il y a là un réel enjeu de posture pour les représentants du personnel.

- ✓ **Les changements législatifs nombreux et récents ont pu fragiliser aussi les collectifs d'élus. L'importance d'être entouré de partenaires experts (syndicats, avocats...) se fait nécessairement sentir dans une telle période ?**

Pour Anne Boisseaux, **le CSE Ifremer a pu, bénéficier de l'aide d'un avocat** pendant cette période. Ce dernier leur communiquait des tableaux synthèses des évolutions législatives. Ainsi, lorsque l'employeur envisageait d'activer certains nouveaux droits (imposition de congés par exemple) les élus ont pu en toute connaissance de cause débattre pour équilibrer le rapport de force. La période, même si les textes ont pu fragiliser les droits du CSE, a quand même permis, selon l'élue du CSE IFREMER, d'entendre la ministre du travail préconiser le dialogue social. De plus, des contentieux, tel que celui d'Amazon, ont pu rappeler à aux employeurs la nécessité d'un dialogue social ouvert pour assurer l'équilibre entre les contraintes sanitaires et économiques.

- ✓ **Quelles priorités d'actions ? Comment s'organiser dans les prochaines semaines ?**

Pour Anne Boisseaux, il est bien évident que **la question du télétravail va être actualisée** au regard de ce que l'on vient de vivre. Le CSE envisage aussi **d'accélérer ses travaux sur la question du développement durable.**

- ✓ **Selon vous quelles pourraient être les pistes d'actions pour reconstruire ou maintenir du collectif dans cette période ?**

Pour Olivier Maurel, il faut ouvrir des espaces de parole pour les salariés (symboliquement et pratiquement). Les élus doivent montrer qu'ils sont créateurs de liens entre les gens ; et pas seulement du lien quand ils ont besoin de leur voix au moment des élections professionnelles.

Je pense d'abord à la **création d'espaces d'écoute personnels**. Avant d'être un collectif de travailleurs, les CSE sont un collectif d'être humains. Nous avons évoqué tout à l'heure les difficultés qu'ont pu rencontrer certaines personnes pendant la période écoulée, mais aussi les inquiétudes face à l'avenir. Tous ne souhaitent pas s'exprimer dans leur milieu de travail. Mais, quoi qu'il en soit, il est symboliquement et pratiquement **important que les CSE proposent différents moyens pour exprimer, partager et restituer (anonymement bien entendu) la diversité des ressentis.** Cela participerait à la compréhension d'autrui, à créer du lien et à donner du sens. N'est-ce pas le rôle de « passeur social » d'un CSE ?

*Et puis il y a bien évidemment **la révision des modes d'organisation du travail**. Comment reconnaître ce qui a été fait pendant le confinement ? Comment en tirer les enseignements pour transformer l'organisation du travail ? Débriefing avec l'employeur.*

*Comment éviter le piège du « tous auto-entrepreneurs » pour une entreprise donneuse d'ordres ? Le télétravail peut avoir un coût pour l'entreprise (perte d'innovation, perte de motivation). Perte de sens ou d'appartenance.*

*CSE doivent se saisir de ces sujets pour en faire une opportunité : bénéfique individuel et collectif.*

*Il s'agit de **réfléchir au sens d'un collectif de travail pour répartir les objectifs et les tâches** en fonction de la valeur ajoutée pour la production, mais aussi pour **renforcer la motivation et le sentiment d'appartenance des travailleurs**. Alors que certains modes de production sont depuis longtemps devenus flexibles, voire adhocratiques, il subsiste des formes d'organisation scientifique du travail (OST) et de contrôle bureaucratique totalement anachroniques : il s'agit de **retrouver au cas par cas un équilibre entre autonomie et collaboration**, sans tomber dans une hyper-individualisation délétère, ni dans un hyper-contrôle numérisé ? Et en prêtant garde à ne pas instituer des castes selon les différentes formes de nouvelle organisation du travail.*

***En conclusion**, les élus devront dans un 1<sup>er</sup> temps répondre aux préoccupations pratico-pratiques des salariés : ma santé, mon emploi, mon salaire en favorisant des espaces d'expressions. Ils permettront ainsi par la libération de la parole de créer du lien et d'identifier les nouveaux enjeux, les nouveaux besoins.*

*Cette nouvelle période qui suivra le confinement doit être l'occasion pour les élus de :*

- Prouver leur **légitimité** à agir,
- Montrer leur **capacité à s'organiser, à s'entourer** d'acteurs compétents,
- Rappeler l'importance **d'agir en collectif (réduire le sentiment de vulnérabilité et la fragilité psychologique créée)**,
- **Réinterroger leur communication** avec les salariés,
- Montrer leur **capacité à être aussi acteur d'innovation** (en répondant aux nouveaux enjeux, nouveaux besoins...).