

“Pendant cette crise, le dialogue social n'a jamais été aussi riche”

Émilie Zieleskiewicz et **Fanny Lejeune**, associées au sein du **cabinet Zieleskiewicz & Associés**, nous livrent leur lecture du contexte actuel. Elles reviennent pour nous sur les principales demandes des entreprises pendant le confinement et leurs besoins pour pouvoir reprendre leur activité.



FANNY LEJEUNE (À G.) ET ÉMILIE ZIELESKIEWICZ (À D.), ASSOCIÉES AU SEIN DU CABINET ZIELESKIEWICZ & ASSOCIÉS

La crise du Covid-19 a des répercussions sociales sur les entreprises. Qu'en est-il ?

Les entreprises traversent une situation sans précédent. Pour y faire face, elles font preuve d'adaptation et d'innovation. Le passage forcé au télétravail et la gestion de l'activité partielle illustrent parfaitement ce phénomène. Aujourd'hui, nous sommes dans une phase prospective. Les entreprises ne sont plus dans l'urgence et elles doivent repenser leurs modèles organisationnels et économiques. Ce premier bilan doit être fait malgré l'incertitude économique et le manque de visibilité. S'il est clair que dans cette crise l'État a joué son rôle en libérant le Code du Travail pour que les entreprises puissent préserver l'emploi à tout prix, une interrogation persiste toutefois : est-ce que cela va être suffisant pour absorber le choc économique ?

Sur le terrain, quels sont les sujets qui vous ont mobilisés ?

Certains de nos clients ont continué à travailler, et ont parfois travaillé plus. Ils nous ont interrogés sur la flexibilité du temps de travail. Si les ordonnances ont permis de lever certaines contraintes réglementaires, une révision des accords d'aménagement du temps de travail était nécessaire. Pour les entreprises dont l'activité s'est arrêtée, les demandes tournaient autour de la gestion de l'activité partielle, de la communication sociale auprès des salariés et des partenaires sociaux. Nous avons aussi accompagné les entreprises qui ont repris leur activité plus rapidement que prévu afin qu'elles soient en conformité avec la feuille de route gouvernementale.

Pendant cette crise, le dialogue social n'a jamais été aussi riche. Nous entrons maintenant dans une seconde phase avec des entreprises qui nous demandent comment maintenir une qualité de dialogue social, capitaliser sur ce qui a été mis en place pendant la crise, renforcer la confiance entre toutes les parties prenantes, dans le cadre de mesures pouvant désormais affecter l'emploi... ?

Fort d'une expertise avérée en droit social, vous accompagnez les entreprises sur l'ensemble de ces problématiques. Qu'en est-il ?

Nous intervenons aux côtés des dirigeants et des DRH aussi bien sur le plan du conseil que du contentieux. Aujourd'hui, nous travaillons sur plusieurs sujets : maintien de l'activité, gestion de la crise et de la reprise, mise en place du télétravail sur le long terme, gestion des effectifs et de l'activité partielle... À cela s'ajoute une réflexion nécessaire sur les relations avec les Instances Représentatives du Personnel et les organisations syndicales. Les modalités du dialogue social se sont assouplies et ont souvent permis de créer ou de renforcer un lien de confiance avec les représentants du personnel. Il faut maintenir ce niveau de confiance au-delà de la crise par la transparence des éléments économiques et financiers qui vont guider les décisions à venir. En parallèle, la crise que nous vivons encore aujourd'hui soulève la question du contentieux, notamment prud'homal. Nous allons accuser un retard à ce niveau qui sera difficile à absorber. Se pose alors la question de la place du dialogue social comme moyen d'éviter le contentieux, notamment durant la reprise.

Et pour conclure ?

Nous sommes dans une période qui demande de la prévision, de l'anticipation et une réorganisation de tous les modèles de l'entreprise (organisation, humain, travail...). Il ne faut toutefois pas se précipiter, notamment sur la question de la réduction d'effectifs et de la restructuration. En effet, en amont, il y a une véritable analyse à mener sur la flexibilité, les compétences, la performance, la durée du travail... Enfin, les entreprises françaises ont su faire preuve de créativité et d'innovation pendant cette crise. L'enjeu est de réussir à conserver cette dynamique et d'éviter de retomber dans nos travers : contrainte, poids de la réglementation, manque de dialogue... C'est une réelle opportunité que toutes les parties prenantes doivent saisir ! ■

Propos recueillis par Houda Gharbi