

Conséquences sociales de la crise COVID

Branche des bureaux d'étude techniques, des cabinets
d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseil

Année 2021

WWW.ADESATT.COM



ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS
ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

Table des matières

Synthèse	- 4 -
Introduction	- 7 -
I. Contexte et objectifs de l'étude	- 7 -
II. Démarche méthodologique	- 8 -
III. Moyens déployés	- 8 -
Impacts de la crise sur l'activité et l'emploi	- 12 -
I. Eléments de cadrage nationaux	- 12 -
II. L'impact de la crise sur les activités de la branche	- 13 -
III. Impacts de la crise sur l'emploi	- 15 -
Le recours à l'activité partielle	- 18 -
I. Tendances nationales : évolution de la part de salariés placés en activité partielle	- 18 -
II. L'activité partielle dans la branche	- 19 -
III. Le dispositif d'activité partielle de longue durée (APLD)	- 21 -
Le télétravail durant la crise sanitaire	- 26 -
I. Intensité et évolution du télétravail durant la crise	- 26 -
II. Modalités de mise en œuvre du télétravail durant la crise sanitaire	- 27 -
III. La négociation sociale sur le télétravail	- 29 -
IV. Perception des impacts du télétravail sur les relations de travail	- 31 -
Santé et prévention des risques psychosociaux	- 33 -
I. Le lien avec les services de santé au travail	- 33 -
II. Le retour d'expérience des services de santé au travail	- 34 -
III. Evolution perçue des conditions de travail	- 35 -
IV. Perception des salariés sur leur propre situation	- 41 -
V. Les arrêts de travail	- 44 -
Dialogue social	- 46 -
I. Eléments de contexte nationaux	- 46 -
II. Perception de l'évolution du climat social dans la branche	- 46 -
III. Modalités du dialogue social durant la crise	- 47 -
IV. Les accords d'entreprises conclus depuis le début de la crise sanitaire	- 48 -
V. Benchmark	- 51 -

La formation durant la crise sanitaire.....- 57 -

- I. La mise en œuvre des formations durant la crise sanitaire..... - 57 -
- II. Retours d'expérience sur la formation à distance - 58 -
- III. Formation au travail à distance - 59 -
- IV. Le recours au FNE-Formation - 60 -

Perspectives pour la branche- 63 -

- I. Anticipations de chiffre d'affaires et d'activité partielle - 63 -
- II. Perceptions et souhaits des salariés - 64 -
- III. Pistes d'actions proposées aux acteurs de la branche - 68 -

Annexe 1 – Bibliographie- 72 -

Annexe 2 – Principaux extraits de l'étude documentaire sur les impacts de la crise sanitaire- 74

- I. Evolutions de l'activité dans les activités de la branche ou connexes - 74 -
- II. Activité partielle..... - 77 -
- III. Télétravail - 78 -
- IV. Santé et prévention des risques psychosociaux - 80 -
- V. Dialogue social - 84 -
- VI. Formation..... - 84 -

- 3 -

Annexe 3 – Restitution du benchmark.....- 87 -

- I. Branche des sociétés d'assurance - 87 -
- II. Branche du courtage d'assurance et de réassurance - 88 -
- III. Branche des banques - 89 -
- IV. Branche des Agents généraux d'assurance - 90 -

Synthèse

IMPACTS DE LA CRISE SUR L'ACTIVITÉ ET L'EMPLOI

- En 2021, l'activité des entreprises s'est redressée, mais **25%** des entreprises anticipe tout de même une **baisse significative de son chiffre d'affaires** ;
- **6%** des entreprises ont procédé à **au moins un licenciement économique** depuis le début de la crise sanitaire ;
- **1%** ont mis en place un **Plan de Sauvegarde de l'emploi** ;
- **25%** des entreprises témoignent d'une **hausse des démissions de salariés** et **29%** des **ruptures conventionnelles** ;
- **91%** des entreprises prévoient de **recruter en 2022**.

UTILISATION DES DISPOSITIFS MOBILISABLES PENDANT LA CRISE SANITAIRE

A. ACTIVITÉ PARTIELLE

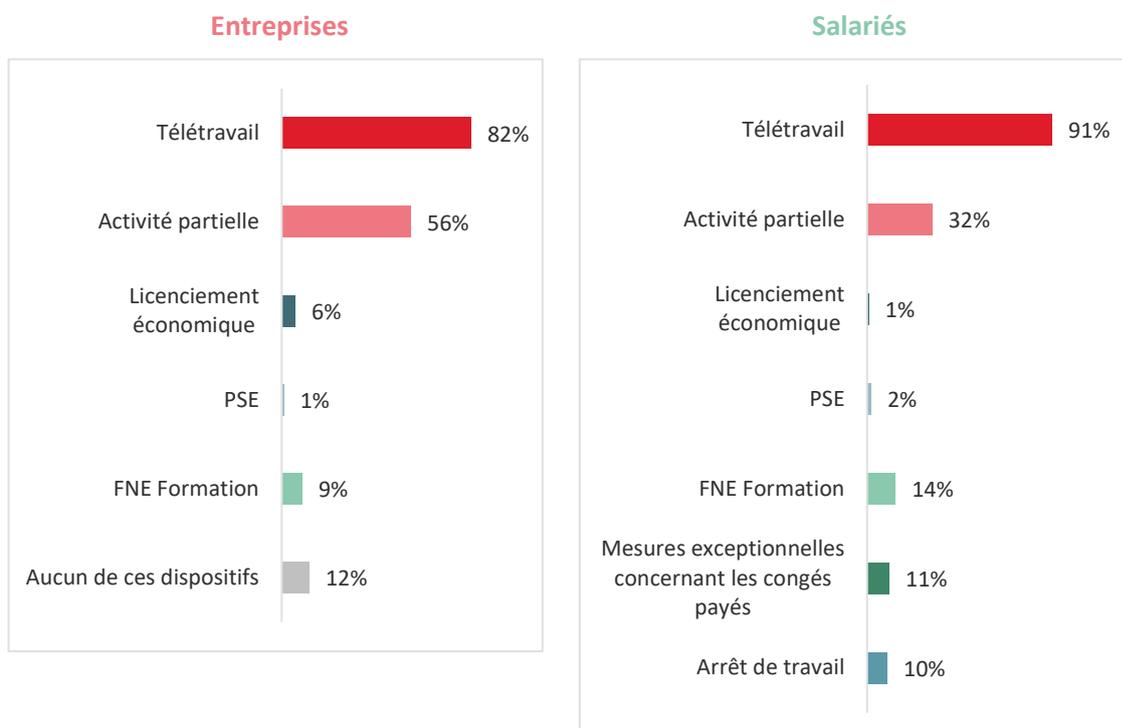
- **56%** des entreprises ont **recouru à l'activité partielle** depuis le début de la crise sanitaire dont **6%** dans le cadre de l'**APLD** ;
- **62%** des salariés étaient concernés lors du premier confinement, notamment au sein des fonctions opérationnelles (ingénieurs, consultants, techniciens et opérateurs) ;
- L'activité partielle reste **très présente dans l'évènementiel**.

- 4 -

B. LE TÉLÉTRAVAIL DURANT LA CRISE SANITAIRE

- **82%** des entreprises ont utilisé le télétravail depuis le début de la crise sanitaire ;
- **86%** de leurs salariés étaient en télétravail intégral durant le 1er confinement ;
- Selon une majorité de salariés, le télétravail **n'a pas changé les relations de travail** avec leur collègues (61%) ou avec leurs managers (72%) ;
- Les réticences des managers vis-à-vis du télétravail, bien que toujours présentes, ont en partie été levées par l'expérience de la crise sanitaire ;
- **61%** des entreprises organisent le télétravail dans un cadre individuel, malgré une croissance récente du nombre d'accords sur cette thématique.

Utilisation des dispositifs depuis le 16 mars 2020 (début du 1er confinement)



SANTÉ ET PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

- Une **stabilité globale des conditions de travail**, perçue de façon similaire par les représentants entreprises et les salariés, mais quelques signaux d'alerte :
- **33%** des salariés estiment que leur état psychologique s'est dégradé durant la crise sanitaire, en lien ou non avec leur activité professionnelle ;
 - Des situations de **souffrance au travail** accrues perçues par les services de santé au travail ;
- **10%** des salariés ont connu **un ou plusieurs arrêts de travail** depuis le début de la crise sanitaire.

- 5 -

DIALOGUE SOCIAL

- Un **climat social** perçu comme **inchangé** par la crise dans 68% des entreprises, mais **dégradé pour 26%** d'entre elles ;
- Une **période intense de négociation sociale** :
- Une intensification du dialogue social constatée dans la plupart des branches ;
 - Le **télétravail** est le **sujet majeur de négociation**, avec pour objectif la signature d'un accord de branche dans certains cas (banque, agents généraux d'assurance) ;
 - Pour la branche BET, **2906 accords d'entreprises** conclus entre le 16 mars 2020 et le 19 octobre 2021, notamment sur les sujets liés à l'organisation du temps de travail et du télétravail.

LA FORMATION DURANT LA CRISE

- ➔ Des projets de formation contrariés par la crise :
 - **38%** des entreprises ont interrompu ou ralenti la mise en œuvre du plan de développement des compétences en 2020 (26% en 2021) ;
 - **13%** des salariés confrontés à des reports ou annulations de formation.
- ➔ **9%** des entreprises ont recouru au **FNE Formation** et **11%** des salariés indiquent que leur entreprise a mis en place des **périodes de formation** durant les périodes d'activité partielle ;
- ➔ Une persistance de l'**effet « taille d'entreprise »** sur l'accès à la formation :
 - En 2021, 52% des entreprises de plus de 50 salariés ont mis en œuvre leur plan conformément au prévisionnel en 2021
 - L'absence de plan de développement des compétences se retrouve surtout dans les entreprises de moins de 10 salariés (52%) et dans le secteur de l'ingénierie (53%).
- ➔ Des retours très **partagés** sur la **formation à distance**, entreprises et salariés souhaitent pouvoir mieux équilibrer formations présentielle et distancielles.

Introduction

I. Contexte et objectifs de l'étude

Le contexte de crise sanitaire

La crise sanitaire survenue en mars 2020 a eu un impact considérable sur l'activité économique au niveau mondial. Pour l'année 2020, le PIB a reculé de 8,2% en France et de 6,7% au niveau européen. Néanmoins, malgré ce choc sans précédent sur l'activité depuis la seconde guerre mondiale, les pertes nettes d'emploi ont été relativement contenues : le nombre d'emplois salariés du secteur privé a baissé de 1,7% au niveau national entre le 31-12-2019 et le 31-12-2020. Les dispositifs d'activité partielle ont notamment permis de jouer un rôle d'amortisseur important (jusqu'à 8,4 millions de salariés concernés en avril 2020).

Dans le champ d'activité de la branche des bureaux d'études techniques (numérique, ingénierie, conseil, événementiel et traduction), l'OPIIEC a rapidement engagé des travaux d'analyse sur l'impact de la crise sanitaire, confirmant pour l'année 2020 des baisses de chiffre d'affaires très importantes, mais un impact sur l'emploi relativement limité, à l'exception du secteur événementiel qui demeure, au début 2022, très fragilisé par le contexte sanitaire et les restrictions qu'il entraîne sur l'organisation de manifestations publiques.

Les objectifs de l'ADESATT : disposer d'un état des lieux consolidé et de pistes d'action opérationnelles pour outiller le dialogue social à l'échelle de la branche

L'ADESATT a souhaité mettre en œuvre une étude permettant d'identifier les impacts sociaux de la crise sanitaire pour les entreprises et les salariés de la branche :

- Dans leurs différentes dimensions : pertes d'emploi, recours aux différentes formes d'activité partielle, conséquences sur les risques psychosociaux et la santé au travail, conséquences sur les relations au travail et le dialogue social
- En tenant compte de la diversité de la branche (en matière d'activité, d'organisation, de métier, de localisation géographique...).

Il s'agit notamment d'analyser l'impact de la crise sanitaire sur les organisations de travail, en distinguant les évolutions « conjoncturelles » nées de l'adaptation dans l'urgence aux contraintes sanitaires (limitation des déplacements, restrictions des regroupements), et les évolutions plus structurelles, susceptibles de s'inscrire dans la durée.

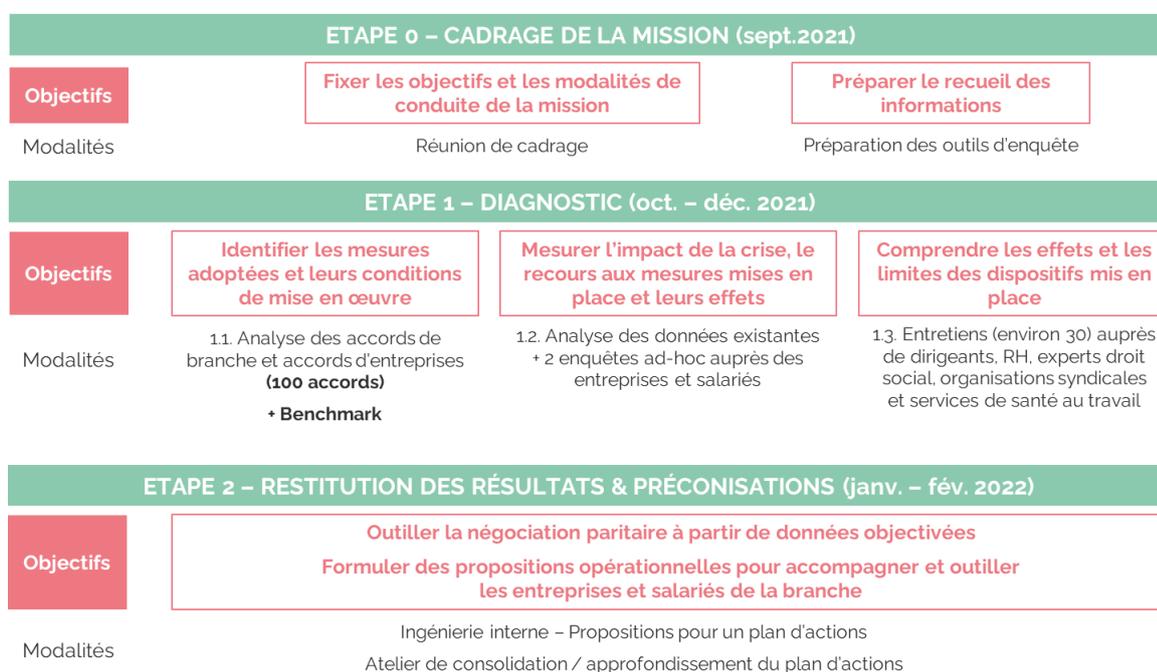
Cette étude vise également à évaluer l'**impact des dispositifs mis en place durant la crise sanitaire**, en particulier les effets de l'**accord de branche du 10 septembre 2020** relatif au dispositif d'activité partielle, qui **désigne l'ADESATT pour réaliser cette étude d'impact** dans son article 12.

Enfin, la démarche a également vocation à accompagner les acteurs paritaires en mettant en évidence les **leviers d'action** qui pourraient être saisis par la branche et par les entreprises (contractualisation, outillage, etc.), pour accompagner les mutations de long terme induites par la crise sur les organisations de travail.

II. Démarche méthodologique

L'étude restituée dans ce rapport a été réalisée entre septembre 2021 et janvier 2022. Elle s'appuie notamment sur des dispositifs d'enquête en ligne et d'entretiens qualitatifs conduits auprès des entreprises et salariés de la branche entre le 15 octobre et la fin novembre 2021. En parallèle, une analyse des différentes études produites sur les impacts de la crise sanitaire a été réalisée, ainsi qu'une analyse d'un échantillon de 100 accords d'entreprises. Enfin, un benchmark a été conduit auprès de 5 branches professionnelles afin de partager les retours d'expérience sur les négociations sociales durant la crise sanitaire.

Représentation synthétique de la démarche



- 8 -

III. Moyens déployés

Enquêtes en ligne

La statistique publique ne permet pas une approche affinée des impacts de la crise sanitaire à l'échelle des branches professionnelles. Les questionnaires réalisés dans le cadre de cette étude visent donc à **mesurer l'impact de la crise sanitaire et des dispositions mises en place au sein des entreprises pour y répondre, afin d'en donner une vision globale à l'échelle de la branche et mettre en évidence** les spécificités liées aux tailles d'entreprise, activités exercées, organisations, métiers présents, environnements de travail, implantations géographiques, etc.

Deux questionnaires ont été mis en place :

- Un questionnaire à destination des directions d'entreprises, diffusé à partir de la liste des contacts mise à disposition par l'ADESATT et relayé par les fédérations CINOV et NUMEUM.
- Un questionnaire à destination des salariés, que les entreprises ont été invitées à relayer

à leurs collaborateurs et qui ont été, par ailleurs, diffusées par les organisations syndicales représentées au sein de l'ADESATT.

Les questionnaires ont été diffusés sur la période du 15/10 au 18/11/2021 (relances le 26/10, le 3/11 et le 15/11).

Finalement, les questionnaires ont permis de recueillir :

- **1069 répondants** pour l'enquête auprès des **entreprises**
- **830 répondants** pour l'enquête auprès des **salariés**.

Les résultats présentés dans le rapport sont **redressés par secteur** afin de refléter plus fidèlement la composition de la branche (entreprises et salariés), notamment du fait d'un taux de retour plus faible auprès des entreprises du numérique.

La base de redressement s'appuie sur les données de l'OPIIEC (répartition du nombre d'entreprises et de salariés par secteur en 2019).

Redressement opérés pour l'analyse des questionnaires

	Entreprises		Salariés	
	Structure de la branche (OPIIEC 2019)	Entreprises répondantes	Structure de la branche (OPIIEC 2019)	Salariés répondants
Numérique	36%	24%	49%	27%
Ingénierie	27%	31%	31%	39%
Conseil	35%	42%	19%	32%
Evènement	2%	3%	1%	2%

- 9 -

Entretiens

31 **entretiens qualitatifs** ont été conduits en direction de différents interlocuteurs :

- Représentants des **directions d'entreprises** (chefs d'entreprises, responsables RH, experts droit social) ;
- Représentants d'organisations syndicales de salariés (membres de CSE) ;
- Services de médecine du travail.

Ces entretiens ont permis d'explorer de façon plus approfondie :

- Les **mesures adoptées et dispositifs mis en place** par les organisations de la branche en réponse à la crise sanitaire
- Les **effets positifs ou négatifs perçus** de ces dispositifs :
 - En matière de **protection de l'activité économique/de préservation de l'emploi** ;
 - En matière de **santé au travail** et plus largement de **risques psychosociaux** ;
 - En matière de **d'organisation du travail** ;
- Le contenu et les modalités du **dialogue social** en contexte de crise, notamment dans le cadre des CSE ;
- Les **perspectives de long terme** dessinées par la crise sanitaire, en matière d'organisation

du travail (évolutions de la pratique du télétravail, mutations organisationnelles, aspirations mises en évidence en matière de sens au travail et d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle).

Entretiens réalisés

	Contacts pris	Entretiens réalisés
Experts (SST, services sociaux...)	16	9
Directions	27	13
Salariés / IRP	16	9
TOTAL	59	31

Typologie des entretiens conduits

Experts	Entreprises	Salariés / IRP
<ul style="list-style-type: none"> • 7 services de santé au travail interprofessionnels • 1 service social interprofessionnel • 1 expert INRS (mission veille et prospective organisation du travail) 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 numérique • 5 ingénierie • 3 études et conseil • 1 évènement 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 numérique • 5 ingénierie • 4 études et conseil • 1 évènement

En complément, 5 entretiens ont été conduits auprès de représentants d'autres branches professionnelles, afin de recueillir leur témoignage sur les modalités de dialogue social durant la crise sanitaire et sur les dispositions prises pour accompagner les entreprises et salariés durant la crise sanitaire (accords négociés, dispositifs mis en place, outils déployés, etc.). A la demande du comité de pilotage de l'étude, ces branches ont été identifiés au sein de celles représentées au sein de l'OPCO ATLAS :

- Agents généraux d'assurance ; réassurance ;
- Banque ; Sociétés d'assurance ;
- Courtage d'assurance et de Economistes de la construction.

Analyse documentaire

Depuis mars 2020, plusieurs dispositifs de mesure de l'impact de la crise sanitaire ont donné lieu à la **publication de résultats ponctuels ou longitudinaux**, notamment :

- **Ministère du travail / DARES** : tableaux de bord mensuels activité et conditions d'emploi, études thématiques (conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et risques psychosociaux, trajectoires sectorielles à l'épreuve de la crise sanitaire, etc.)
- **INSEE** : indicateurs de conjoncture de l'activité économique et du marché du travail
- **OPIIEC** : Etude « *Quels impacts pour l'emploi et la formation dans les métiers du Numérique, de l'Ingénierie, du Conseil et de l'Evènement ?* » (Première publication février 2021, deuxième vague d'enquête en cours)
- **ANACT / ARACT** : étude sur « *le télétravail de crise* », l'impact de la crise sanitaire sur la prévention des risques sociaux, le dialogue social...

- **APEC** : baromètres de l'emploi cadre

Même si ces publications ne portent pas systématiquement sur le périmètre de la branche, elles fournissent un **corpus documentaire utile à l'appréhension des impacts de la crise sanitaire et des enjeux associés** sur l'emploi, le travail, les relations salariales, le dialogue social. Un panorama de ces études a donc été réalisé, dans une logique de **mise en perspective** avec les résultats des enquêtes ad-hoc mises en place pour cette mission. La liste des documents consultés est disponible en annexe de ce rapport.

Analyse d'accords

La phase **d'analyse d'accords** porte plus précisément sur les mesures mises en place en réponse à la crise sanitaire et vise :

- Une analyse exhaustive des accords négociés au niveau de la branche et des textes législatifs ou accords nationaux interprofessionnels impactant la branche
- L'analyse d'un **échantillon d'une centaine d'accords** conclus **au sein d'entreprises de la branche**. Ces accords ont été collectés à partir de Légifrance et sélectionnés de façon à représenter la diversité de la branche (activité, type d'organisation, taille, territoire d'implantation).

Thématiques abordées par les accords analysés

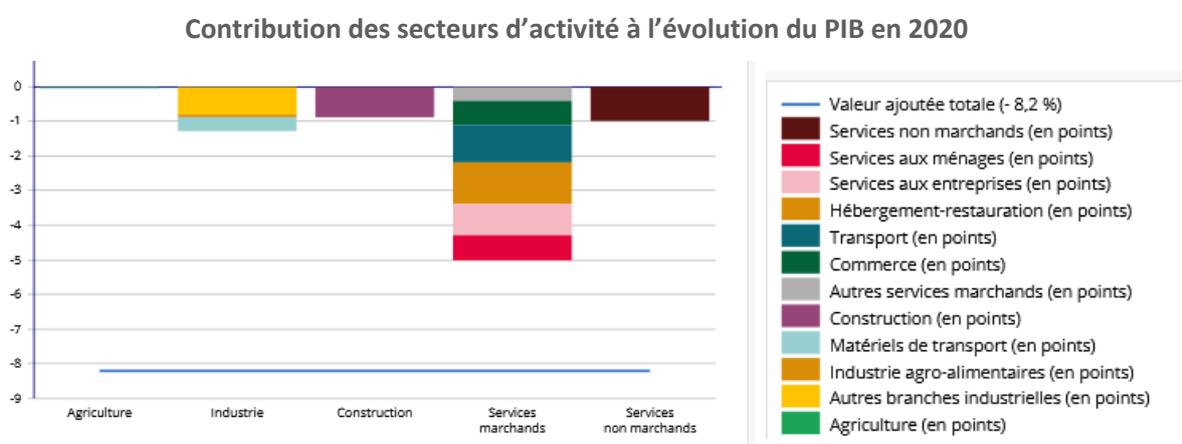
Thématiques	Accords pluri thématiques	Accords spécifiques	Total général
APLD / AP	2	24	26
Congés / absences	7	16	23
Dialogue social	1	5	6
Durée/aménagement du temps de travail	3	4	7
Egalité professionnelle	5	5	10
Formation	2	1	3
GPEC		5	5
Handicap	2	2	4
Mouvements de salariés / Licenciements		6	6
Protocole sanitaire	1	2	3
QVT	6	1	7
Rémunération / intéressement / primes	7	11	18
Santé au travail	2	1	3
Télétravail	3	3	6
Total général	41	86	127

Impacts de la crise sur l'activité et l'emploi

I. Éléments de cadrage nationaux

L'impact de la crise sanitaire sur l'activité économique en France

En 2020, sous l'effet de la crise, le PIB a chuté de 8,2% en France. Ce recul touche principalement les services marchands, dont relèvent les activités de la branche.



Source : INSEE (juillet 2021)

Cette évolution s'accompagne d'une baisse de l'emploi salarié de -1,7% entre le 31.12.2019 et le 31.12.2020, ce qui représente une perte nette de 332 000 emplois au niveau national, toutes branches confondues. Cette diminution a été relativement contenue au regard des reculs de chiffres d'affaires, du fait du recours au massif à l'activité partielle qui a concerné jusqu'à 8,4 millions de salariés en avril 2020.

En particulier, le premier confinement a provoqué un recul historique de l'activité : selon l'INSEE 73 % des sociétés ont déclaré à cette période une baisse de leurs ventes supérieure à 10 %, et 35 % une baisse supérieure à 50 %. Un tiers des sociétés ont fermé pour une durée moyenne de 57 jours.

Dans la branche, l'INSEE indique que l'activité a nettement repris à partir de juin 2020 pour les entreprises de **services informatiques notamment : ceux-ci ont massivement recouru au télétravail, limitant les pertes d'activité au fil de l'année**. A partir d'août 2020, 40 % à 50 % des salariés de l'informatique ou des services d'information travaillaient dans une entreprise dont l'activité a baissé, contre près de 80 % entre mars et mai.

L'impact de la crise sur les activités et les emplois dans la branche en 2020

Au second semestre 2020, l'OPIIEC a réalisé une enquête auprès des entreprises de la branche afin d'apporter une première mesure des impacts de la crise sanitaire.

Publiés en février 2021, ses résultats montrent un recul important des chiffres d'affaires dans toutes les activités de la branche, celui-ci étant toutefois plus contenu dans les entreprises du

numérique (-8%, contre -18% dans le secteur études-conseil et -11% dans l'ingénierie). Le numérique, du fait d'une reprise plus rapide de l'activité, a également été le seul secteur de la branche à continuer à créer de l'emploi en 2020 (+1%), même si cela a été à un rythme moins soutenu qu'au cours des années précédentes (+5% en 2019). Pour les secteurs études-conseil et ingénierie, un léger recul est enregistré en 2020 (-2% et -1% respectivement), alors que ces secteurs étaient en croissance au cours des années précédentes (+5% pour l'ingénierie et +3% pour études-conseil en 2019).

Les activités de l'évènementiel, qui représentent 1% des effectifs salariés de la branche, ont été particulièrement affectées par la crise, avec un recul de 42% leur chiffre d'affaires et des pertes d'emploi salariés de 10% en fin d'année.

Evolution du chiffre d'affaires et des effectifs salariés dans la branche en 2020

	Conseils	Ingénierie	Numérique	Evènement
Chiffres d'affaires	-18%	-11%	-8%	-42%
Effectifs salariés	-2%	-1%	+1%	-10%

Source : Etude OPIIEC « COVID-19 : Quels impacts pour l'emploi et la formation dans les métiers du Numérique, de l'Ingénierie, du Conseil et de l'Evènement » (février 2021)

II. L'impact de la crise sur les activités de la branche

- 13 -

L'enquête conduite dans le cadre de cette étude de l'ADESATT vient nuancer les anticipations négatives faites en 2020 et apporter des éléments complémentaires sur la situation en 2021.

En 2020 : un impact très marqué de la crise sanitaire au sein de la branche

- En 2020, environ **une entreprise sur deux** (51%) déclare une **évolution négative de son chiffre d'affaires** (-3% ou plus). 35% enregistrent un recul d'au moins 10%
- 29% des entreprises ont vu leur chiffre d'affaires augmenter d'au moins 3%, malgré le contexte de la crise sanitaire.

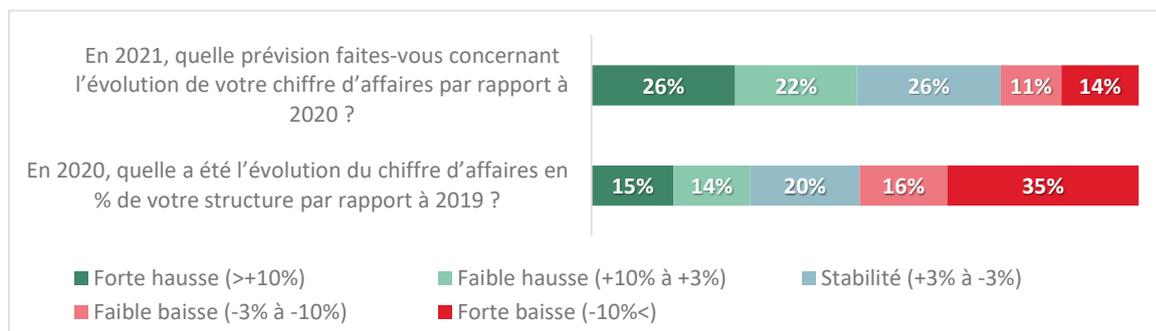
L'étude OPIIEC de février 2021 faisait état de perspectives plus défavorables (65% d'entreprises anticipaient une baisse et 18% une croissance de leur CA) : les entretiens ont confirmé que beaucoup d'entreprises avaient « rebondi » plus rapidement qu'elles ne l'imaginaient au début de la crise sanitaire.

En 2021 : un redressement global du chiffre d'affaires, même si 1/4 des entreprises prévoient un nouveau recul (d'au moins 3%)

Près de la moitié des entreprises de la branche (45%) anticipent un chiffre d'affaires annuel à la hausse (**au moins +3%**).

Evolution du chiffre d'affaires

Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 890 réponses

L'analyse détaillée de ces résultats fait ressortir :

- Une reprise d'activité plus nette dans les entreprises de plus de 50 salariés, les grandes entreprises témoignant également des anticipations les plus favorables pour 2022
- Une conjoncture économique demeurant plus favorable pour le secteur du numérique.

Certaines catégories d'entreprises demeurent fragilisées par la crise sanitaire :

- Les entreprises de l'évènementiel : 20% de ces entreprises anticipaient un recul de leur chiffre d'affaires pour 2021 et 2022. Si leur situation semblait s'être partiellement redressée à l'automne 2021, la survenue de nouvelles restrictions à la fin 2021 du fait de la cinquième vague devrait avoir de nouvelles répercussions négatives sur l'activité.
- Les entreprises ayant pour secteurs clients le tourisme et l'industrie, notamment aéronautique (reprise plus franche à surveiller après les annonces récentes de reprises de commandes d'Airbus, d'après les entretiens conduits en fin d'enquête).
- Les plus petites entreprises (notamment celles de moins de 5 salariés) anticipent, pour environ un cinquième d'entre elles, un nouveau recul de leur chiffre d'affaires en 2022.

- 14 -

Principaux facteurs de variation mis en évidence par l'analyse de l'évolution du CA

	Hausse du CA	Baisse du CA
Secteurs clients	Transport, numérique, secteur public, énergie et commerce	<ul style="list-style-type: none"> • Tourisme (avec des anticipations défavorables jusqu'en 2022) • Industrie (notamment aéronautique)
Tailles d'entreprises	Surtout dans les entreprises de 50 salariés et + : en 2021, 40% de ces entreprises prévoient une forte hausse de leur CA et 60% anticipent une nouvelle hausse en 2022	Surtout dans les petites entreprises : entreprises de moins de 5 salariés : 42% ont un CA en forte baisse en 2020, 21% en 2021 et 18% anticipent un recul pour 2022
Activités	Numérique : 22% des entreprises du numérique déclarent un CA en forte hausse en 2020 et 31% en 2021 et 48% anticipent une hausse en 2022	Evènementiel 95% des entreprises enregistrent une forte baisse en 2020 et 20% en 2021. 20% anticipent un recul pour 2022

Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 890 réponses

III. Impacts de la crise sur l'emploi

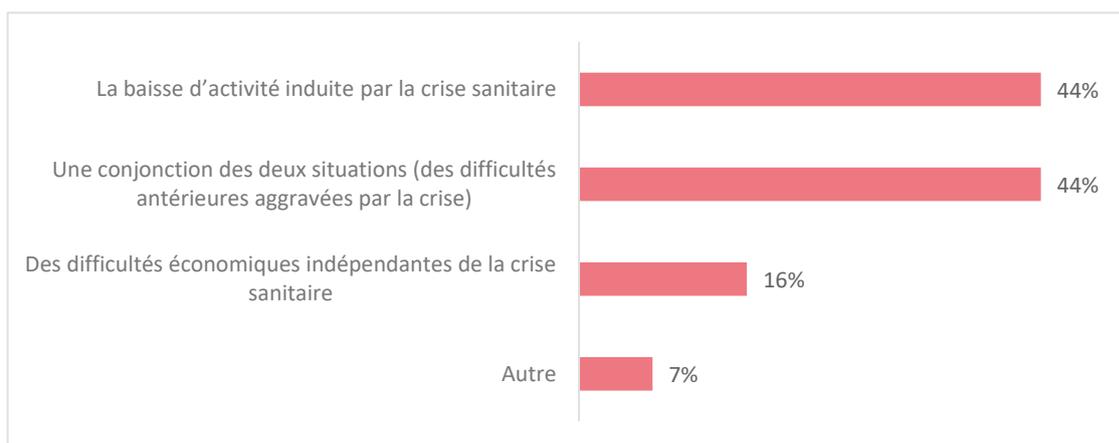
Les licenciements économiques et PSE

6% des entreprises ont procédé à au moins un licenciement économique depuis le début de la crise sanitaire, hors procédures collectives (PSE). Ces licenciements hors PSE ont concerné à 45% des Ingénieurs-Consultants ; à 35% des fonctions supports.

1% des entreprises ont mise en place un Plan de sauvegarde de l'Emploi.

La mise en place de ces licenciements s'explique par :

Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 50 réponses

- 15 -

Prévisions pour 2022

6% des entreprises prévoient des licenciements économiques en 2022. Ces prévisions de licenciements concernent notamment :

- Les entreprises ayant pour secteur client le BTP (11%) ;
- Les entreprises de moins de 5 salariés (15%) ;
- Les entreprises de l'évènementiel (9%).

Perceptions des salariés

- 10 % ont craint que leur entreprise cesse son activité durant la crise sanitaire, avec une perception des risques plus accentuée dans les entreprises de moins de 5 salariés (26%) et dans celles du conseil (15%).
- 10% ont pensé que leur emploi était menacé (jusqu'à 17% dans les entreprises de moins de 5 salariés et 15% dans les entreprises du conseil).

En 2020, les deux-tiers des entreprises ont réduit ou totalement interrompu leurs recrutements

L'interruption totale des recrutements a surtout impacté les plus petites entreprises (moins de 5 salariés) et les entreprises de l'évènementiel. Les recrutements ont également été largement interrompus dans les entreprises ayant pour secteur client l'industrie.

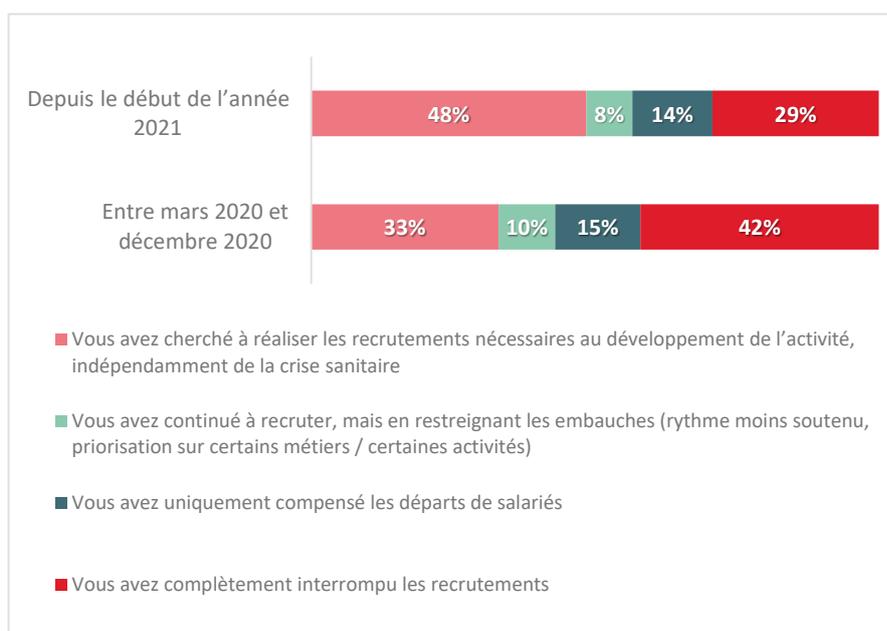
Le secteur numérique a globalement été moins impacté (42% des entreprises ont réalisé les

recrutements « normalement »).

L'enquête confirme un net redressement en 2021, puisque **la moitié des entreprises de la branche (48%) a réalisé ses projets de recrutement sans incidence de la crise sanitaire** (jusqu'à 68% dans les entreprises de plus de 10 salariés). Les recrutements demeurent toutefois ralentis pour les entreprises de l'évènement et études-conseil.

Les politiques de recrutement des entreprises depuis le début de la crise sanitaire

Questionnaire Directions



91 %
des entreprises
prévoient de recruter
en 2022

- 16 -

Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 620 réponses

Les départs de salariés

Au-delà des constats sur les évolutions de l'activité et des emplois, l'étude a cherché à objectiver les évolutions de demandes de départs de salariés. **Pour les deux-tiers des entreprises, le nombre de démissions et de ruptures conventionnelles est resté stable.** Toutefois :

- 1/4 des entreprises note une hausse des demandes de rupture conventionnelle (8% une diminution)
- 29% des entreprises relèvent une hausse des démissions.

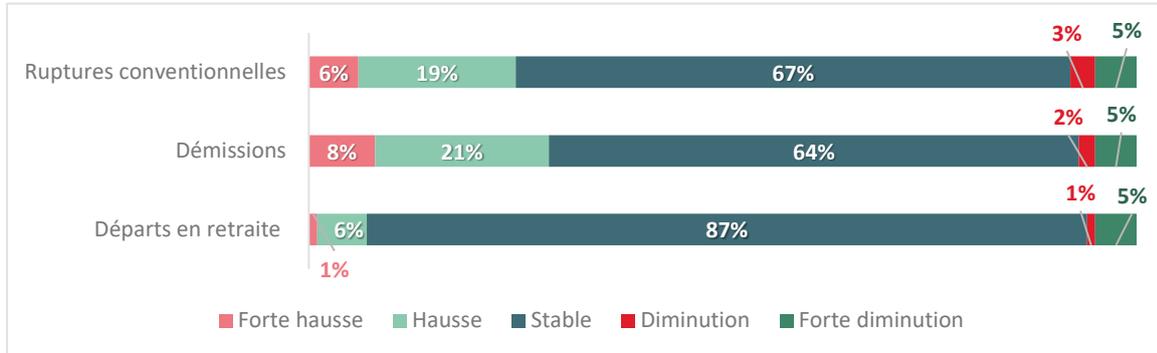
La **hausse** des demandes de **ruptures conventionnelles** et des **démissions** est plus marquée dans les **entreprises de plus de 50 salariés** (45% des entreprises indiquent être concernées dans les deux cas de figure).

Les entretiens indiquent que **les demandes de rupture conventionnelle et démissions se sont notamment accrues en cas de désaccord sur les conditions de retour à l'activité en présentiel et/ou sur les modalités de travail.** Plusieurs entreprises indiquent avoir reculé l'échéance du retour « physique » obligatoire au bureau par crainte des départs volontaires de salariés.

Les départs de salariés donnent plutôt lieu à une recherche d'un nouvel employeur sans changement de métier. Les souhaits de changement de métier / changement de vie demeurent un phénomène minoritaire.

Evolution des demandes de départ des salariés depuis la crise sanitaire

Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 505 réponses

Le recours à l'activité partielle

I. Tendances nationales : évolution de la part de salariés placés en activité partielle

En 2020, le dispositif d'activité partielle a amorti l'impact économique de la crise sanitaire

Dans son bilan annuel 2020, l'INSEE confirme que « *en indemnisant des salariés dont le nombre d'heures rémunérées a baissé mais qui n'ont pas perdu leur emploi, le dispositif d'activité partielle mis en œuvre en mars 2020 a grandement joué le rôle d'amortisseur. Ainsi, le volume de travail rémunéré par les entreprises du privé a chuté de 9,4 % en moyenne sur l'année, 80 % de cette baisse ayant pour contrepartie des heures d'activité partielle* ».

Durant la seconde quinzaine de mars, moins d'un tiers des effectifs des sociétés (29 %) ont continué à travailler sur site, avec des exceptions dans les activités peu touchées par les fermetures de sites, du fait d'une forte demande : industries agroalimentaires (55 %) ou pharmaceutique (56 %). Près de la moitié des effectifs (44 %) ont bénéficié du chômage partiel au cours de cette période, avec des pics dans les secteurs très affectés par les mesures administratives de confinement : restauration (88 %), hébergement (79 %), activités culturelles et récréatives (68 %). Les sociétés de 250 salariés ou plus y ont fait moins appel que leurs homologues plus petites (25 %, contre 47 % pour celles de 10 à 49 salariés).

Au total, 70% des sociétés ont fait appel au chômage partiel au cours de l'année 2020.

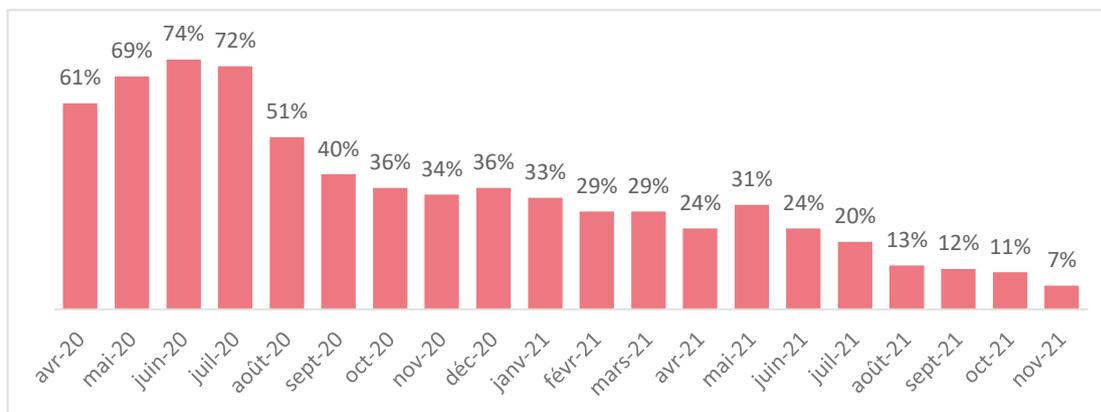
A la fin novembre 2021, 3% des salariés sont placés en activité partielle (entreprises de plus de 10 salariés)

Cette donnée représente environ 400 000 salariés placés en activité partielle (140 000 en ETP), d'après l'enquête mensuelle de la DARES mise en place depuis le début de la crise sanitaire auprès des entreprises de plus de 10 salariés.

Au total, à la fin novembre 2021, 7% des salariés travaillent dans une entreprise utilisant l'activité partielle et 17% des entreprises ont, à cette date, au moins 1 salarié placé en activité partielle.

Recours au chômage partiel le dernier jour de M-1 (% de salariés)

Données toutes branches professionnelles / entreprises >10 salariés



Source : DARES - Enquête Flash Activité et conditions d'emploi de la main d'œuvre – Covid (novembre 2021)

II. L'activité partielle dans la branche

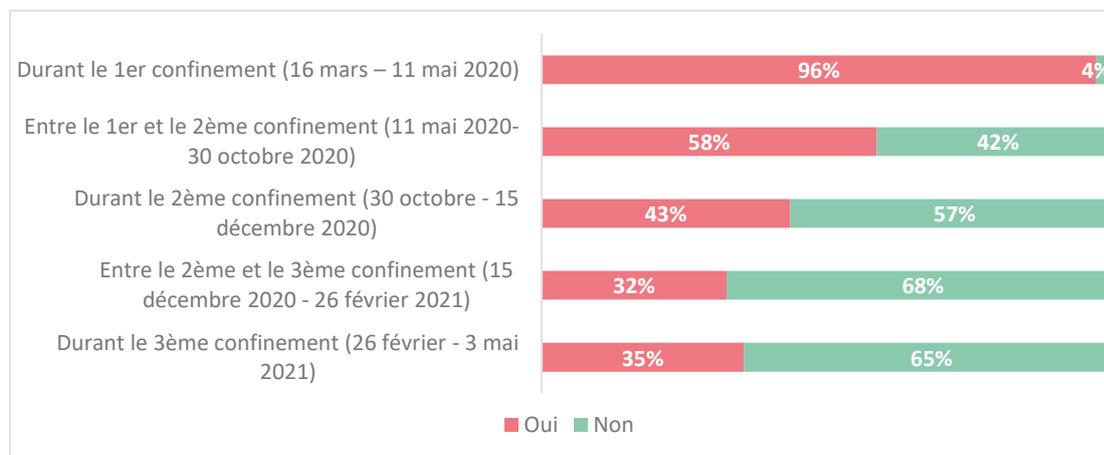
56% des entreprises de la branche ont recouru à l'activité partielle depuis le début de la crise sanitaire

Parmi elles, 96% l'ont utilisé durant le premier confinement, avec près de deux-tiers de salariés concernés (62%). La part d'entreprises recourant à l'activité partielle diminue nettement dès le 1^{er} déconfinement (à partir du 16 mai 2020) et ce jusqu'à la fin février 2021. Le troisième confinement conduit à une légère augmentation en pourcentage d'entreprises concernées.

- 19 -

Périodes d'utilisation de l'activité partielle

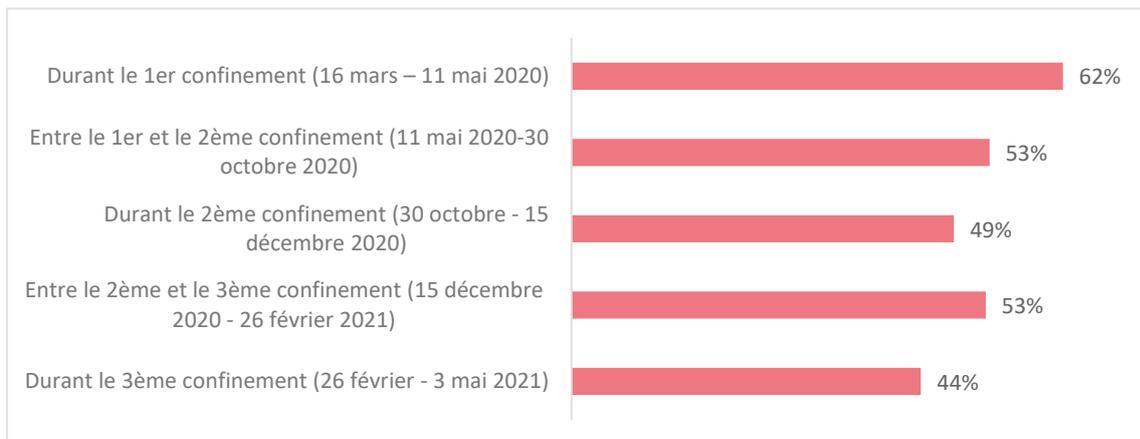
Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 470 réponses

Part des salariés concernés par l'activité partielle

Questionnaire Directions – Entreprises ayant mis en place l'activité partielle



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 470 réponses

Globalement, l'activité partielle a concerné toutes les typologies d'entreprises, notamment en début de crise sanitaire, à l'exception notable de celles ayant pour secteur client celui de la santé.

L'activité partielle a été plus fréquemment sollicitée par les entreprises de 50 salariés et plus, sur toutes les périodes : les grandes entreprises ayant des portefeuilles de clients et de produits plus larges, elles ont souvent eu pour une part de leur activité exposée plus longtemps.

Enfin, 75% des entreprises de l'évènementiel ont recouru à l'activité partielle à toutes les périodes, avec une part de salariés concernée de plus de 80%.

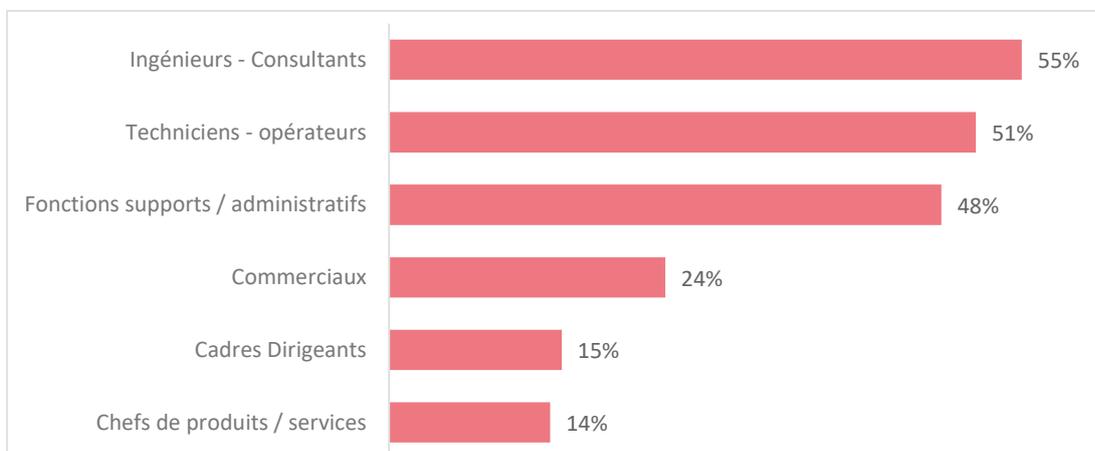
- 20 -

Profil des salariés concernés par l'activité partielle

De façon générale, l'enquête auprès des entreprises indique que tous les profils ont été concernés par l'activité partielle. Les profils opérationnels (ingénieurs - consultants et techniciens - opérateurs) ont toutefois été plus impactés que les managers (chefs de produits/services), les cadres dirigeants et les commerciaux.

Profils de salariés concernés par l'activité partielle

Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 460 réponses

L'analyse des accords confirme que les profils des salariés concernés par l'activité partielle sont le plus souvent **définis par les activités les plus touchées par la crise sanitaire**, ce qui a pu conduire les signataires des accords à introduire des clauses de revoyure périodique pour réévaluer la situation activité par activité. Ainsi, certains accords flèchent précisément certains services (ex : le service « étude de marché » d'une société d'études-conseil de 16 salariés).

Le placement en activité partielle est, pour les entreprises ayant des salariés travaillant sur site client / en régie, fortement dépendant des entreprises clientes : soit du fait de l'évolution de leurs commandes (projets annulés, arrêtés ou reportés) ou du fait d'un accès impossible au lieu de travail et/ou des conditions d'accès à distance aux réseaux des entreprises clientes (« Mise en activité partielle des postes non aménageables en télétravail et dont la mission est rendue impossible du fait des restrictions d'accès aux sites clients »).

L'approche du recours à l'activité partielle par services / fonction est parfois couplée à une prise en compte des situations individuelles des salariés, par exemple la garde d'enfants (exemple : « Définition par l'employeur du personnel nécessaire à l'exécution des travaux à réaliser, tout en tenant compte du caractère impératif des obligations personnelles et familiales du salarié »).

Dans les TPE, les accords désignent le plus souvent **un ou plusieurs postes précis** (parfois nominativement) pour désigner les emplois passés en activité partielle (exemple : « l'assistante formation est placée en activité partielle pour une durée maximum de 40% de son temps de travail »).

Un accord APLD flèche l'activité partielle **uniquement vers les salariés en inter-contrat** (parmi ceux éligibles)

Etude de cas : dispositions prises pour l'activité partielle dans une entreprise du numérique (50 salariés) – accord signé le 23/12/2020

« Les motifs de recours à l'activité partielle sont les suivants :

- interdiction ou impossibilité de réaliser une mission à distance et site de travail non accessible ;
- suspension ou arrêt de missions en raison du contexte sanitaire et économique ;
- réduction des activités liées à un nombre moins important de salariés en activité.

Toutes les catégories professionnelles peuvent être concernées : ingénieurs, cadres et techniciens.

Afin de réduire au maximum le recours à l'activité partielle, [l'entreprise] procède dès que cela est possible au regard des compétences requises, à la réaffectation de collaborateurs en activité partielle sur des missions pour lesquelles le collaborateur habituellement en poste est absent. »

III. Le dispositif d'activité partielle de longue durée (APLD)

Toutes branches confondues, l'APLD ne concerne qu'une part réduite de salariés placés en activité partielle

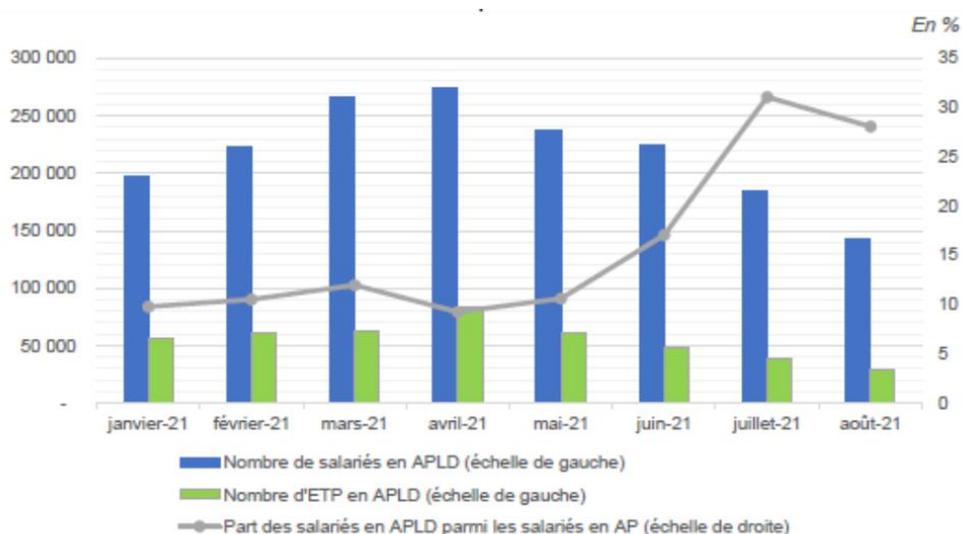
L'APLD est un dispositif de soutien créé par l'Etat (décret n° 2020-926 du 28 juillet 2020), à destination des entreprises durablement touchées par la crise sanitaire. Cofinancée par l'Etat et

l'UNEDIC, permet aux entreprises confrontées à une réduction d'activité durable de **diminuer l'horaire de travail** en contrepartie d'engagements notamment en matière de maintien de l'emploi. Sa mise en place est conditionnée par la signature d'un accord collectif, signé au sein de l'établissement, de l'entreprise, du groupe, ou de la branche.

Au niveau national, l'APLD a atteint son plus haut niveau au printemps 2021 (270 000 salariés concernés en avril 2021 soit 80000 ETP).

A la fin **août 2021** (dernière donnée disponible), **140 000 salariés** sont placés en activité partielle, toutes branches confondues. L'APLD représente ainsi 30 000 salariés en ETP. A cette date, environ **30%** des salariés placés en activité partielle le sont dans le cadre d'un accord APLD, les 70% restants entrent dans l'activité partielle « classique ».

Salariés en activité partielle de longue durée et part dans le total des salariés en activité partielle



Note de lecture : en juillet 2021, 180 000 salariés bénéficient de l'activité partielle de longue durée.
Note : APLD : activité partielle de longue durée ; AP : activité partielle ; ETP : équivalent temps plein.
Source : SI APART ; DSN ; calculs Dares
Champ : salariés du secteur privé ; France.

L'APLD dans la branche des bureaux d'études techniques

L'accord APLD de la branche a été signé le 10 septembre 2020. A l'instar des tendances nationales, cet accord a été mobilisé par une minorité d'entreprises, parmi celles les plus durablement touchées par la crise sanitaire. Comme indiqué dans le chapitre précédent, la plupart des entreprises ont vu leur activité se redresser rapidement à partir de juin 2020.

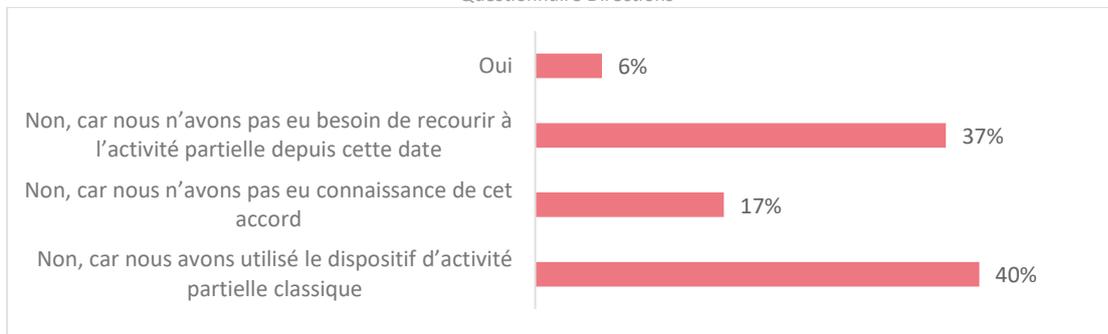
Selon l'enquête réalisée auprès des entreprises de la branche, **6% des entreprises ayant recouru à l'activité partielle ont mobilisé l'APLD** (7 fois moins que l'activité partielle classique). Le recours à l'APLD a néanmoins connu une augmentation durant le troisième confinement, venant apporter une solution à des entreprises pénalisées par une nouvelle période de fermetures ou de restrictions aux accès à leurs sites clients.

Le recours à l'APLD a également pu être freiné par une certaine méconnaissance du dispositif : l'accord APLD est **globalement moins bien connu par les petites entreprises** (23% des entreprises de moins de 5 salariés indiquent ne pas avoir connaissance de l'accord).

Mobilisation de l'APLD

(Parmi les 56% d'entreprises ayant recouru à l'activité partielle)

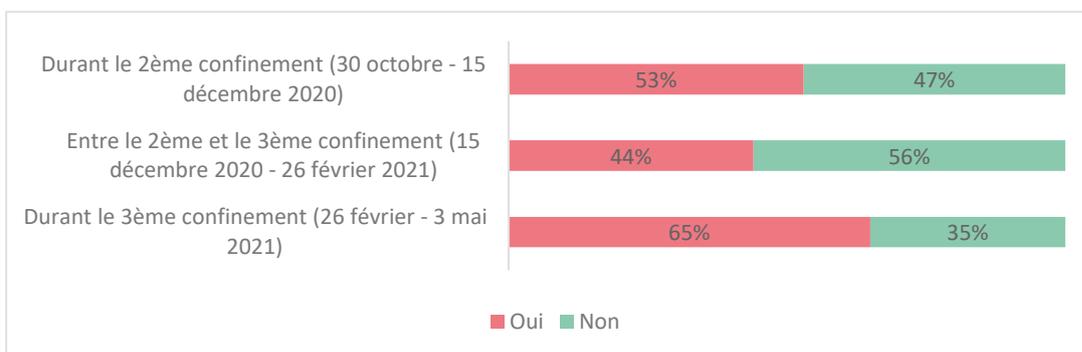
Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 500 réponses

Périodes d'utilisation de l'APLD

Questionnaire Directions



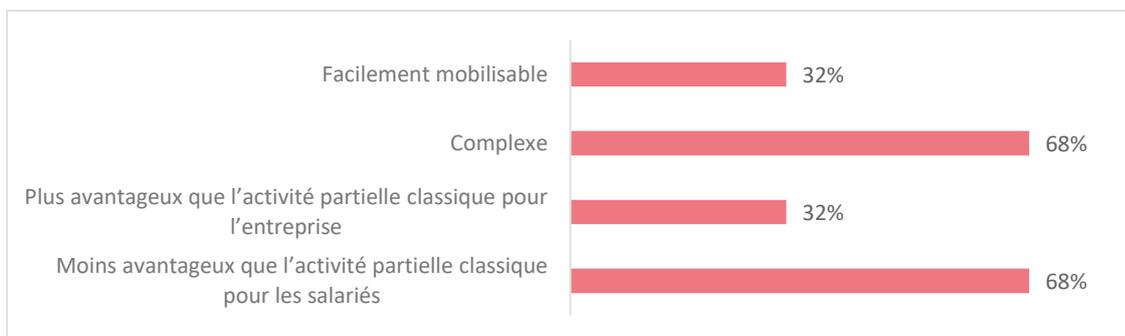
Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 30 réponses

Environ les deux-tiers des entreprises ayant recouru à l'activité partielle jugent l'APLD complexe et moins avantageuse que le dispositif classique d'activité partielle. Le taux de prise en charge et la complexité administrative sont les deux inconvénients les plus souvent mentionnés.

L'accès à la formation permis par l'APLD est le principal avantage souligné par les entreprises.

Retour des entreprises sur le recours au dispositif APLD

Questionnaire Directions



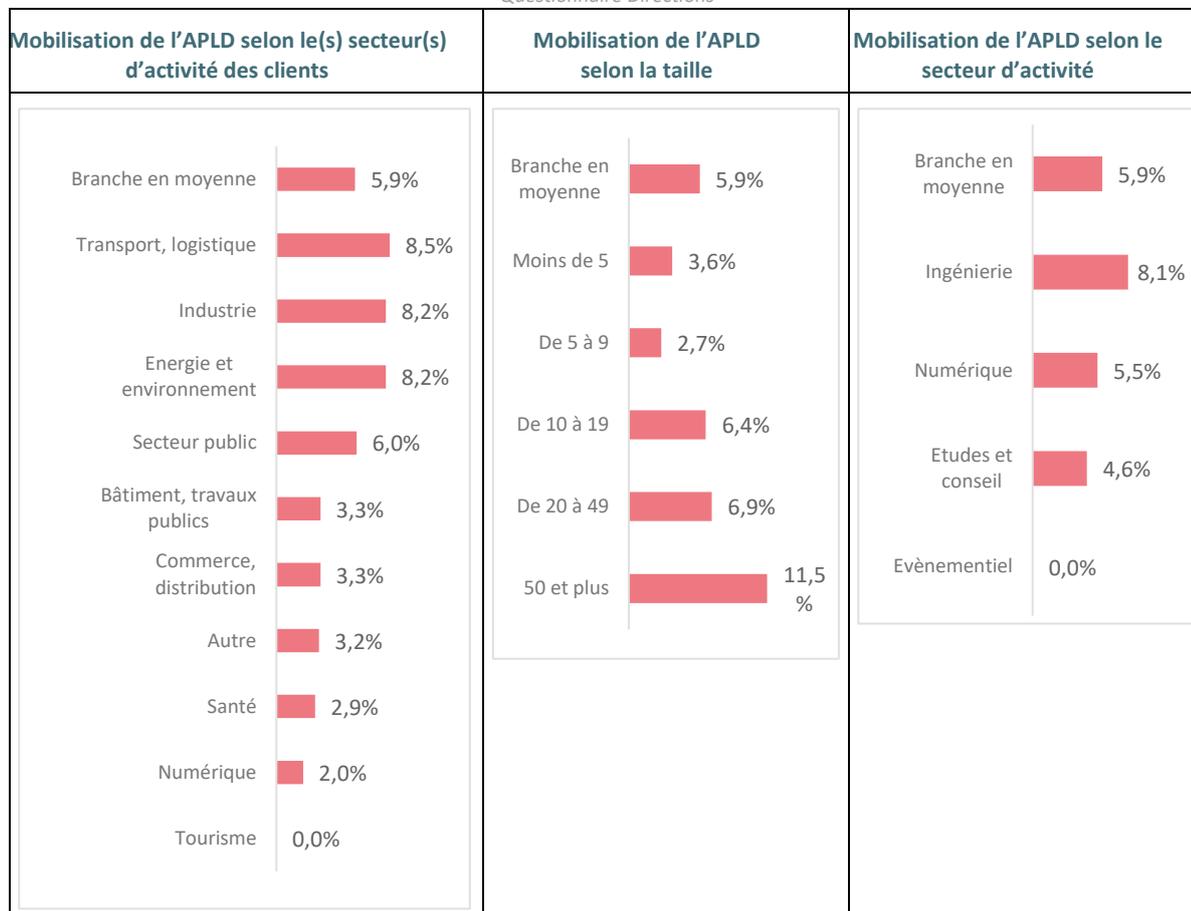
Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 30 réponses

Profil des entreprises utilisatrices de l'APLD

Mobilisation de l'APLD

(Parmi les 56% d'entreprises ayant recouru à l'activité partielle)

Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 30 réponses

Modalités de mise en œuvre des accords APLD dans les accords d'entreprise

La plupart des accords reprennent les modalités d'application définies par l'accord de branche et mobilisent le taux maximum autorisé de 40% d'activité partielle. Ils reprennent également les dispositions prévues en termes de révision / renouvellement des accords.

Quelques accords se situent néanmoins en deçà de ce seuil (exemple : entreprise ayant signé un accord APLD réduisant de 20% le temps de travail de l'ensemble des salariés, et instaurant le vendredi comme jour de fermeture hebdomadaire sur la durée de l'accord).

Quelques accords prévoient également un taux d'activité partielle distinct selon les catégories de personnel ou par service ou établissement.

Modalités de suivi des accords

Les accords APLD prévoient également des clauses de suivi conformes aux dispositions imposées, avec une information apportée aux CSE **tous les trois mois**. Quelques accords prévoient néanmoins une périodicité plus fréquente (tous les deux mois ou tous les mois).

Exemples de dispositions prises dans le cadre des accords APLD

Entreprise du secteur ingénierie – 170 salariés

« Les salariés de l'activité Métrologie industrielle, service plus impacté par la crise sanitaire, seront amenés à réduire leur temps de travail de 40% maximum. Les salariés de l'activité Conception et fabrication de moyens de production et du service Administratif seront amenés à réduire leur temps de travail de 30% maximum. »

Entreprise du secteur études et conseil – 460 salariés

« Les missions et services impactés par l'activité partielle sont les services ayant des activités de développement et de tests nécessitant l'accès physique à des moyens spécifiques ainsi que les activités supports en lien avec les équipes (services supports, R&D et management) ».

Entreprise du secteur ingénierie – 39 salariés

« Tous les deux mois, la Direction, en concertation avec les Directions Commerciales et la Direction des Ressources Humaines, réétudiera la liste des postes et les plannings de reprise pour l'adapter en fonction des clients et des annonces gouvernementales. Ces évolutions seront transmises aux membres du Comité Economique et Social (CSE) et aux signataires du présent accord lors des réunions de CSE ordinaires. »

Le télétravail durant la crise sanitaire

I. Intensité et évolution du télétravail durant la crise

Elements de contexte national

Selon l'INSEE (enquête sur l'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés, publiée en décembre 2020), le télétravail a permis à 40 % des sociétés restées ouvertes durant le confinement de poursuivre leur activité : en septembre 2020, 26 % des sociétés envisagent d'y recourir plus souvent de façon transitoire ou définitive.

« La réorganisation de l'emploi la plus fréquente a été le télétravail, très encouragé par les pouvoirs publics et facilité par le développement des équipements numériques (visioconférence, etc.), qui a concerné 40 % des sociétés. Il s'est surtout imposé dans les grandes sociétés et dans les services, qui nécessitent moins un travail en présentiel : information et communication (64 %), activités de conseil (53 %), enseignement (35 %). En revanche, il est demeuré marginal dans la plupart des activités industrielles ou de services à la personne.

À l'issue du premier confinement, 26 % des sociétés envisagent d'avoir plus souvent recours au télétravail de façon pérenne ou transitoire. Le volume d'emploi moyen envisagé en télétravail est de l'ordre de 25 % du temps de travail. Dans l'information et la communication, trois sociétés sur quatre envisagent plus de télétravail, dont 30 % de façon définitive, pour un volume moyen d'emploi de 46 %. »

- 26 -

Dans la branche, 86% des salariés étaient en télétravail intégral durant le 1^{er} confinement

Le télétravail est resté massif à l'issue du premier confinement, puisque **82% des entreprises ont recouru au télétravail** après le 16 mai 2020.

De façon générale, il tend néanmoins à **se réduire**. Une part des salariés reste en **télétravail exclusif à toutes les périodes** (jusqu'à 11% actuellement). Le recours au télétravail est :

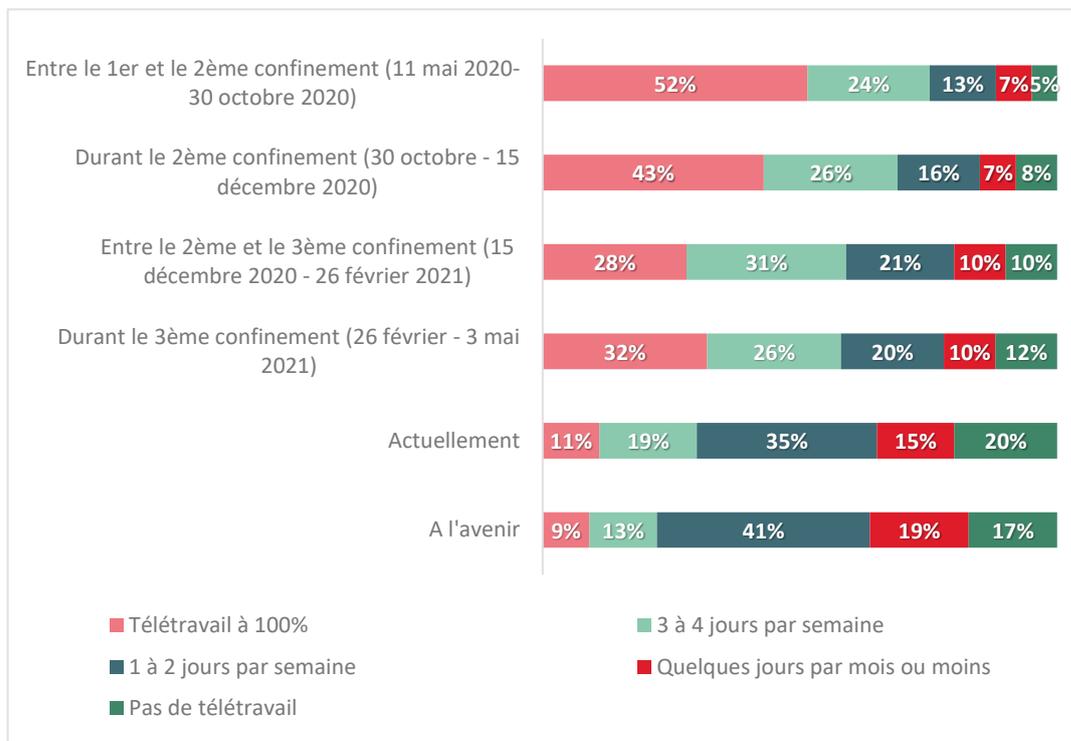
- **Plus important** pour les entreprises de **plus 50 salariés** (toutes les périodes confondues) ;
- **Moins important** dans les entreprises de **l'évènementiel**, dont l'activité est par nature peu télétravaillable ;
- **Moins important** pour les entreprises ayant pour secteur client le **BTP et l'industrie** (avec également des perspectives de recours au télétravail à l'avenir moins importantes), du fait de l'importance du travail sur site auprès ces secteurs.

Les entretiens confirment que les entreprises sont **très dépendantes de leurs clients** pour ce qui concerne la mise en place du télétravail et le retour au travail en présentiel :

- Contraintes liées à **l'accessibilité des réseaux clients à distance** (sécurité informatique) ;
- Contraintes liées aux **protocoles sanitaires** et règles de retour au travail en présentiel du client, pour les **salariés exerçant sur site**.

Fréquence majoritaire du télétravail

Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 680 réponses

- 27 -

II. Modalités de mise en œuvre du télétravail durant la crise sanitaire

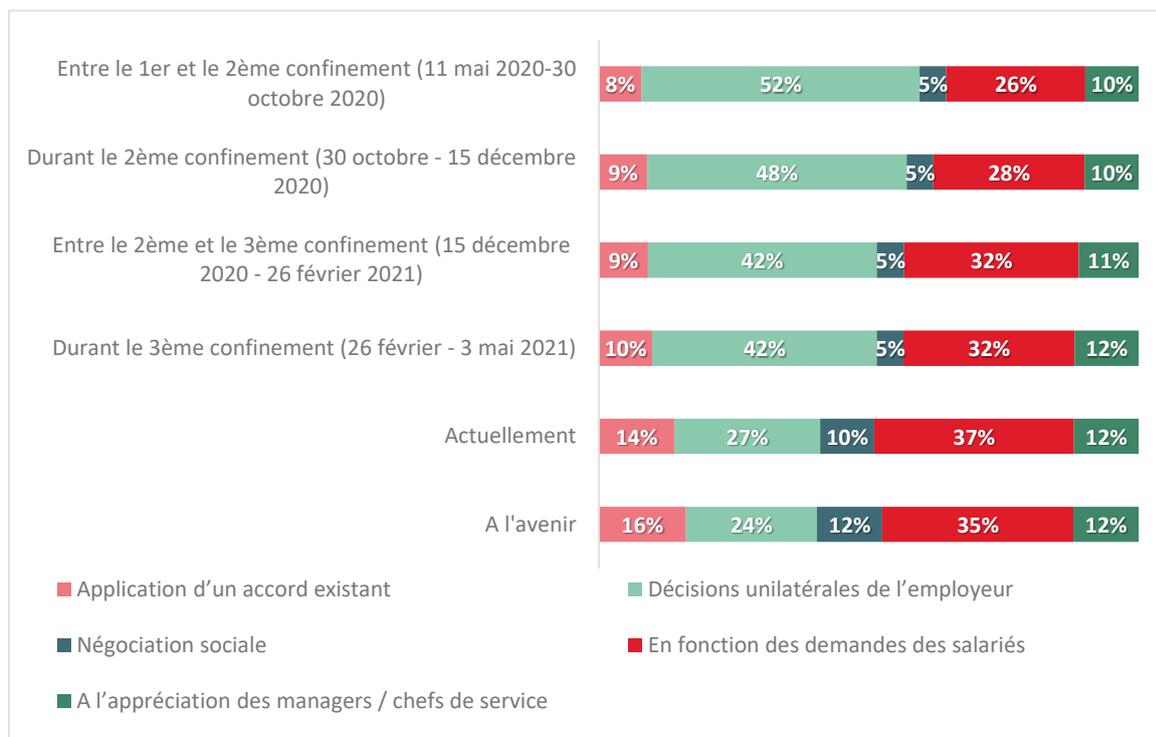
Une évolution importante des modalités de réalisation du télétravail durant la crise

Au début de la crise sanitaire, la mise en place du télétravail a été **majoritairement décidée par l'employeur** (notamment dans les entreprises de plus de 20 salariés et dans les entreprises du numérique). Progressivement, le télétravail a été davantage **encadré par un accord** (de 8% des entreprises en mars 2020 à 14% à la fin 2021) ou mis en place dans le cadre de négociations paritaires (de 5% à 10%). Une plus grande place a également été accordée à la demande individuelle des salariés (de 26% à 37%).

A l'avenir, les TPE pensent privilégier la mise en place du télétravail dans un cadre individuel (demande de salariés), alors que 43% des entreprises de plus de 50 salariés s'appuieront sur un accord.

Modalités de réalisation du télétravail

Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 650 réponses

- 28 -

Un élargissement des métiers et postes éligibles au télétravail

L'analyse des questions ouvertes du questionnaire et des entretiens montre que la crise a conduit à un élargissement des métiers et postes ouverts au télétravail. Les fortes limitations imposées durant le premier confinement ont permis de « tester » la faisabilité du télétravail sur une plus grande diversité de postes.

Quels sont les cas de figure dans lesquels le télétravail vous semble inadapté ou particulièrement difficile à mettre en œuvre ?

Questionnaire Directions



Ainsi, 32% des entreprises ont mis en place le télétravail pour de nouveaux métiers durant la crise sanitaire. Les grandes entreprises ont davantage généralisé le télétravail au sein de leurs métiers : 69% des entreprises de plus de 50 salariés ont mis en place le télétravail sur de nouveaux

métiers, contre **19%** dans les entreprises de **moins de 5 salariés**.

Cette extension du télétravail à de nouveaux métiers porte surtout sur les fonctions support (administration, secrétariat, comptabilité, etc.).

32% des entreprises ont défini une liste d'activités ou de postes « télétravaillables ». C'est notamment le cas dans les entreprises de plus de 50 salariés (48%, contre 25% dans les entreprises de moins de 5 salariés).

La généralisation du télétravail semble aujourd'hui se heurter aux **organisations des clients**, plutôt qu'aux contraintes internes à l'entreprise.



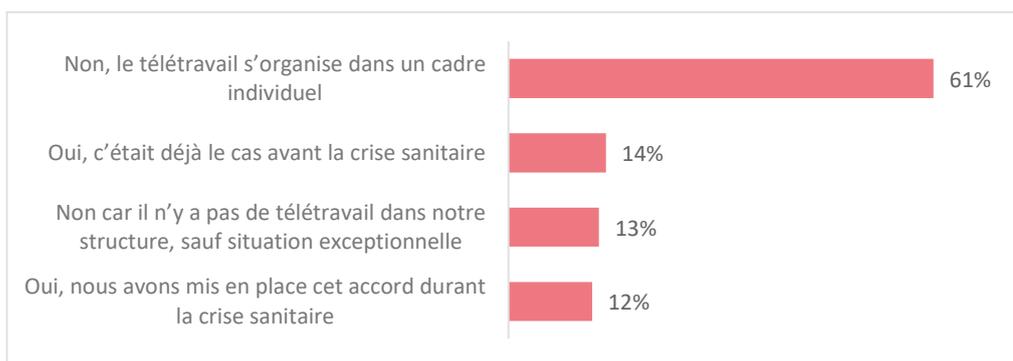
III. La négociation sociale sur le télétravail

Au moment de l'enquête, 61% des entreprises indiquent que le télétravail continue à s'organiser dans un cadre individuel (par la biais d'avenant ou d'accords de gré à gré). Néanmoins, comme indiqué précédemment, la crise a été l'occasion pour une partie des entreprises de négocier un accord (13%). De plus, **18%** des accords télétravail existant avant la crise sanitaire ont été **renégociés** depuis (essentiellement dans les grandes entreprises).

Enfin 13% des entreprises ne recourent pas du tout au télétravail sauf situation exceptionnelle et **11%** des **salariés** indiquent qu'il n'y a **pas de télétravail** dans leur entreprise.

Existence d'un accord d'entreprise ou de groupe concernant le télétravail

Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 660 réponses

"Non, le télétravail s'organise dans un cadre individuel" : 71% dans les entreprises de moins de 5 salariés et 68% dans les entreprises études et conseil

"Oui, c'était déjà le cas avant la crise sanitaire" : 35% dans les entreprises de plus de 50 salariés

"Non car il n'y a pas de télétravail dans notre structure, sauf situation exceptionnelle" : 20% dans les entreprises de l'ingénierie et 17% dans les entreprises ayant pour secteur client le BTP (16%

industrie).

Les négociations d'accords autour du télétravail

Le télétravail a été, après la fixation des congés, le **second thème de signature d'accords** (311 accords signés dans la branche entre le 16/03/2021 et le 24/09/2021). Ces accords témoignent d'une **très grande diversité d'approche** (intensité du télétravail et obligations de présence sur site, prise en compte des frais, équipements, etc.).

Globalement, entreprises et salariés témoignent que la crise a largement « démontré » la **faisabilité du télétravail** et permis de **lever de nombreuses réticences**, y compris auprès de managers initialement réticents.

Ainsi, les enquêtes et entretiens confirment que la négociation d'un accord (ou révision d'un accord existant) est **en cours dans de nombreuses entreprises**, même si par ailleurs une majorité pense continuer à exercer le télétravail sans accord collectif.

Les principaux points de discussion portent d'une part sur **l'intensité du télétravail** et d'autre part sur la **prise en charge des frais**. Les directions indiquent **plusieurs types de contraintes** à considérer dans la négociation des accords :

- Les risques sur la **cohésion d'équipe**, l'efficacité et la créativité ;
- Les freins liés aux **clients** (pour des raisons matérielles « objectives » ou en raison de réticences sur l'organisation en télétravail) ;
- Les contraintes **techniques** (sécurité, etc.).

Evolution de l'intégration du télétravail dans les organisations à travers deux cas témoins

Entreprise du secteur Etudes et conseil : 60 salariés

Clients : Grands groupes (banque et industrie)

Avant la crise sanitaire : La direction de l'entreprise étant opposée à ce mode de travail, le télétravail n'étant pas pratiqué.

Depuis de la crise sanitaire : Lors du premier confinement, l'ensemble des salariés est passé en télétravail afin de poursuivre l'activité. Une organisation hybride, mêlant du télétravail et du présentiel s'est mise en place à la fin du premier confinement.

Aujourd'hui : Une charte de télétravail a été signée en octobre 2021. Elle autorise un jour de télétravail par semaine à l'ensemble des salariés.

Entreprise du secteur Ingénierie : 56 salariés

Clients : Industries pharmaceutiques et chimiques

Avant la crise sanitaire : La direction avait engagé des réflexions sur la mise en place du télétravail en amont de la crise sanitaire.

Depuis de la crise sanitaire : Lors du premier confinement, l'ensemble des salariés est passé en télétravail afin de poursuivre l'activité. Un sondage auprès des salariés a été mis en place à la fin du premier confinement afin de recueillir leur retour quant à ce mode de travail (difficultés perçus, souhaits...).

Aujourd'hui : Une charte de télétravail a été signée en aout 2020. Elle autorise trois jours de

télétravail par semaine à l'ensemble des salariés volontaires. Ainsi environ, 50% des salariés mobilisent régulièrement ce mode de travail.

IV. Perception des impacts du télétravail sur les relations de travail

Pour une majorité de salariés, le télétravail n'a pas changé les relations de travail avec leur collègues (61%) ou avec leurs managers (72%).

20% des salariés perçoivent une dégradation des relations avec leurs collègues, deux fois plus que ceux qui perçoivent une amélioration. Cette dégradation semble davantage ressentie dans les grandes entreprises que dans les TPE, quelle que soit l'activité.

Les relations avec le manager sont davantage perçues comme dégradées par le télétravail dans les entreprises études-conseil ; la qualité de la relation managériale est perçue comme inchangée dans les entreprises du numérique (78%), secteur dans lequel le management à distance est plus ancré (cas des collaborateurs exerçant sur site client).

La perception des managers est plus négative

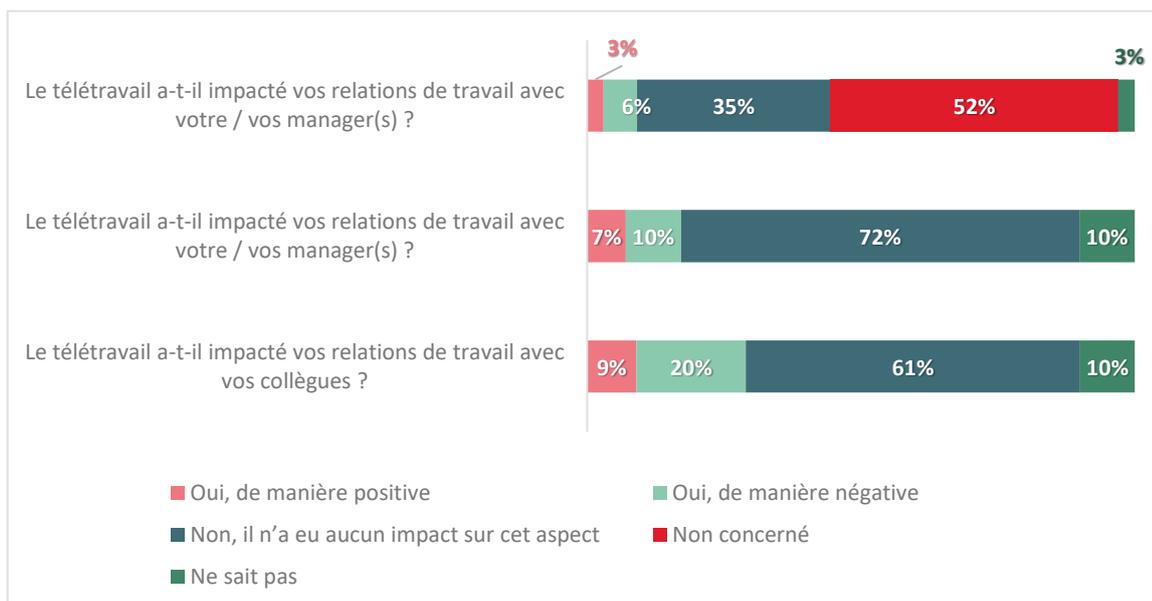
Une moitié d'entre eux témoigne d'une stabilité de la relation avec le personnel encadré, mais 35% perçoivent une dégradation, et 3% seulement perçoivent une amélioration.

Les entretiens montrent néanmoins une réticence moins forte des managers à la pérennisation du télétravail qu'avant la crise sanitaire, « l'expérience » de la crise sanitaire ayant permis de lever les craintes très fortes ressenties par les managers sur le télétravail.

- 31 -

Impact perçu par les salariés et managers en télétravail sur les relations internes

Questionnaire Salariés



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 755 réponses

Principaux verbatim recueillis durant les enquêtes : impacts positifs et négatifs du télétravail

	Impacts positifs	Impacts négatifs
Evolution des relations entre collègues	<ul style="list-style-type: none"> « Amélioration de l'organisation » « Communication plus posée » « Facilité pour échanger avec les partages d'écrans » « Plus d'efficacité au travail. Meilleure planification des réunions et donc meilleure gestion de la répartition des dossiers » « Je ne suis plus conviée à des réunions inutiles pour moi / où ma présence n'est pas utile (youpi !) » « Plus de solidarité, d'appel pour prendre des nouvelles » 	<ul style="list-style-type: none"> « Beaucoup moins d'échanges », « Communication moins fréquente » « Difficultés à travailler en équipe sur certains sujets » « Distance, incompréhension, non-dit » « Manque de relation humaine, moins de lien », « Distanciation et perte d'affinité avec ses collègues », « Moins de complicité » « Tension ; perte d'esprit d'équipe dû au manque de dialogue sociale »
Evolution des relations avec le(s) manager(s)	<ul style="list-style-type: none"> Confiance accrue qui n'était pas acquise au départ » « Mon manager s'est d'avantage focalisé sur les résultats que le temps de présence » « Contacts quotidiens planifiés » « Optimisation des temps des réunions » « Plus de prise en compte de l'aspect personnel » « Un peu plus de confiance peut-être » 	<ul style="list-style-type: none"> « Déconnexion totale du lien managérial », « Très peu de communication, manque de suivi des travaux » « Manque de confiance sur les tâches et temps à les accomplir », « Flicage avec un point par jour d'1h30 tous les jours (contre une semaine en temps normal) », « Incompréhension, tension, surcharge mentale » « Les managers ont une vision plus négative de ceux qui télétravaillent » « Problèmes d'organisation et augmentation du nombre de réunions »
Perception des managers	<ul style="list-style-type: none"> « Meilleure communication, meilleure confiance » « Plus de confiance et de respect de la vie de chacun » « Responsabilisation de son propre emploi » « Suivi plus fréquent, retours plus fréquents » « Tout est dématérialisé : plus simple à gérer et plus vite dans l'opérationnel » 	<ul style="list-style-type: none"> « Certains ont abusé du télétravail dans l'équipe, management distanciel complexe » « Chute de motivation » « Difficultés à suivre le travail réalisé et à aider dans les difficultés rencontrées » « Impossibilité de faire des points réguliers ou informels » « Management à distance. Beaucoup de temps passé au téléphone » « Moins de relations humaines »

- 32 -

Santé et prévention des risques psychosociaux

I. Le lien avec les services de santé au travail

Des interactions globalement faibles avec les services de santé au travail (SST)

Une majorité d'entreprises n'a pas bénéficié d'interventions des services de santé au travail durant la crise sanitaire (69% à 82% selon les thématiques d'intervention possibles des SST). Les interventions des SST ont néanmoins été plus nombreuses dans les grandes entreprises que dans les TPE.

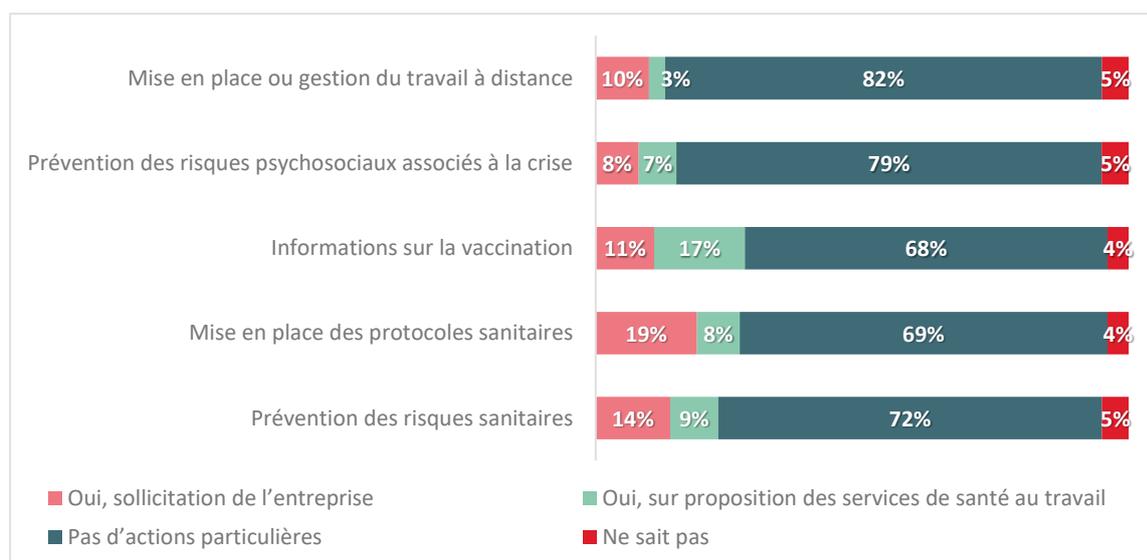
Une majorité des responsables d'entreprises interrogés en entretien ont confirmé, et parfois regretté, que les services de santé n'aient pas été davantage « pro-actifs » durant la période. Les réponses obtenues auprès des salariés rejoignent ces constats : 1 à 2% des salariés répondants indiquent avoir eux-mêmes sollicité les SST durant la crise sanitaire, et de 12 à 20% ont bénéficié d'actions proposés par les SST.

Seuls les salariés de l'ingénierie témoignent d'un plus large accès aux actions des SST (43% d'intervention des SST sur les protocoles sanitaires dans les entreprises d'ingénierie).

- 33 -

Interventions des services de santé au travail depuis le début de la crise sanitaire

Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 680 réponses

II. Le retour d'expérience des services de santé au travail

Des sollicitations fortes et variées des entreprises notamment au début de la crise sanitaire

Les SST interprofessionnels indiquent pour leur part avoir reçu beaucoup de **sollicitations des entreprises tertiaires**, notamment les entreprises du numérique. Ces sollicitations ont surtout été fortes durant **le premier confinement** :

- Sur la mise en œuvre des gestes barrières, EPI (masques, gel...) ;
- Sur la gestion des espaces (jauges, restauration...) ;
- Sur les déplacements (dont travail chez le client) ;
- Sur la mise en œuvre du télétravail ;
- Sur les salariés vulnérables ;
- Et ensuite sur la vaccination.

Selon les STT, les protocoles se sont appliqués très vite dans les environnements aguerris aux processus qualité, notamment dans les bureaux d'étude techniques. Les SST n'ont pas ou peu été sollicités pour ces applications, sauf pour des questions très spécifiques, ponctuelles ou individuelles. En revanche, le suivi et les mises à jour des protocoles sont plus difficiles à mettre en œuvre pour les plus petites structures.

Une perception de l'aggravation des situations de souffrance au travail

Les SST ont globalement constaté une augmentation des situations de souffrance au travail dans les structures d'ingénierie et pour les bureaux d'études, sans pouvoir dire si cela est lié au contexte sanitaire ou plus largement aux évolutions du secteur, notamment du fait des exigences accrues sur les politiques qualité et les certifications. Pour les ingénieurs conseils placés en régie, « être chez le client, pour le client, mais sans être salariés du client » génère également des risques accrus de souffrance au travail.

- 34 -

La branche, bénéficiaire potentiel des arrivées d'actifs en réorientation

Les SST perçoivent une augmentation des sollicitations de personnes qui ont le projet ou créent des activités cabinets conseils, de nouvelles activités.

« La situation sanitaire a fait émerger d'autres envies professionnelles et notamment vers le secteur BETIC. Certains projets sont plus facilement réalisables dans le secteur des bureaux d'études que dans d'autres secteurs (métiers qui recrutent). »

Impacts sociaux de la crise sanitaire : les retours d'expérience des services sociaux

De façon générale, les entreprises de la branche semblent **relativement peu solliciter les services sociaux interprofessionnels**. Quelques grandes entreprises de la branche sont néanmoins dotées de **services sociaux internes** dont les modalités d'intervention ont été adaptées au contexte de crise sanitaire.

Les constats ci-après, sans être nécessairement spécifiques à la branche, sont soulignés par les professionnels :

- Télétravail : augmentation de l'intensité des journées de travail ;
- Ajustements et nouvelles modalités des organisations vie pro/vie perso, pointée fortement pour familles monoparentales ;
- Disparités des conditions d'exercice du télétravail selon les conditions de logement ;
- Délocalisation pendant le confinement ;
- Difficultés d'organisation du poste de travail pour des personnes en situation de handicap ;
- Hausse des situations de violence intraconjugales ;
- Sur le plan psychique : risques de « renoncement à soi », augmentation des risques et situations de souffrance psychologiques (isolement, anxiété, addictions, etc.).

Les grandes entreprises semblent davantage outillées pour aider les salariés confrontés à des risques sociaux. Parmi les grandes entreprises interrogées, l'une d'elle a indiqué avoir mis en place une commission de suivi spécifique depuis le début de la crise sanitaire. Elle a également conduit une campagne d'information pour rappeler les outils mis à disposition des salariés : assistance sociale interne, plateforme téléphonique d'écoute (Groupe du secteur études et conseil, effectif >5000 salariés).

III. Evolution perçue des conditions de travail

Elements de contexte national

La DARES a publié en 2021 une enquête nationale permettant de dresser un état des lieux général sur les conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et la santé au travail (Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux ? Dares Analyses n°28, mai 2021).

« Début 2021, pour la moitié des personnes en emploi, les conditions de travail ont peu changé par rapport à l'avant-crise sanitaire. Pour une minorité, elles se sont même légèrement améliorées. Pour une personne en emploi sur trois, le travail s'est en revanche fortement intensifié. Pour une personne en emploi sur dix, les conditions de travail se sont fortement dégradées, du fait d'une intensification du travail combinée à un manque de moyens pour effectuer correctement son travail et à un affaiblissement du collectif. Les femmes, les travailleurs des secteurs de la santé, de l'action sociale et de l'enseignement, une partie des cadres et professions intermédiaires en télétravail, ont davantage vécu une intensification et une dégradation de leurs conditions de travail

Début 2021, l'état de santé psychique des travailleurs s'est fortement dégradé, avec un doublement du risque dépressif et une forte détérioration de la santé perçue, et ce d'autant plus que leurs conditions de travail ont été impactées par la crise sanitaire.

La crise induit une intensification du travail et une hausse de l'insécurité de l'emploi, mais aussi souvent un sentiment d'utilité accru. Ils sont nombreux à déclarer qu'ils travaillent plus longtemps qu'avant la crise sanitaire, plus souvent en horaires décalés (le soir, la nuit, très tôt le matin) et de façon plus intense. L'intensité émotionnelle dans le travail a également bondi : un travailleur sur quatre déclare être plus souvent « bouleversé, secoué, ému dans son travail ».

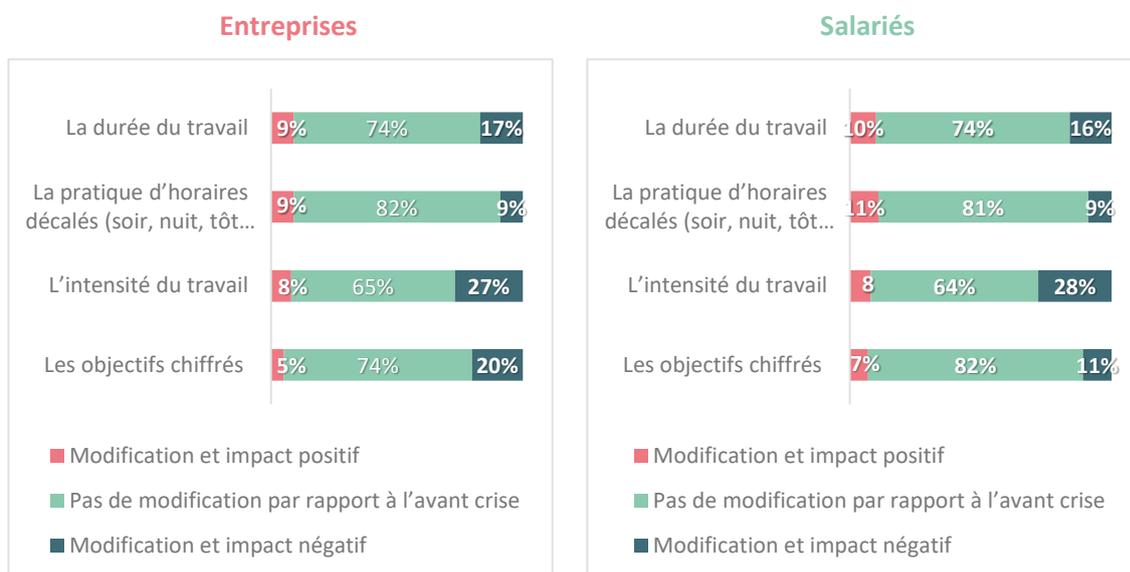
Au niveau de la santé psychique, la dégradation est forte : 23 % des salariés ont un score WHO 5 associé à un risque élevé de dépression, plus du double de la proportion mesurée en 2019 (10 % ; 12 % et 11 % en 2013 et 2016 respectivement).

Parmi les télétravailleurs, 48 % ont connu peu de changements dans leurs conditions de travail (groupe « peu d'impact », auquel appartiennent 56 % des non-télétravailleurs) ; 33 % ont connu une nette intensification de leur travail (contre 32 %), 14 % une dégradation d'ensemble (contre 9 %), 4 % une amélioration relative (comme les autres actifs). La crise sanitaire a donc impacté un peu plus les télétravailleurs que les autres actifs. L'autonomie progresse légèrement avec le recours au télétravail, mais, inversement, le soutien social diminue pour les télétravailleurs intensifs. Les télétravailleurs très réguliers (plus de trois jours par semaine) déclarent également plus souvent que les autres manquer de moyens suffisants ou adaptés pour effectuer correctement leur travail. Enfin, les télétravailleurs souffrent de troubles de sommeil et de douleurs plus régulièrement qu'avant la crise que les non-télétravailleurs, et cela d'autant plus que le recours au télétravail est intense ».

Dans la branche, une stabilité globale des conditions de travail, perçue de façon similaire par les représentants entreprises et les salariés

Les résultats de l'enquête auprès des entreprises et des salariés de la branche se révèlent en phase avec les tendances globales mises en évidence par la DARES et restituées ci-dessus. Sur toutes les thématiques questionnées, une majorité des répondants indique que les conditions de travail n'ont pas été modifiées par la crise sanitaire, dans des proportions très proches parmi les salariés et représentants des directions. Toutefois, deux « points d'alerte » apparaissent : pour plus d'un quart des répondants (27 à 28%), l'intensité du travail a conduit à une dégradation des conditions de travail ; 16 à 17% des répondants mentionne un effet négatif concernant la durée du travail.

Evolution des modalités de travail par rapport à l'avant crise sanitaire dans la structure

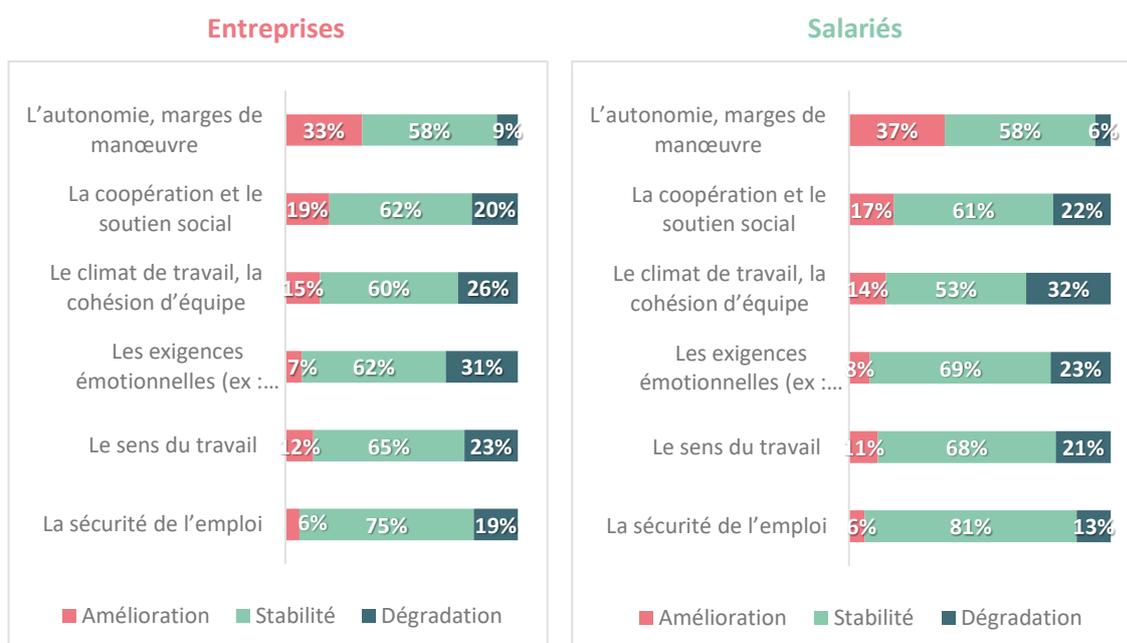


Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 690 réponses directions / 810 réponses salariés

L'enquête aborde également les différentes composantes de la qualité de vie au travail, témoignant également de perceptions dominantes de stabilité. Néanmoins, des difficultés sont perçues de façon plus accentuée sur le climat de travail (notamment par les salariés) et les exigences émotionnelles (notamment par les directions).

- 37 -

Evolution des conditions de travail par rapport à l'avant crise sanitaire dans la structure



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 685 réponses directions / 805 réponses salariés

Le tableau ci-après restitue les principales tendances mis en évidence par l'analyse détaillée des résultats selon l'activité, la taille d'entreprise et le(s) secteur(s) client.

Perception des évolutions des conditions de travail : principales variations observées

	Impacts positifs	Impacts négatifs
Durée du travail		Perception d'une durée de travail accentuée dans les entreprises études-conseil (23%)
Pratique d'horaires décalés	Améliorée dans les entreprises ayant pour client le tourisme Améliorée dans les entreprises du numérique (14%)	Moins d'amélioration perçue dans les entreprises de moins de 5 salariés
Intensité du travail		Travail perçu comme plus intense par les salariés des entreprises de 50 salariés et plus (à 32%)
Objectifs chiffrés	Moins d'exigences perçues dans les entreprises du numérique et dans les entreprises ayant pour client le numérique	Accentués dans les entreprises ayant pour client le BTP
Sécurité de l'emploi	Perçue comme améliorée par les employeurs secteur études-conseil	Dégradée dans l'évènementiel et les entreprises travaillant pour le secteur tourisme Perçue comme dégradée par les salariés études-conseil Dégradée dans les TPE (notamment <5 salariés)
Climat de travail / exigences émotionnelles	Perçue comme améliorée dans le secteur études-conseil	Climat de travail perçu plus dégradée dans les PME (à partir de 20 salariés) et les grandes entreprises Exigences émotionnelles dégradées dans le secteur évènementiel
Autonomie / Coopération	« Gain d'autonomie » et amélioration des collaborations internes davantage perçus par les salariés des grandes entreprises et dans le secteur numérique (tendance inversée pour l'ingénierie et études-conseil)	Autonomie dégradée dans le secteur évènementiel
Sens du travail		Dégradé dans le secteur évènementiel et dans les plus grandes entreprises

- 38 -

Les questionnaires et entretiens ont permis le recueil de verbatims très nombreux auprès des directions d'entreprises et de salariés. Ils permettent d'éclairer les causes et conséquences perçues de l'évolution des conditions de travail durant la crise sanitaire. Ces témoignages montrent une grande diversité d'appréciations échappant en partie aux catégories classiques d'analyse (le métier, l'activité ou la taille d'entreprises, l'environnement professionnel). Ils

renvoient plutôt à des situations individuelles ou des attentes par rapport au travail qui ont pu, ou non, trouver des réponses satisfaisantes dans les organisations adoptées durant la crise sanitaire.

La réduction des temps de transport, facteur d'amélioration faisant globalement consensus au sein de la branche

La réduction des temps de transport induite par la limitation des autorisations de déplacement et le télétravail est très souvent mentionnée comme un gain important, contribuant à un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle, le temps gagné pouvant être dédié aux tâches personnelles et/ou aux tâches professionnelles.

« Les salariés ont apprécié de ne plus avoir de trajet voiture à faire, considéré comme du temps perdu »

Direction

« Je fais plus facilement des heures sup, vu que je n'ai pas le temps de trajet », « Plus light car pas de transport »

Salarié

Des perceptions hétérogènes sur la charge de travail, l'autonomie d'organisation et la productivité

Une partie des discours montre que certaines entreprises ou certains salariés ont perçu une amélioration sur ces aspects, sans que cela puisse être considéré comme un ressenti globalement partager :

- Perception d'une diminution de la charge de travail du fait de la réduction globale de l'activité dans certaines entreprises
- Appréciation positive de la souplesse permise par le télétravail sur l'articulation des temps entre vie personnelle et vie professionnelle

« Moins de déplacements, ce qui permet des horaires plus "doux", commencer tôt sans être fatiguée », « Possibilité de couper à l'heure pour aller faire du sport », « Possibilité de décaler ses horaires »

Salarié

- Productivité perçue comme améliorée dans les périodes de télétravail (concentration plus aisée, moins de perturbations)

« Plus productif en télétravail », « Très concentré, on peut vraiment avancer sans être dérangé en télétravail »

Salarié

- Une relation client plus souple et apaisée

« Clientèle resignée, moins exigeante »

Salarié

Ces ressentis de salariés trouvent écho auprès de certaines directions d'entreprises.

« Salariés plus autonomes du fait de la responsabilisation du télétravail », « Les partenaires et clients bien qu'extrêmement angoissés, n'étaient pas agressifs »

Direction

Six facteurs de dégradation des conditions de travail durant la crise

Enfin, six thématiques ont pu être identifiées à partir des discours recueillis comme facteurs de difficulté dans l'exercice des activités durant la crise sanitaire, ces ressentis étant largement partagés entre directions d'entreprises et salariés.

- **Une objectivation difficile du temps passé au travail**

« Des écarts très significatifs entre les salariés, certains n'ont pas compté leur temps et d'autres se contentent du minimum », « Il est très culpabilisant pour les salariés de ne pas pouvoir prouver ses horaires de travail » « Les clients ne respectaient pas les horaires de travail usuels »

Direction

« Risque de burn-out pour certains et de bore-out pour d'autres »

Salarié

- **Un accroissement des heures effectivement travaillées**

« Augmentation des heures supplémentaires non payées », « Durée quotidienne augmentée de 1H et + », « Journées qui s'allongent en télétravail »

Salarié

- **Une déstructuration des temps de travail et des temps personnels**

« Déstructuration individuelle du temps », « Temps décousu », « Réunions posées pendant les pauses déjeuners, pas de pause. Il a fallu intervenir »

Direction

« Au début de la crise, je me suis rendu compte que je travaille plus tard chez moi », « Travail à n'importe quelle heure ... » « Plus d'heures, du mal à arrêter le soir et à déconnecter », « Plus d'heure de travail (limite pro perso plus floue) »

Salarié

- **Une perte de productivité**

« Le télétravail a ralenti la production, le chiffre d'affaires a dû être redressé », « Retards sur les objectifs car interactions moins efficaces en visio »

Direction

« Tout est plus long à mettre en place pour effectuer les mêmes tâches qu'avant »

Salarié

- **Une démotivation liée à l'activité partielle**

« APLD donc forte diminution de l'intensité du travail qui peut entraîner lassitude et démotivation »

Direction

- **Le suivi et contrôle de l'activité des salariés**

« Objectifs chiffrés en forte hausse »

Direction

« Besoin de décrire toutes les actions par écrit et en tenir le management informé », « Pour vérifier que l'on travaille, on invente des indicateurs chiffrés », « Attention à ne pas rentrer dans la surveillance des salariés. Une disponibilité quasi illimitée semble être normale pour certains dirigeants/managers », « La sensation d'être observé sur nos temps de connexion/déconnexion »

Salarié

IV. Perception des salariés sur leur propre situation

33% des salariés estiment que leur état psychologique s'est dégradé depuis le début de la crise

Les deux-tiers des salariés répondants indiquent que leur situation personnelle et leur situation professionnelle sont globalement inchangées depuis le début de la crise sanitaire. Parmi le tiers restant, ils sont plus nombreux à percevoir une amélioration de leur situation (environ 20%) qu'une dégradation (12 à 13% selon les cas), ce qui semble pouvoir être rapproché du retour globalement positif sur les « gains » permis par le télétravail en matière de qualité de vie et d'équilibre vie professionnelle/personnelle.

L'analyse détaillée de ces résultats fait ressortir trois tendances majeures :

- La situation **personnelle** dégradée est plutôt évoquée par les **jeunes** (16% des 25-34 ans). Les entretiens qualitatifs ont permis d'identifier que les conditions de logement des jeunes salariés dans les grandes agglomérations avaient pu générer des difficultés à télétravailler (notamment en Île-de-France) et que, par ailleurs, les jeunes salariés ont plus mal vécu les contraintes associées au confinement (restrictions sur les activités de loisirs, les déplacements, etc.).
- La dégradation de la situation **professionnelle** est plutôt le fait des **femmes** (15%) et des **salariés de plus de 55 ans** (15%), avec pour les séniors des témoignages indiquant une plus grande difficulté à exercer en télétravail.
- Les retours sur une **amélioration de la situation personnelle et professionnelle** sont plus élevés parmi les salariés des **grandes entreprises** et celles du **numérique**.

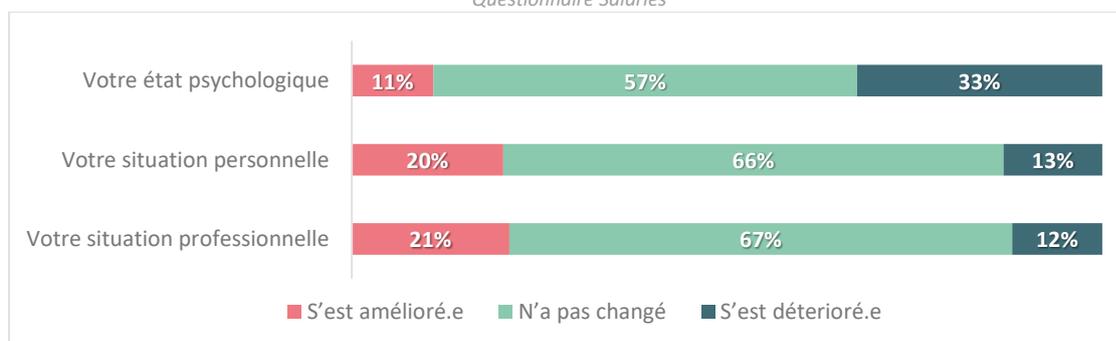
Une majorité des salariés (57%) déclare également une stabilité de son état psychologique mais la part relativement importante de salariés indiquant une dégradation (33%) envoie un signal d'alerte important sur les risques associés (dépression, burn-out), même quand la dégradation de l'état psychologique n'est pas directement imputée au travail. La perception d'une dégradation de **l'état psychologique** est plus forte parmi les **femmes** (35%), renvoyant notamment à une plus forte difficulté pour les femmes à concilier vie personnelle et vie professionnelle, du fait des inégalités persistantes dans la réalisation des tâches ménagères et familiales.

Enfin, 16% des salariés indiquent avoir mal vécu les changements organisationnels imposés par la crise sanitaire, en lien principalement avec les situations de surcharge de travail et, plus secondairement avec les mouvements au sein des équipes ou du management, les protocoles sanitaires ou règles associées au télétravail.

- 41 -

Depuis la crise sanitaire :

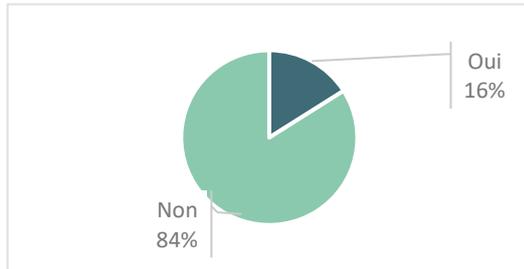
Questionnaire Salariés



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 825 réponses

Existence de changements organisationnels depuis la crise sanitaire difficiles à vivre pour le salarié

Questionnaire Salariés



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 825 réponses

Illustration des difficultés rencontrées en matière d'organisation du travail à travers trois cas témoins

Entreprise du Numérique : 80 salariés

Client : Entreprises du BTP

Contexte durant la crise sanitaire : L'ensemble des clients de l'entreprise ont arrêté leurs activités impliquant un recours important à l'activité partielle pour les salariés. Le climat social se dégrade face à cette situation. Les risques psycho-sociaux dans l'entreprise ont fortement augmenté depuis le début de l'année 2021.

Mobilisation des services de santé au travail : Dans ce contexte, le service des ressources humaines de l'entreprise s'est tourné vers les services de santé au travail afin de trouver des outils adéquats (webinar de conseil et d'accompagnement sur la gestion de la crise sanitaire, les gestes barrières et sur gestion RPS). Un médecin du travail les accompagne actuellement pour le retour sur site des salariés.

Entreprise de l'Ingénierie : 86 salariés

Client : collectivités publiques

Contexte durant la crise sanitaire : Dès le début de la crise sanitaire l'ensemble des salariés sont passés dans une organisation intégralement en télétravail.

Impacts sur l'organisation du travail : Beaucoup de salariés ont mentionné une surcharge de travail. Ce sentiment semble lié en partie à une augmentation effective de la charge de travail mais également à un ressenti de la part des salariés. Le télétravail a engendré une limite moins franche entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les salariés s'autorisaient moins « à couper » notamment les week-ends et vacances. Des ateliers de sensibilisation au droit à la déconnexion ont été mis en place par l'entreprise.

Entreprise de l'Évènementiel : 8 salariés

Client : organisateurs d'évènements

Contexte durant la crise sanitaire : L'ensemble des clients de l'entreprise ont arrêté leurs activités impliquant un recours important à l'activité partielle pour les salariés travaillant sur des postes opérationnels et administratifs.

Impacts sur l'organisation du travail : L'arrêt de l'activité a engendré un désengagement de la part de nombreux salariés travaillant sur des postes opérationnels nécessitant des contraintes horaires et organisationnelles importantes (travail de nuit et durant les week-ends). L'employeur est donc confronté à une situation managériale jusqu'à ce jour non connue.

Au regard des éléments de diagnostic apportés par cette étude sur la branche des bureaux d'études techniques, les 7 pistes d'action proposées par l'INRS sur la prévention des risques psychosociaux en période de crise sanitaire semblent adaptées aux enjeux auxquels les entreprises et salariés font face (Prévenir les risques psychosociaux en période de crise sanitaire - INRS) :

- *« Evaluer la charge de travail : certaines entreprises peuvent vouloir rattraper le retard pris sur les projets, regagner des parts de marché, compenser des pertes financières. Attention cependant à ne pas trop surcharger les salariés. D'autres, au contraire, voient leur carnet de commandes peu rempli, engendrant de la sous-charge de travail pour les salariés, et donc possiblement de l'insécurité et un sentiment d'inutilité. Il est essentiel d'estimer au plus juste ces situations de surcharge ou de sous-charge, et de trouver des solutions avec les salariés collectivement ou individuellement (nouvelle répartition des tâches pour alléger certains salariés et permettre aux autres de leur venir en aide ; priorisation des activités...).*
- *Réguler les tensions possibles entre salariés : risque de conflits ou d'oppositions multiples, de stigmatisation de certains. Ils doivent les identifier et les réguler au plus vite en faisant preuve d'équité et de discernement. Les encadrants de proximité doivent à cet égard être pleinement soutenus et accompagnés par leur propre hiérarchie, la direction et le service des ressources humaines.*
- *Animer autrement le collectif de travail : la crise sanitaire se prolongeant, les entreprises doivent assez souvent composer avec des équipes de travail au statut hybride (mêlant travail sur site et à domicile) et parfois au format fluctuant (compte tenu des mesures sanitaires). Ce type de configuration peut mettre à l'épreuve les liens sociaux, de coopération, de coordination, d'entraide et de convivialité. s'approprier au mieux des outils de communication à distance, mettre en place des modalités d'interaction à distance à géométrie variable selon les sujets à traiter ou les configurations de travail, opérer des régulations à distance... En première ligne dans ce travail d'animation à distance ou au format hybride, les encadrants de proximité doivent être accompagnés dans cette tâche, notamment par le biais du soutien de leur hiérarchie, par des échanges de pratiques entre pairs ou par des modules de formation spécifiques.*
- *Identifier et intégrer de nouveaux modes d'organisation efficaces : de nouvelles pratiques, de nouvelles modalités d'organisation se mettent en place, par la force des choses.*
- *Eviter l'isolement, la perte de sens, la démotivation.*
- *Communiquer pour rassurer : Afin de rassurer les salariés inquiets au regard du risque de contamination, il est important que l'entreprise communique sur les moyens qu'elle met en œuvre pour limiter ces risques sur les lieux de travail. Au-delà de ces aspects sanitaires, les questions des salariés peuvent être nombreuses sur le devenir, voire la pérennité de l'entreprise et de leur emploi. Il est donc utile d'informer régulièrement les salariés, en leur fournissant des éléments factuels sur la marche de l'entreprise, ses perspectives économiques et sociales, les évolutions d'organisation et de procédures, les mobilités internes... Cela permettra d'atténuer le sentiment d'insécurité. Même lorsque la visibilité*

est très réduite pour l'employeur, il est préférable de le dire, pour éviter toute interprétation, rumeur ou crainte. Il faut accepter de dire que l'on ne sait pas tout. L'encadrement, et en particulier l'encadrement de proximité, ainsi que les représentants du personnel, ont un rôle déterminant dans la transmission des informations fournies par l'entreprise, dans la remontée d'informations provenant des salariés, et dans l'identification de situations de fragilisation.

- *Prévenir les risques d'agression et de violence envers les salariés (rapport avec client). »*

V. Les arrêts de travail

Les arrêts de travail : tendances nationales

Le nombre et la fréquence des arrêts de travail n'ont pas fait l'objet de publications récentes et exhaustives. Néanmoins, quelques indicateurs permettent d'évaluer le rôle de la crise sanitaire dans l'incidence des arrêts de travail :

- **6% du temps d'absence des salariés ont résulté des congés maladie durant le premier confinement (INSEE, Enquête emploi)**
- **14% des arrêts de travail étaient liés au Covid-19 durant le 1^{er} confinement dans le secteur privé, et 8%** sur l'ensemble de la période mars-septembre 2020 (Source : baromètre Malakoff Humanis – salariés du secteur privé).
- **En sortie du premier confinement, les arrêts de travail liés à des troubles psychologiques ont augmenté de 4% et représentaient 18% du total des arrêts de travail** (Source : baromètre Malakoff Humanis – salariés du secteur privé).

- 44 -

Répartition des arrêts de travail des salariés du secteur privé par motif en 2020

	Pendant le 1 ^{er} confinement	Après le 1 ^{er} confinement
Problème de santé physique	26%	26%
Maladie ordinaire	12%	18%
Troubles psychologiques	14%	18%
Contraction ou symptômes du Covid-19	14%	8%
Maladie chronique - Maladie grave	15%	11%

Source : baromètre Malakoff Humanis – salariés du secteur privé

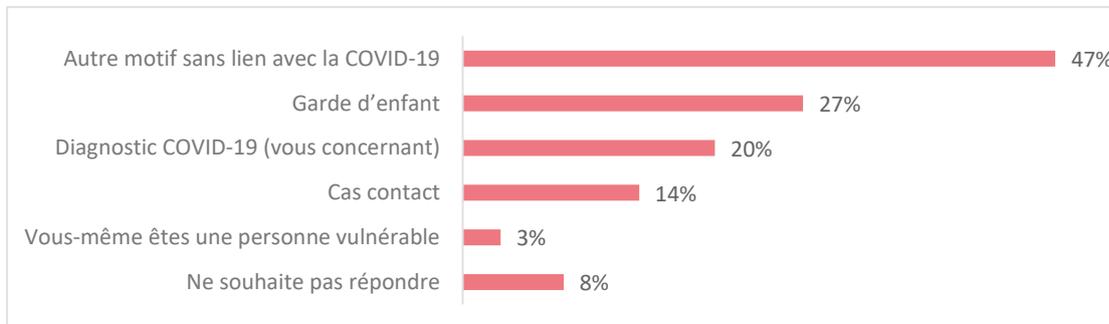
Tendances pour la branche des bureaux d'études techniques

A travers notre enquête, il ressort que **10% des salariés indiquent avoir connu un arrêt de travail depuis le début de la crise sanitaire**. Cette proportion est globalement stable selon les caractéristiques de l'entreprise et du salarié. Environ la moitié des arrêts de travail (53%) est imputable à la crise sanitaire, du fait des gardes d'enfant (27%), des cas positifs au Covid-19 (20%) ou des cas contacts (14%). La part relativement faible des salariés déclarant un arrêt de travail pour garde d'enfant peut s'expliquer par la mise en activité partielle et par la structure hommes/femmes de la branche.

Motifs d'arrêt de travail depuis le 16 mars 2020

(Début du 1^{er} confinement)

Questionnaire Salariés

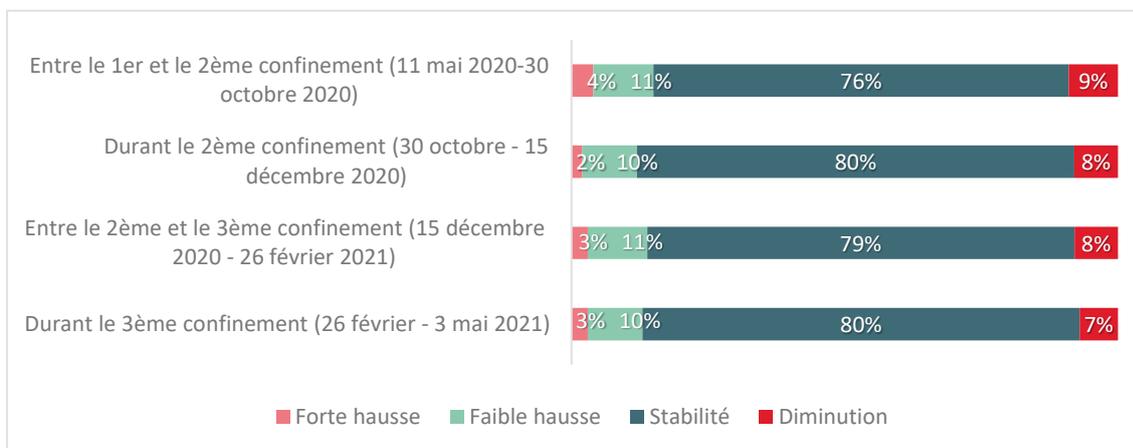


Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 85 réponses

Par ailleurs, 15% des entreprises répondantes indiquent une hausse des arrêts de travail par rapport à la situation « normale » (maximum observé durant le deuxième confinement). Les motifs d'arrêts de travail suivent la tendance identifiée auprès des salariés (57% d'arrêts de travail liés à la crise sanitaire). Logiquement, une plus grande fréquence des cas de Covid-19 est relevée au sein des grandes entreprises.

Evolution des arrêts de travail par rapport à l'avant crise sanitaire

Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 640 réponses

Dialogue social

I. Éléments de contexte nationaux

L'ANACT a réalisé entre janvier et février 2021 une enquête auprès de 1415 représentants de salariés et d'employeurs permettant une approche de l'impact de la crise sanitaire en matière de dialogue social/rerelations sociales. Elle fait apparaître les résultats suivants (détail en annexe) :

- Dans 98% des cas, les réunions entre les représentants du personnel et la direction se poursuivent depuis le début de la crise, indépendamment de l'activité de l'entreprise ;
- L'activité liée au dialogue social dans ce contexte de crise est évaluée comme étant plus importante par 66% des répondants qu'avant le début de la crise de la Covid-19 ;
- Les modalités de tenue des réunions d'instances ont également évolué : pour 66% des répondants, elles se tiennent en visioconférence. Pour 38%, les réunions peuvent, ou ont pu, se maintenir en présentiel dans le respect des mesures sanitaires. 58% des répondants estiment que les moyens techniques ont été adaptés.
- Dans le contexte de crise, les sujets traités sont nombreux : le plan de continuité d'activité (77% des répondants), les ajustements de l'organisation du travail liés à la crise (70%), les modalités du télétravail (67%), les situations des personnes vulnérables du point de vue de leur santé (62%), les rémunérations (58%). Au final, 40% des acteurs du dialogue social déclarent qu'un accord a été signé au sein de leur structure depuis le début de la crise sanitaire, les thèmes étant très diversifiés, avec le télétravail en point d'orgue.
- Si 56% des répondants estiment que les relations sociales sont identiques à ce qu'elles étaient avant de début de la crise sanitaire, 35% jugent qu'elles se sont dégradées.

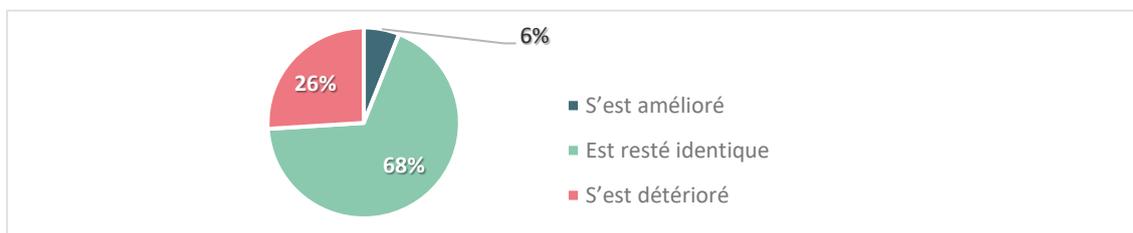
- 46 -

II. Perception de l'évolution du climat social dans la branche

26% des entreprises perçoivent une dégradation du climat social depuis le début de la crise sanitaire. Cette proportion atteint 53% pour l'évènementiel. L'évolution du **climat social** est en partie **corrélé à l'évolution de l'activité** : parmi les entreprises déclarant un chiffre d'affaires diminuant de plus 10%, 43% perçoivent une dégradation du climat social. C'est également le cas pour celles qui anticipent une activité en recul en 2022 (44%).

Perception des entreprises répondantes sur l'évolution du climat social

Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 810 réponses

Les discours recueillis à l'occasion des enquêtes permettent d'identifier les facteurs ayant pu contribuer à améliorer ou à dégrader le climat social, avec des appréciations qui ne sont pas restreintes aux instances du dialogue social mais plus globalement à « l'état d'esprit » au sein de l'entreprise.

Les répondants percevant un climat global d'amélioration ont notamment pointé :

- des engagements réciproques et des solidarités nées de la nécessité d'assurer la pérennité des activités, voire de l'entreprise
- un climat favorable à l'entraide et à l'esprit de groupe
- une adhésion des salariés aux mesures engagées par les directions pour faire face à la crise.

« Engagement des équipes pour sauvegarder la survie de l'entreprise et plus de réunions internes et de travail transverse qui ont amélioré le relationnel entre collaborateurs », « Esprit de groupe, cohésion, résistance dans les difficultés, entraide », « Gestion transparente de la crise avec le CSE et mesures de la direction reconnues par les salariés », « Plus de confiance mutuelle, le télétravail se confirme et se généralise, l'entreprise va très bien... »

Directions

A l'inverse, le climat social **dégradé** trouve son origine dans les **dysfonctionnements nés de la crise ou aggravés par la crise**, ces problématiques touchant à la fois aux aspects organisationnels, à la qualité relationnelle (notamment entre les salariés et les managers et/ou les directions) et à l'égalité de traitement entre les salariés.

« Amplification des dysfonctionnements, harcèlement, épuisement, dépression, surcharge mentale, pollution numérique », « Climat conflictuel entre les présents et les télétravailleurs. Le télétravail est mal organisé et tous les salariés ne sont pas concernés – la distanciation sociale engendre des frustrations et des tensions »

Salarié

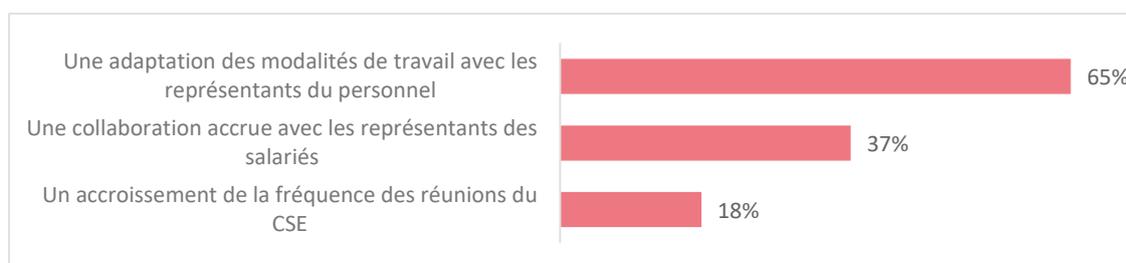
III. Modalités du dialogue social durant la crise

Pour **65%** des entreprises, la crise sanitaire a induit une **adaptation des modalités de travail avec les représentants du personnel**, essentiellement du fait de l'organisation des réunions en **distanciel**. 37% des directions et 45% des IRP répondants ont indiqué que la crise avait entraîné un **niveau de collaboration accru** entre représentants des directions et du personnel. Enfin, dans

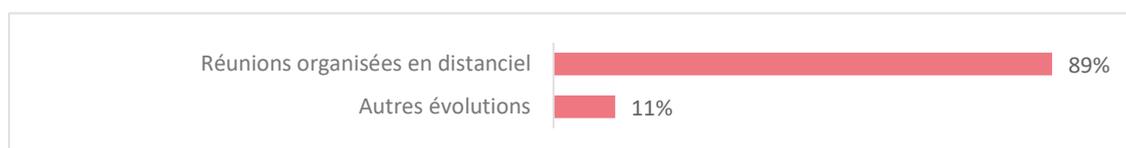
près d'une entreprise sur cinq (18%), le rythme des réunions s'est **intensifié**, cette accélération étant notamment plus fréquente dans les grandes entreprises (36% dans celles de 50 salariés et plus).

La crise sanitaire et ses conséquences ont entraîné :

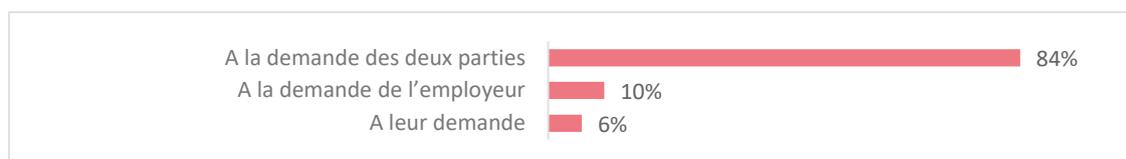
Questionnaire Directions



Si oui à : « Une adaptation des modalités de travail avec les représentants du personnel »



Si oui à : « Une collaboration accrue avec les représentants des salariés »



- 48 -

Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 350 réponses

Le point de vue des salariés

On compte environ 5% d'IRP au sein des répondants au questionnaire. Ceux-ci confirment les tendances mises en évidence par le questionnaire entreprises et illustrées par dans les graphiques ci-dessus. 45% d'entre eux indique un niveau de collaboration accru avec leur direction durant la crise sanitaire, en majorité à la demande des deux parties

IV. Les accords d'entreprises conclus depuis le début de la crise sanitaire

Une période intense de négociation au sein des entreprises de la branche

La crise sanitaire a été une période intense de négociation sociale. Entre le 16 mars 2020 (1er confinement) et le 19 octobre 2021, **2 906 accords d'entreprises ont été conclus dans la branche.**

Nombre d'accords conclus durant la crise sanitaire (branches de l'OPCO Atlas)

Domaine	Branches	Nb accords entreprises post Covid
Assurance	Agents généraux d'assurance	17
	Courtage d'assurance et de réassurance	150
	Sociétés d'assurance	378
	Sociétés d'assistance	34
Banque	Banque	316
	Banque populaire	76
	Caisse d'Epargne	70
	Crédit mutuel	52
Conseil	Bureaux d'études techniques, ingénieurs, conseil	2906
	Economistes de la construction	2
	Experts comptables et commissaires aux comptes	252
	Géomètres experts	24
	Surveillance qualité de l'air	14
Finance	Marchés financiers	44
	Sociétés financières	159

Source : Légifrance (calculs Actéhis – Thomas Legrand Consultants)

Ainsi, on dénombre dans la branche un ratio de 4 accords pour 100 entreprises. L'effet « *taille d'entreprise* » est important : la signature d'accords est plus fréquente au sein des grandes structures. En comparaison, ce ratio est plus élevé que celui des agents généraux d'assurance (essentiellement des TPE de moins de 5 salariés), mais moins important que celui des sociétés d'assurance et de la banque, deux branches constituées de grands établissements.

- 49 -

Ratios nombre d'accords/nombre d'entreprises au sein des branches interrogées

Branches	Nb accords entr. post-covid	Nb d'entr. branche	Ratio nb accords / 100 entr.
Agents généraux d'assurance	17	6 031	0,3
Courtage d'assurance et de réassurance	150	3 857	3,9
Sociétés d'assurance	378	381	99,2
Banque	316	414	76,3
BETIC	2906	71 899	4,0
Economistes de la construction	2	883	0,2

Source : Légifrance et OPCO ATLAS (calculs Actéhis – Thomas Legrand Consultants)

Les thématiques d'accords ont été très diverses, avec quelques dominantes :

- Accords relatifs à la fixation des congés et aux dispositions d'aménagement des temps de travail ont été signés, afin de permettre la mise en oeuvre de mesures exceptionnelles sur

les congés payés, la durée du travail, l'adaptation des horaires et jours de travail, dans le cadre des assouplissements autorisés par le législateur durant la crise sanitaire

- Accords sur le télétravail venant fixer (ou faire évoluer les règles pré-existantes) des règles tenant compte des contraintes liées à la crise sanitaire ; surtout, au-delà de la crise sanitaire, les accords actent l'ancrage durable du télétravail comme modalité pérenne d'organisation du travail, avec une forte hétérogénéité dans les modalités.

Principales thématiques des accords conclus au sein des entreprises de la branche bureaux d'études techniques (N>100)

Thématiques	Nombre d'accords recensés
Fixation de congés (jours fériés, ponts, RTT)	504
Autres dispositions durée et aménagement du temps de travail	374
Télétravail	311
Forfait (heures, jours...)	301
Aménagement du temps de travail (modulation, annualisation, cycles)	248
Evolution des salaires (augmentation, gel, diminution)	194
Heures supplémentaires (contingent, majoration)	189
Durée collective du temps de travail	169
Egalité salariale H/F	158
Droit à la déconnexion et outils numériques	155
Compte épargne temps	142
Egalité professionnelle	135
Système de prime (autre qu'évolution)	135
QVT, conciliation vie pro perso	121
Travail à temps partiel	104
Non-discrimination - diversité	103

- 50 -

Source : Légifrance (calculs Actéhis – Thomas Legrand Consultants)

Télétravail et protocoles sanitaires ont été les sujets principaux de dialogue social depuis le début de la crise

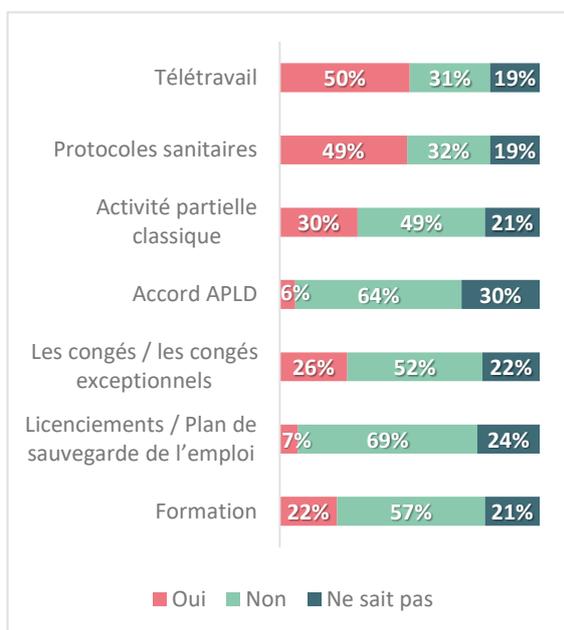
Ces deux thématiques ont fait l'objet de discussion dans la moitié des entreprises environ, et **un quart a abouti à un accord sur ces sujets**.

La part des entreprises ayant abordé ces différents sujets de négociation augmente avec l'effectif salarié. **La mise en place de l'APLD a concerné une minorité d'entreprises**, sauf dans le secteur de l'évènementiel (22%)

Plus généralement, les enquêtes confirment la diversité des sujets de négociation et de signatures d'accords durant la crise sanitaire.

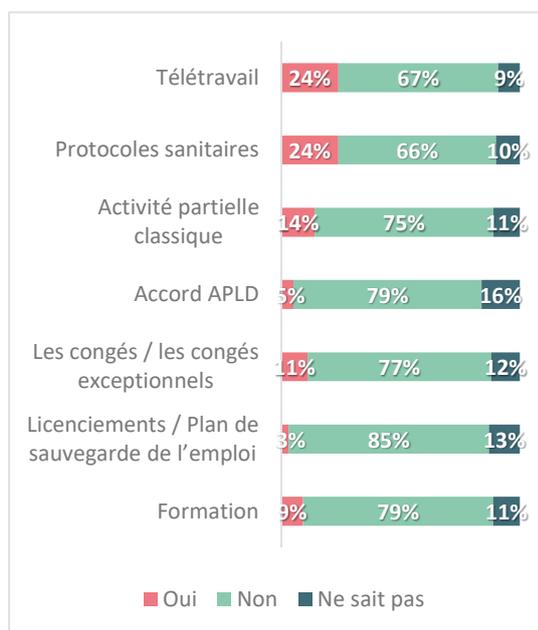
Sujet de discussions avec les partenaires sociaux depuis le début de la crise sanitaire

Questionnaire Directions



Accord(s) depuis le début de la crise sanitaire

Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 625 réponses

V. Benchmark

- 51 -

A la demande du comité de pilotage de l'étude, cinq branches professionnelles ont été sollicitées pour partager leurs retours d'expérience sur le dialogue social durant la crise sanitaire, au sein de l'environnement de l'OPCO ATLAS :

- Agents généraux d'assurance
- Courtage d'assurance et de réassurance
- Sociétés d'assurance
- Banque
- Economistes de la construction.

Les échanges ont porté sur la dynamique générale du dialogue social, les thématiques de négociation abordées, l'impact perçu de la crise sanitaire sur la formation et l'alternance.

Dynamique générale du dialogue social

Selon la demande des entreprises et des branches, ces branches ont fait part :

- Soit d'un dialogue social **intensif en début de crise sanitaire**, à la suite des directives gouvernementales de mars et mai 2020 (courtage d'assurance et de réassurance, banques)
- Soit d'un niveau de dialogue maintenu à niveau constant (agents généraux d'assurance,

sociétés d'assurance).

Pour toutes les branches, les négociations se sont principalement tenues en **distanciel**, avec dans certains cas des effets négatifs perçus sur la qualité et la fluidité des échanges.

Dans les branches de l'assurance, des travaux interbranches ont été engagés.

Thématiques de négociation

Trois principaux sujets de négociation liés à la crise sanitaire ont été relevés :

- Les congés payés / RTT ;
- Les mesures sanitaires ;
- Le télétravail,

Ces thématiques rejoignent les constats formulés précédemment pour la branche des bureaux d'études. En complément, pour certains sujets, la crise a pu jouer un rôle « d'accélérateur » : sur le **télétravail** en premier lieu, mais également sur **la qualité de vie au travail** (avec le cas échéant, des révisions ou compléments apportés à des accords existants).

Les branches interrogées ont témoigné d'un faible recours à l'activité partielle dans leurs entreprises (sauf pour les agents généraux d'assurance) et, de ce fait, aucune n'a engagé d'accord de branche sur l'activité partielle de longue durée.

Impacts de la crise sanitaire sur le dialogue social au sein des branches professionnelles

	SOCIETES D'ASSURANCE	COURTAGE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE	BANQUES	AGENTS GENERAUX D'ASSURANCES
Dynamique générale du dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> Globalement, le dialogue social programmé avant la crise a pu se tenir. Un léger retard des travaux a été observé sur la période du premier confinement (mars à mai 2020) face à la gestion de l'urgence Visioconférence systématique jusqu'à septembre 2021. → Effets négatifs perçus sur la qualité et la fluidité des échanges 	<ul style="list-style-type: none"> Dialogue social intense en début de crise sanitaire - négociation de Branche très rapide à l'issue des directives gouvernementales en mars 2020. : 1 à 2 réunions par semaine de Mars à septembre 2020 puis 1 réunion par mois (rythme habituel) à partir de septembre 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> Intensification du dialogue social avec la crise sanitaire Adaptation du format des réunions : distanciel 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite normale du dialogue social durant la crise sanitaire Adaptation du format des réunions : distanciel Renforcement des coopérations interbranches dans le secteur des Assurances (ex : rédaction de protocoles et outils communs...)
Thématiques de négociation	<ul style="list-style-type: none"> Négociation fortement liée à la crise sanitaire : télétravail (accord de branche signé en novembre 2021) Négociations récurrentes : protection sociale, revenus minimaux annuels, diversité et mixité... Emergence de certaines thématiques : QVT (en lien avec le télétravail) 	<ul style="list-style-type: none"> Congés payés ou RTT : négociation de Branche ayant permis la simplification pour les entreprises du secteur (possibilité d'imposer des congés payés ou RTT par l'employeur) Annexions de recommandations à l'accord télétravail de 2018 	<ul style="list-style-type: none"> La crise sanitaire a davantage eu l'effet d'un « accélérateur de tendances » dans le secteur plutôt que d'apparition de nouvelles thématiques Mesures sanitaires au sein des établissements bancaires 	<ul style="list-style-type: none"> Tenue des discussions et signature d'accords sur les thématiques prévues (formation, intéressement, salaires...) Une négociation a été ouverte sur les mesures exceptionnelles liées aux congés payés mais n'a pas aboutie sur la signature d'un accord Thématiques des négociations très orientées vers la Qualité de vie au travail, avec un effet certain de la crise sanitaire : télétravail (pas d'accord préexistant), égalité professionnelle, risques psychosociaux...
Activité partielle	<ul style="list-style-type: none"> Activité maintenue dans une majorité des cas et adaptation des modalités de travail (télétravail compatible avec la majorité des postes de travail) 	<ul style="list-style-type: none"> Très peu de recours à l'activité partielle dans le secteur, uniquement en dernier recours sur des postes très particuliers. 	<ul style="list-style-type: none"> Activité maintenue dans une majorité des cas et adaptation des modalités de travail (télétravail notamment). 	<ul style="list-style-type: none"> 62% des agents employeurs ont eu recours à l'activité partielle pendant la première période de confinement.

Perception des impacts de la crise sur la formation et l'alternance

Formation et développement des compétences

Les branches interrogées font le constat d'un **maintien** voire d'une **croissance** des taux d'accès à la formation (« *période propice à la formation des salariés* »), avec un passage massif aux formats distanciels. Dans ce cadre, la crise a été l'occasion de faire reconnaître l'utilité des **plateformes digitales** déployées par certaines branches (exemple : courtage d'assurances).

Les représentants des branches font le constat d'un développement rapide et massif de formations sur le travail à distance, le management à distance, l'animation du collectif ou le développement des talents.

Alternance

Les branches ont indiqué un **maintien global** des volumes d'alternants accueillis, tout en ayant observé une **adaptation rapide** des méthodes de recrutement pour permettre ce maintien (procédures de recrutement distancielles). Des **innovations** sont repérées dans les process d'intégration (identification de binômes, communautés, échanges de pratiques entre entreprises sur l'intégration à distance, mise à disposition d'équipements...).

Perception des impacts de la crise sur la formation et l'alternance au sein des branches professionnelles

SOCIETES D'ASSURANCE	COURTAGE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE	BANQUES	AGENTS GENERAUX D'ASSURANCE
<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite de l'accueil d'alternants • Adaptation des méthodes de recrutement (visioconférence) et process d'intégration (identification de binômes, communautés, échanges de pratiques entre entreprises sur l'intégration à distance, mise à disposition d'équipements...) <p>Formation et développement des compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quasiment la totalité des actions de formation programmées ont été maintenues mais se sont déroulées selon un format adapté (distanciel) • Taux d'accès à la formation : 89,2% des salariés en 2020 contre 88,5% en 2019. • Thématiques mobilisées : formations métiers, management à distance et formations managériales. • Evolution des critères de sélection des formations par les entreprises (notamment possibilité de mobilisation du distanciel). 	<ul style="list-style-type: none"> • Période propice à la formation des salariés, que cela concerne la formation continue réglementaire ou d'autres thématiques. • Mise en place d'une plateforme digitale de formation en janvier 2020, qui a donc été mobilisée avec succès face aux impératifs de la crise sanitaire. • Augmentation du nombre d'heures de formation mobilisées et adaptation du format (distanciel) • Mobilisation importante du FNE Formation • Réservation d'une enveloppe budgétaire de formation pour les salariés des entreprises en difficulté : enveloppe non mobilisée par absence de demandes. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'accueil d'apprentis a pu être réalisé selon des volumétries quasi-identiques aux années précédentes. • La totalité des salariés a eu une action de formation en 2020. Le volume d'heures a cependant été moins important que les années précédentes. Parmi les thématiques davantage mobilisées : les soft-skills et le management, en particulier la dimension management à distance, l'animation du collectif ou le développement des talents. 	<ul style="list-style-type: none"> • 57% des agents ont formé leurs salariés pendant la période du premier confinement. • Très peu de mobilisation du FNE Formation malgré une communication sur le sujet. • Très fort recours à l'apprentissage, sous l'impulsion des incitations financières notamment

Zoom sur les actions de deux branches professionnelles

SOCIÉTÉS D'ASSURANCE	<p>Intensification des espaces d'information, d'échanges et de coordination entre la fédération employeur les DRH de la branche, notamment à travers la mise à disposition d'informations, veille juridique et réglementaire</p> <p><i>Rythme : tous les jours au début de la crise sanitaire (jusqu'à juin 2020) puis hebdomadaire pendant une longue période et à présent mensuel (depuis l'été 2021)</i></p> <p>Renforcement des échanges avec les organisations syndicales :</p> <ul style="list-style-type: none">• Echanges d'informations et de remontées terrain.• Production d'un protocole sanitaire spécifique à la branche• Interventions publiques coordonnées
COURTAGE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE	<ul style="list-style-type: none">• Mise en place d'un baromètre intégrant des indicateurs économiques et sociaux (ex : mobilisation du télétravail, difficultés rencontrées...) avec des vagues d'enquêtes régulières pendant 6 à 10 mois.• Travaux interbranches avec la filière Assurance pour établir des recommandations sanitaires et bonnes pratiques• Promotion et diffusion de l'accord Télétravail• Rédaction d'un guide sur les mesures exceptionnelles instaurées pour la crise sanitaire et des aides et accompagnements possibles• Organisation de webinaires (environ 2 par semaine) sur différentes thématiques (télétravail, activité partielle...) ou sur des thèmes de formation• Gestion d'une hotline pour répondre aux questions des organisations

Le télétravail dans la branche des sociétés d'assurance

- Avant la crise, le télétravail concernait 23% des effectifs, à raison de 1 jour par semaine en moyenne. A présent, il concerne entre la moitié et les deux tiers des effectifs (variable selon les périodes et la situation sanitaire), à raison de 2 jours en moyenne par semaine.
- Quasiment toutes les entreprises avaient un accord télétravail avant la crise sanitaire et certaines sont en cours de renégociation sur une dynamique « post-crise sanitaire ».
- Un accord de branche a été signé le 9 novembre 2021, à la suite d'une impulsion importante de la part des organisations syndicales de salariés.

La formation durant la crise sanitaire

I. La mise en œuvre des formations durant la crise sanitaire

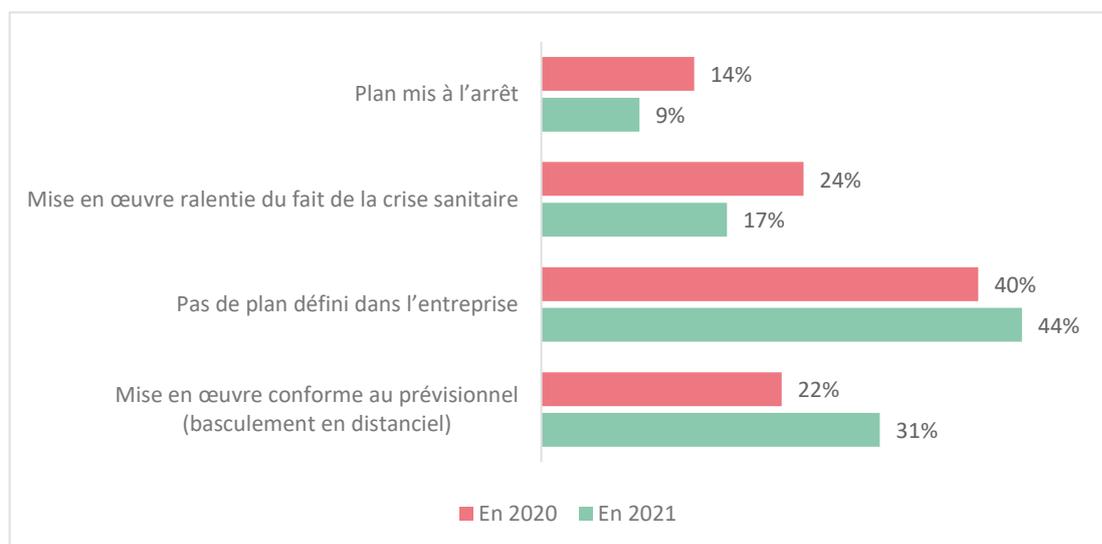
38% des entreprises ont interrompu ou ralenti la mise en œuvre du plan de développement des compétences en 2020

Cette proportion s'est **réduite en 2021** (26%), notamment grâce à une mobilisation plus forte dans les entreprises de plus de 50 salariés (52% ont mis en œuvre leur plan conformément au prévisionnel en 2021 contre 17% en 2020). Ce résultat semble plus favorable que celui enregistré dans les enquêtes auprès d'autres branches, la DARES indiquant que la majorité des entreprises ont gelé les plans de développement des compétences en 2020.

En revanche, la part d'entreprises n'ayant pas défini de plan de développement des compétences s'est accrue (+4 points), du fait des désorganisations induites par la crise sanitaire ou de la « reprise » du plan initialement fixé pour 2020. **L'absence de plan de développement** des compétences se retrouve surtout dans les entreprises de **moins de 10 salariés** (52%) et dans le secteur de l'ingénierie (53%).

Mise en œuvre du plan de développement des compétences (plan de formation)

Questionnaire Directions



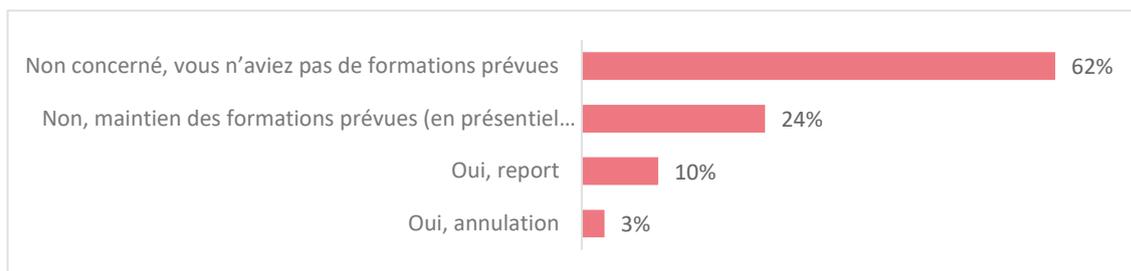
Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 740 réponses

Parmi les salariés ayant prévu des formations en 2020, une majorité a pu effectivement les réaliser.

3% des salariés témoignent avoir vu une formation **annulée**, **10%** ont été confrontés à des **reports**. Le maintien des formations a été plus régulier au sein des grandes entreprises (+9 points) et dans les entreprises du numériques (+4 points par rapport à la moyenne). **11%** des salariés indiquent que leur entreprise a mis en place des **périodes de formation durant les périodes d'activité partielle**.

Les formations prévues durant la crise sanitaire

Questionnaire Salariés



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 830 réponses

II. Retours d'expérience sur la formation à distance

Retour d'expérience des entreprises sur la formation à distance

36% des entreprises n'ont jamais recouru à la formation à distance, y compris depuis la crise sanitaire. C'est notamment le cas des plus petites entreprises (51% pour celles de moins de 5 salariés). En effet, **l'accélération de la formation à distance** sanitaire est surtout perceptible dans les **grandes entreprises** (80% des entreprises de plus de 50 ans indiquent avoir initié ou amplifié les formations à distance durant la crise), mais avec des retours très partagés.

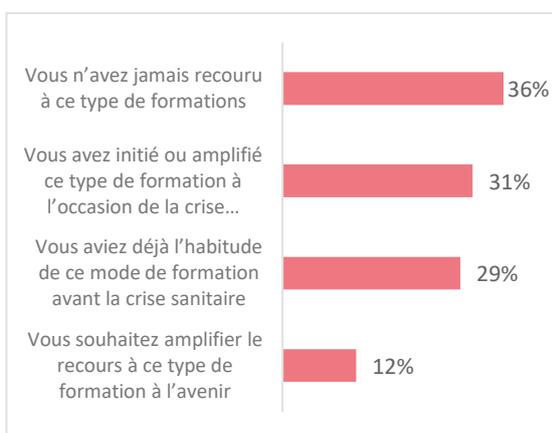
Les formations en distanciel se sont fortement amplifiées dans **l'ingénierie**, mais avec un retour d'expérience plus négatif que la moyenne (30% des entreprises pensent que leurs salariés souhaitent privilégier les formations en présentiel). L'explication tient notamment à une qualité de formation perçue comme dégradée pour l'accès à certaines habilitations obligatoires (ex : nucléaire).

Finalement, seules 12% des entreprises souhaitent augmenter le recours à la formation à distance dans les années à venir.

- 58 -

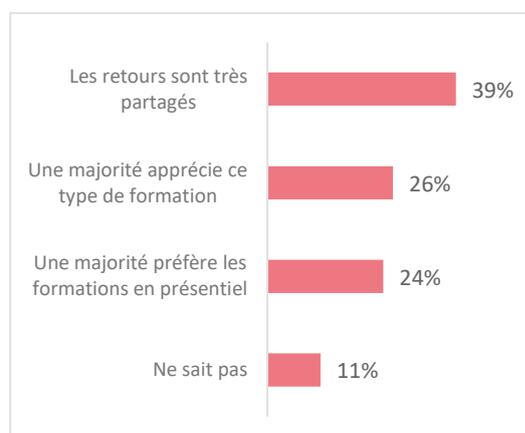
Pratique de l'entreprise concernant la formation à distance

Questionnaire Directions



Retours d'expérience des salariés sur les formations à distance

Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 715 réponses

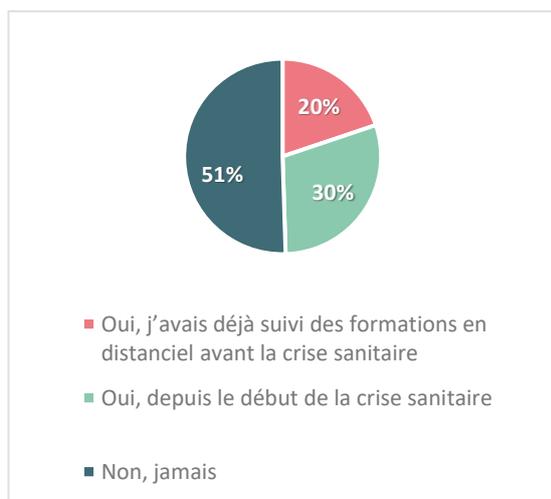
Retour d'expérience des salariés sur la formation à distance

Une moitié des salariés répondants a déjà suivi au moins une formation en distanciel. Pour 30% des salariés, cette formation a eu lieu depuis le début de la crise sanitaire (40% dans les entreprises de plus de 50 salariés).

La formation en distanciel demeure peu utilisée dans l'évènementiel (88% des salariés de ce secteur n'ont jamais réalisé de formations en distanciel). Déjà plus ancrées avant la crise, les formations en distanciel ont été très fréquentes dans les entreprises du secteur du numérique, avec un retour plus positif des salariés (33% apprécient ce type de formations contre 26% pour l'ensemble des salariés). Cette modalité est notamment bien adaptée pour les formations à un logiciel ou à des outils de programmation/développement. **Les formations suivies durant la crise sont essentiellement des formations « métier »** (formation à un logiciel, formations spécifiques métiers, etc.).

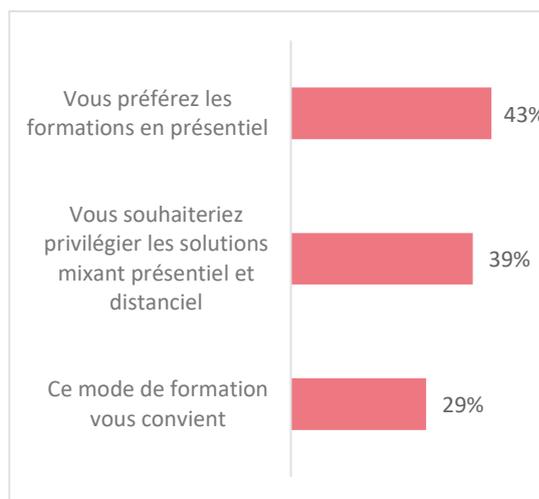
Suivi de formations en distanciel

Questionnaire Salariés



Retours d'expérience sur la formation à distance

Questionnaire Salariés



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 820 réponses

III. Formation au travail à distance

Environ 15% des entreprises ont cherché à développer les formations au travail et au management à distance.

Parallèlement, 7% des salariés répondants indiquent effectivement avoir suivi des formations au travail à distance, 4% au management à distance. Ce type de formations a surtout été engagé au sein des entreprises des entreprises de plus de 50 salariés (40% ont mis en place des formations au travail à distance, 60% au management à distance).

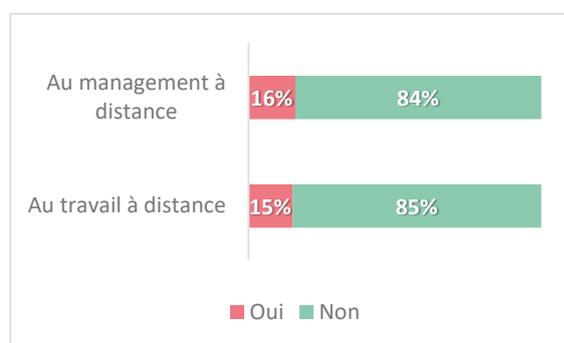
De façon générale, alors que la formation au travail à distance semblait marginale dans l'étude

publiée par l'ADESATT en 2019 sur le télétravail, la crise a provoqué un intérêt croissant pour ces temps de formation, aussi bien auprès des managers que des salariés. L'intérêt perçu pour ce type de formations ne porte pas sur le volet technique du télétravail, mais bien sur les évolutions organisationnelles qu'induit le travail à distance : gestion des relations avec les collègues ou les managers, organisation personnelle, méthodes de collaboration à distance.

Par ailleurs, la crise sanitaire a fait émerger quelques « nouvelles » thématiques de formation, notamment sur la gestion du stress et les outils collaboratifs.

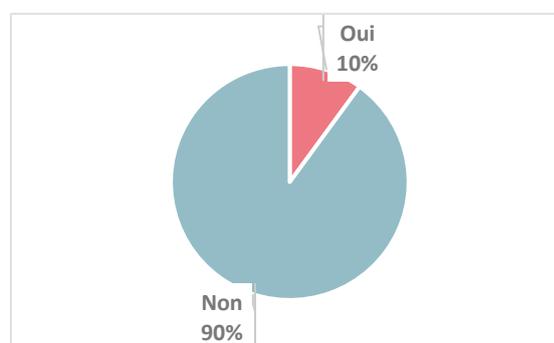
Renforcement, dans le cadre du développement des compétences, des formations relatives...

Questionnaire Directions



Les autres thématiques de formation ayant émergé depuis le début de la crise sanitaire

Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 710 réponses

- 60 -

IV. Le recours au FNE-Formation

Contexte national

L'État a souhaité inciter les entreprises à former les salariés pendant les périodes chômées. Le principal vecteur de financement a été le FNE-Formation, doté de près de 340 millions d'euros en 2020. Cet outil conventionnel d'accompagnement des mutations économiques a été complètement revu dans ses modalités de gestion et d'accès. Il a ouvert le financement des formations à toute entreprise mobilisant l'activité partielle, dans un circuit de demande simplifié.

En 2020, le déploiement du FNE-Formation a été confié aux Opérateurs de compétences (OPCO) à qui l'État a délégué la gestion du FNE. Un rapport de la DARES daté du 6 octobre 2021 dresse un premier état des lieux du recours au FNE durant la crise sanitaire :

« À qui ont profité ces formations ? [...] Les remontées du terrain tendent à dire que ce sont les entreprises déjà les plus familiarisées avec la formation (et dotées d'une personne ou d'un service-support) qui ont mobilisé le dispositif. Même si plusieurs canaux d'information ont fait connaître le dispositif aux TPE-PME, ces dernières ont été peu enclines à s'en saisir en 2020, dans une période où l'urgence était de s'ajuster au jour le jour face aux aléas de l'activité. Si on s'intéresse aux salariés formés pendant l'activité partielle, un usage très encadré du FNE-Formation, pour des projets de formation collectifs à l'échelle de l'établissement, a pu favoriser l'accès à la formation de catégories de travailleurs généralement cantonnés aux formations 'obligatoires'. A contrario, un usage très ouvert et laissé à la discrétion des salariés tend à profiter plutôt à ceux ayant déjà

une « appétence » pour la formation ou, tout au moins, des idées sur des formations à suivre. Dans tous les cas rencontrés, la mobilisation de la formation dans ce contexte a nécessité l'engagement d'un service RH et une volonté forte d'investir ce sujet. Les formations FNE : Ces formations étaient souvent courtes, de nature règlementaire (CACES, habilitations...). On note aussi de nombreuses formations à la bureautique et à l'anglais. »

9% des entreprises répondantes ont mobilisé le FNE-Formation (mi-novembre 2021)

Le bilan ATLAS au 2/12/2020 établissait que 5% des entreprises de la branche avaient, à cette date, fait appel au FNE-Formation. La branche représente environ **10%** des entreprises ayant mobilisé le FNE au niveau national. 82% des parcours de formation financées par l'OPCO ATLAS dans le cadre du FNE-Formation ont bénéficié à des salariés de la branche.

L'étude précédemment citée de la DARES confirme une implication forte des entreprises et des salariés de la branche : « dans la branche Bureaux d'études, les entreprises ont saisi très tôt la possibilité de se former pendant l'activité partielle. La formation pendant les périodes chômées a servi à accompagner des mouvements plus structurels de repositionnement de compétences. Des parcours de formation, longs et certifiants, ont été engagés pour des collectifs de salariés d'une même entreprise ou d'un groupe, dans le cadre de l'activité partielle de longue durée. Cette problématique de « reskilling » se pose aussi à de petites entités qui n'ont pas mobilisé l'activité partielle, ou de manière résiduelle ».

Le FNE-Formation : données clés pour les salariés de la branche

58 815 salariés ont suivi une formation financée par l'OPCO ATLAS dans le cadre du FNE en 2020, dont **82% relèvent de la branche BET** (soit **47 640 salariés environ**) :

- Numérique : 40%
- Ingénierie : 27%
- Etudes et conseil : 15%

- 61 -

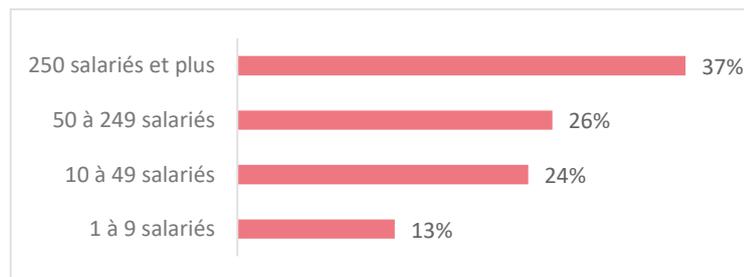
Sources : OPCO ATLAS et DREETS Ile-de-France (données à fin 2020 sauf mention contraire)

Le FNE-Formation : données clés pour les entreprises de la branche

3839 entreprises bénéficiaires au 2/12/2020. Top 3 des filières de formation mobilisées :

- Informatique et systèmes d'informations : 18%
- Logiciels, outils et applications : 12%
- Encadrement et management : 11%

Répartition du nombre de FNE accordés par taille



Sources : OPCO ATLAS et DREETS Ile-de-France (données à fin 2020 sauf mention contraire)

Le FNE-Formation a globalement été apprécié par les entreprises utilisatrices

63% des entreprises utilisatrices du FNE-Formation l'ont jugé intéressant et 70% n'ont pas rencontré de difficultés particulières pour le mettre en place. Ces résultats sont constants selon les tailles d'entreprises et les activités.

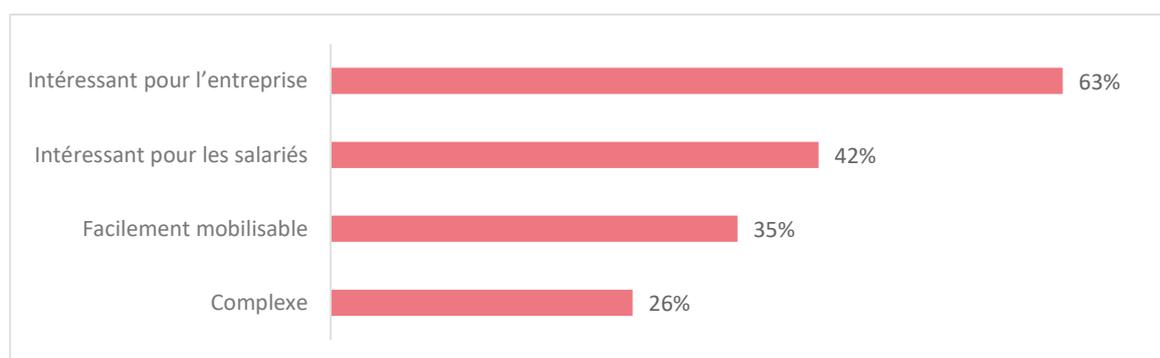
Néanmoins, quelques freins sont mentionnés concernant le traitement administratif : complexité de la procédure, délais de réponse parfois jugés trop longs, incertitudes générés par les évolutions du dispositif.

« Des difficultés à avoir des informations claires et précises sur ce qu'il est possible de faire financer et sur les modalités de constitution d'un dossier », « Montage complexe et changeant ; Accord / Refus pour le même type de formation »

Directions

Retours d'expérience sur le dispositif FNE-Formation

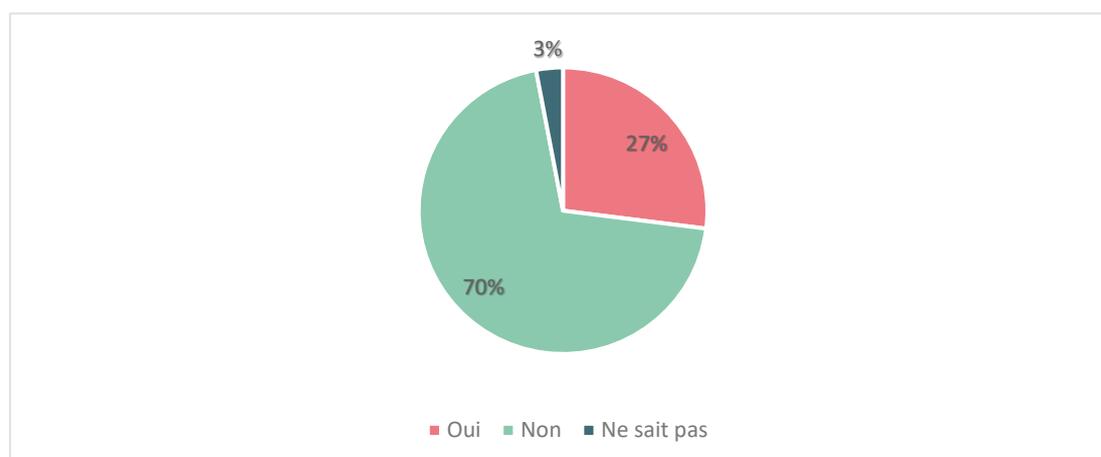
Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 75 réponses

Difficulté à mobiliser le dispositif FNE Formation

Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 75 réponses

Perspectives pour la branche

I. Anticipations de chiffre d'affaires et d'activité partielle

2022 : des prévisions plutôt optimistes sur l'activité, mais certaines entreprises manquent de visibilité ou anticipent une baisse de chiffre d'affaires

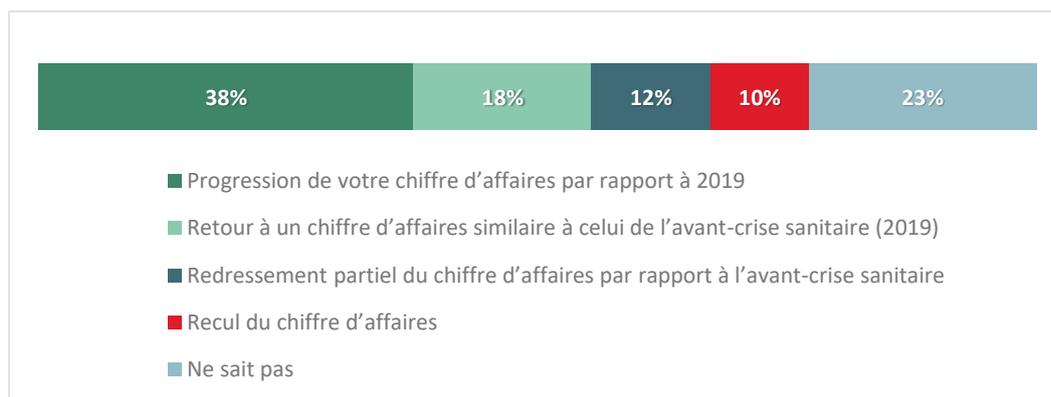
56% des entreprises anticipent une hausse de leur chiffre d'affaires supérieure à 3% (38% une hausse supérieure à 10%). 91% des entreprises répondantes prévoient de recruter en 2022.

En revanche, la situation demeure incertaine ou peu favorable pour un peu plus d'un tiers des entreprises :

- 23% indiquent « **ne pas connaître** » leurs prévisions 2022 ;
- 13% anticipent un **nouveau recul** de chiffre d'affaires.

Difficulté à mobiliser le dispositif FNE Formation

Questionnaire Directions



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 880 réponses

Au moment de l'enquête, les entreprises pensent ne plus recourir à l'activité partielle en 2022

8% des entreprises ont des salariés placés en activité partielle au moment de l'enquête (octobre-novembre 2021) :

- **12%** pour les entreprises de moins de 5 salariés ;
- **13%** pour les entreprises de l'évènementiel.

43% des salariés de ces entreprises sont concernés.

Parmi ces entreprises, 80% envisagent de mettre fin à l'activité partielle d'ici la fin 2021 (les autres le prévoient plus tôt, dans le courant du dernier trimestre). Néanmoins, la survenue à partir de décembre 2021 d'une « cinquième vague » pourrait avoir modifié ces prévisions.

II. Perceptions et souhaits des salariés

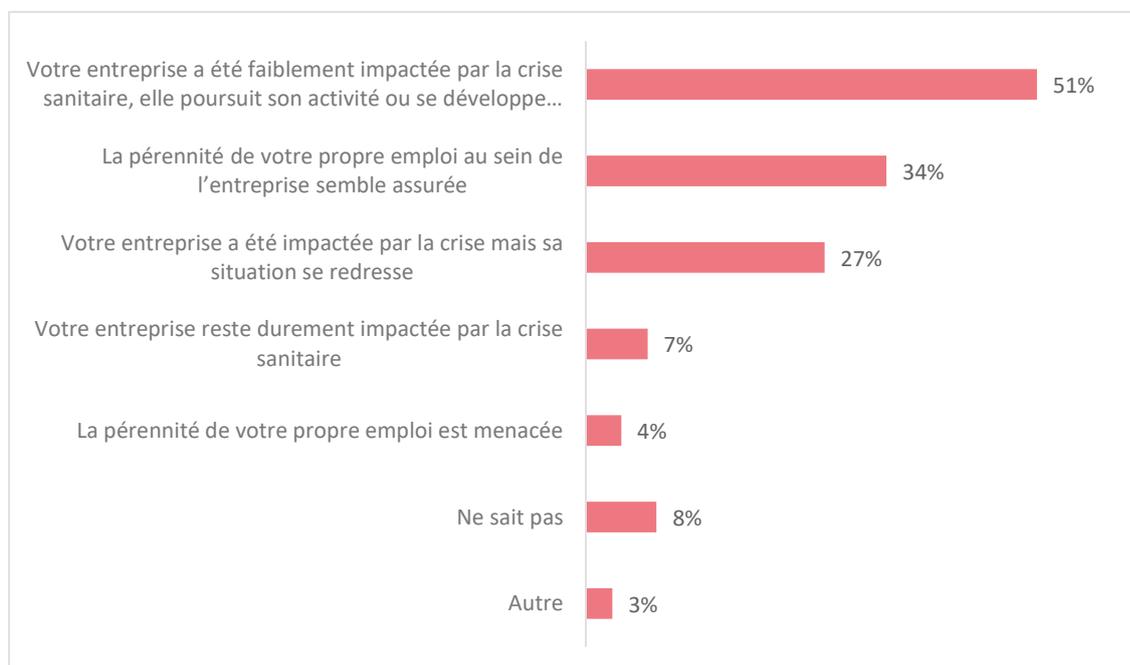
Les salariés apparaissent en majorité confiants quant à l'évolution de leur emploi

10 % des salariés répondants ont craint que leur entreprise cesse son activité durant la crise sanitaire et une même proportion a craint de perdre son emploi. A la fin 2021, ils ne sont plus que 4% dans cette situation.

Ainsi, à la fin 2021, les salariés font montre d'une certaine confiance quant à la situation de leur entreprise : 51% estiment qu'elle a été faiblement impactée par la crise sanitaire, et 27% estiment que leur entreprise a été impactée mais que sa situation se redresse. Ces visions optimistes sont notamment le fait des salariés du numérique et des salariés des entreprises de 50 salariés en plus.

Retours des salariés sur la situation économique de leur entreprise aujourd'hui

Questionnaire Salariés



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 830 réponses

Souhaits des salariés sur le télétravail

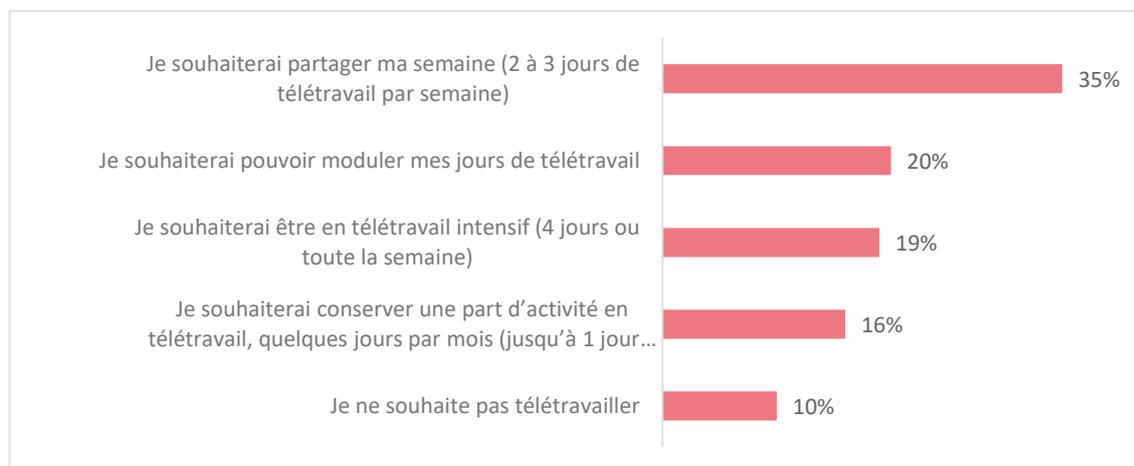
L'un des grands enjeux de l'après-crise dans la branche porte sur la pérennisation du télétravail comme mode d'organisation durable. Directions et salariés se rejoignent globalement pour indiquer que le télétravail intégral tel qu'il a été réalisé en début de crise sanitaire présente des inconvénients et des risques à plusieurs niveaux (maintien de la cohésion d'équipe, sentiment d'appartenance, stimulation/créativité). Cependant, une part importante des salariés aspire à des organisations de travail « hybrides » mixant travail à distance et présentiel, avec pour certains d'entre eux la volonté d'une majorité de jours travaillés à distance. Le retour à un travail en présentiel tel qu'il prévalait avant la crise sanitaire fait figure de repoussoir pour certains salariés (notamment ceux ayant pour projet de déménager pour améliorer leur cadre de vie) et certaines entreprises témoignent de difficulté à trouver le « juste milieu ».

L'enquête confirme ainsi une **grande hétérogénéité des attentes individuelles des salariés en matière de télétravail** :

- Environ 1/3 des salariés souhaite **partager leur semaine entre télétravail et présentiel**, cette solution étant notamment privilégiée par les salariés des plus grandes entreprises (45% pour les salariés des entreprises de 50 salariés et plus), et par les femmes (40%) ;
- Près d'1 salarié sur 5 souhaite conserver une solution de télétravail « intensif » (4 à 5 jours/semaine), cette part augmente au sein des hommes (24%) et des salariés âgés de 35-44 ans (23%) ;
- A l'inverse un salarié sur dix **ne souhaite pas télétravailler** (cette proportion atteint 17% dans l'ingénierie) : le « refus » du télétravail est plus marqué au sein des **salariés de plus de 55 ans (21%)** et parmi ceux ayant **plus de dix ans d'ancienneté (16%)** ;
- Enfin, 20% des salariés souhaiterait pouvoir **moduler** la part d'exercice en télétravail, pour s'adapter aux contraintes professionnelles et/ou personnelles ;
- Les salariés du numérique estiment, en majorité, que leur entreprise va chercher à faciliter le télétravail, alors que les salariés de l'ingénierie anticipent davantage de réticences de leur employeur.

Souhaits des salariés concernant le télétravail pour eux-mêmes

Questionnaire Salariés



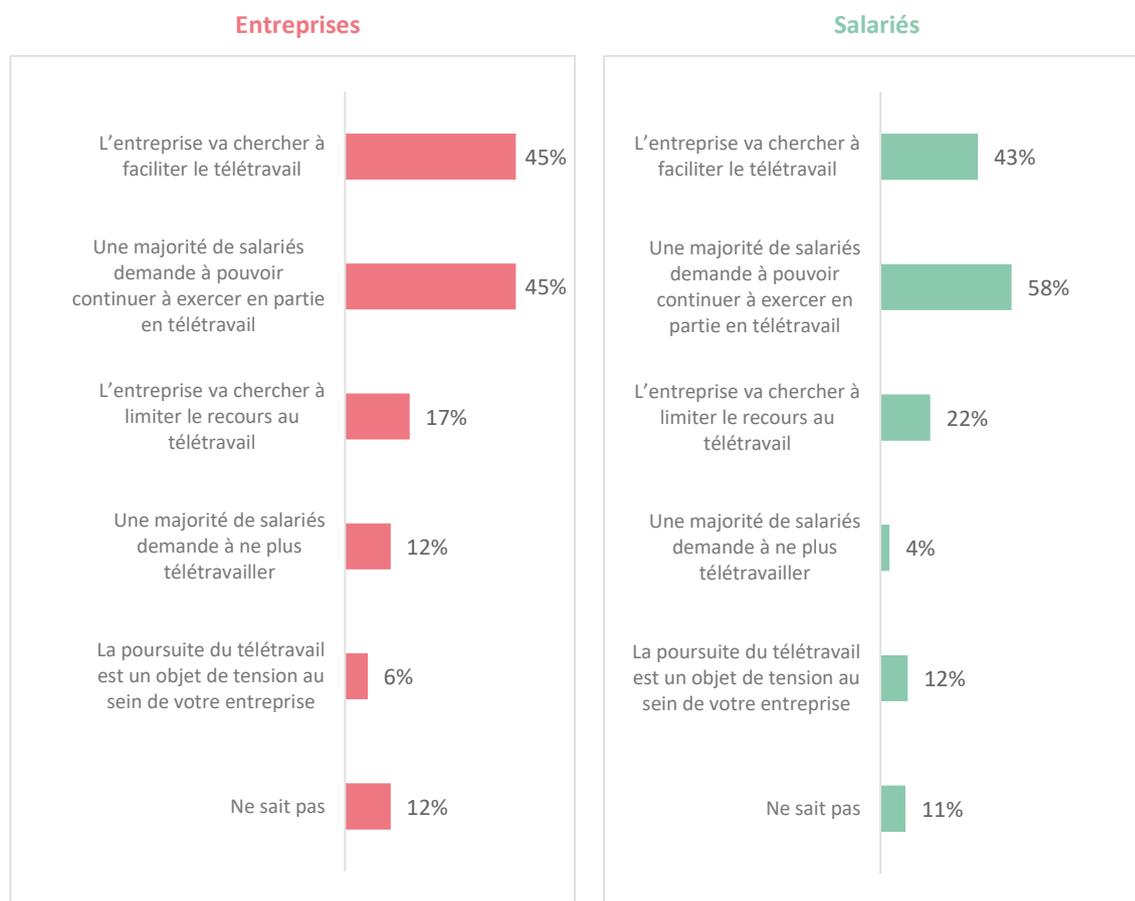
Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 750 réponses

Des perceptions hétérogènes entre directions et salariés sur la pérennisation du télétravail

Les entreprises semblent **surestimer les réticences de leurs salariés à télétravailler** (45% estiment que les salariés vont demander à continuer le télétravail alors que 58% des salariés le pensent ; 12% des entreprises perçoivent qu'une majorité de salariés ne veut plus télétravailler contre 4% seulement des salariés). Parallèlement, les salariés anticipent davantage de **tensions** au sein de l'entreprise sur la poursuite du télétravail que les directions.

Les entreprises du **numérique** et **études-conseil** apparaissent plus enclines à inscrire le télétravail comme une modalité durable et structurante d'organisation. La situation est plus nuancée dans l'ingénierie et plus généralement pour les entreprises travaillant pour le secteur BTP et l'industrie.

Perception des évolutions à venir concernant le télétravail dans l'entreprise



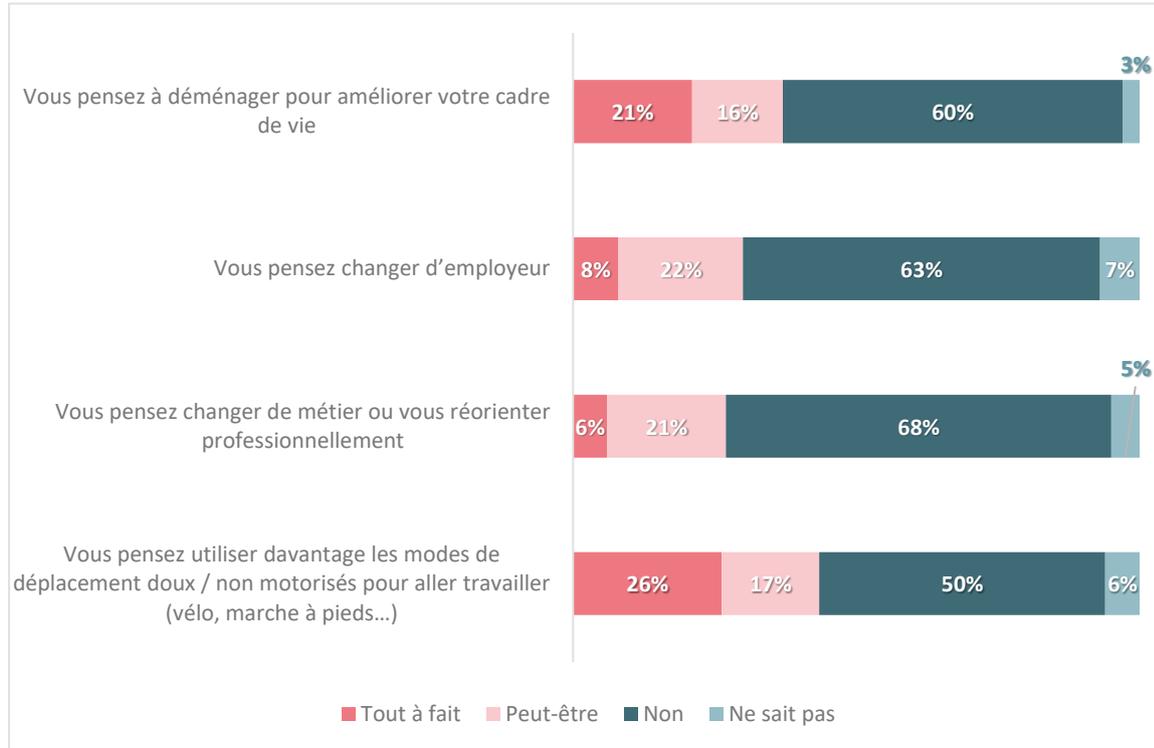
Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 650 réponses directions et 750 réponses salariés

A l'issue de la crise sanitaire, des projets de vie susceptibles d'impacter durablement les organisations

- **37% des salariés envisagent de déménager pour améliorer leur cadre de vie** (notamment parmi les salariés du numérique). Cette tendance n'est pas forcément associée à un souhait de changement d'employeur (80% de ces salariés n'indiquent pas vouloir changer d'employeur), sauf si celui-ci se montre réticent à une pratique intensive du télétravail. Les salariés souhaitant déménager sont plus nombreux parmi les moins de 35 ans.
- **30% pensent à changer d'employeur**, ces projets sont plus fréquents dans les entreprises de plus de 50 salariés. Les employeurs confirment anticiper des mouvements de démission importants si le retour aux organisations qui prévalaient avant la crise n'est pas accepté par les salariés (dans un contexte de « concurrence » entre employeurs face aux difficultés de recrutement).
- **27% des salariés pensent changer de métier** ou se réorienter professionnellement (avec une sur-représentation des salariés de l'ingénierie).

Les projets des salariés concernant leurs vie professionnelle et personnelle

Questionnaire Salariés



Source : enquête ADESATT (octobre-novembre 2021) - 755 réponses

Pistes d'actions

Les résultats de l'étude montrent que, pour une majorité des entreprises de la branche, les risques économiques associés à la crise sanitaire peuvent être considérés comme levés. Les derniers mois de l'année ont plutôt montré une franche reprise d'activité, et les préoccupations dominantes portent sur les difficultés de recrutement et la nécessité de fidéliser les salariés, dans un contexte fort d'aspiration à l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Dans ce contexte, à l'issue de l'analyse des résultats de l'étude, le comité de pilotage a souhaité privilégier les pistes d'action permettant aux entreprises et aux salariés d'anticiper les problématiques de la sortie de crise sanitaire.

Ainsi, trois axes d'actions ont été retenus :

- 1/ **Accompagner les changements organisationnels durables**
- 2/ **Attirer et fidéliser les salariés pour l'après-crise sanitaire**
- 3/ **Renforcer les actions en faveur de la santé au travail et prévention des RPS.**

Ces thématiques d'action ont donné lieu à la tenue d'un groupe technique permettant d'affiner les propositions et opérationnaliser ces pistes d'action.

1 / Accompagner les changements organisationnels durables

RAPPEL DES CONSTATS	OBJECTIFS
<ul style="list-style-type: none"> • L'affirmation du télétravail comme une modalité pérenne de travail conduit à des organisations hybrides entre travail en présentiel dans l'entreprise, sur site client et en télétravail • Certaines entreprises demeurent durablement impactées par des baisses d'activité du fait de la crise sanitaire • Des besoins de formation identifiés sur le travail et le management à distance (aspects organisationnels) 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre le déploiement des modes d'organisation hybrides (incluant télétravail, flex-office, relation client...) • Sécuriser / renforcer les organisations de travail à distance • Favoriser un accès plus large des salariés et des managers aux formations à distance

- 68 -

Déclinaisons opérationnelles proposées :

- **Fournir un cadre au télétravail par un accord de branche : même si une part croissante d'entreprises s'est dotée d'un accord interne**, le télétravail continue à s'organiser dans un cadre individuel dans 61% d'entre elles. C'est notamment le cas dans les plus petites entreprises.
- **Actualiser le guide ADESATT sur le télétravail**, en prenant en compte les évolutions survenues depuis la crise sanitaire :
 - Elargissement des cas pratiques, en mettant en évidence les « modèles » d'organisations du travail permettant de mieux concilier activités en distanciel/en

présentiel.

- Actualisation du cadre législatif et réglementaire, intégrant notamment les dispositions adoptées par l'ANI du 26 novembre 2020 (étendu par arrêté du 2 avril 2021).
- Intégration des problématiques liées à la cybersécurité et à la santé au travail.

Les connaissances et analyses des réseaux nationaux ANACT/ARACT et de l'INRS pourraient être intégrées à ce guide pratique afin de donner plus de visibilité aux bonnes pratiques repérées dans d'autres branches professionnelles.

- **Créer un outil pérenne d'observation des évolutions des organisations de travail** (exemple : baromètre annuel). Ce baromètre pourrait permettre :

- De mesurer l'évolution du recours au télétravail (nombre d'entreprises et de salariés concernés, modalités de télétravail adoptées, etc.), et le cas échéant d'analyser l'impact d'un accord de branche sur le sujet
- De doter la branche d'un outil global de suivi des mesures mises en place en matière de qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux (nombre et nature des accords conclus, type de mesures engagées, etc.).

Un tel baromètre pourrait être mis en place dans le cadre des activités de l'ADESATT en couplant l'analyse d'accords d'entreprises et la mise en place d'un système d'enquête annuel à destination des entreprises et des salariés.

- **Pérenniser / consolider l'offre de formation collective sur les organisations de travail à distance ou hybride** à destination des salariés et des managers : alors que ces formations étaient déployées de façon marginale avant la crise, et parfois trop orientées sur les aspects « techniques » du travail à distance, elles ont désormais pris une plus grande place dans les plans de développement des compétences. Certains accords d'entreprises sur le télétravail les rendent obligatoires pour les salariés et managers concernés. La branche est ici invitée à maintenir l'offre de formation collective afin de permettre aux entreprises et aux salariés de mettre en place ces formations facilement et à coût moindre.

- 69 -

Publics cibles des actions : Directions / Managers / Salariés

Partenaires pouvant être impliqués : OPCO ATLAS, OPIIEC, réseau ANACT/ARACT, INRS

2/ Attirer et fidéliser les salariés pour l'après-crise sanitaire

RAPPEL DES CONSTATS	OBJECTIFS
<ul style="list-style-type: none"> • Une majorité d'entreprises anticipe une croissance d'activité en 2022 • 91% des entreprises prévoient de recruter • Des anticipations de départs volontaires plus nombreux, notamment pour les salariés réticents à renouer avec les organisations en présentiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidéliser les salariés aspirant à changer de cadre de vie sans nécessairement changer d'employeur • Renforcer l'attractivité des entreprises de la branche

Déclinaisons opérationnelles proposées :

- **Encourager les démarches en faveur de la Qualité de vie au travail et l'amélioration des**

conditions de travail (équilibre vie professionnelle / vie personnelle, pratiques sur le droit à la déconnexion, initiatives sur l'ergonomie des postes de travail au bureau et à domicile, aménagement d'espaces de pause/convivialité, etc.) : l'enquête montre que la crise a renforcé les attentes des salariés sur une meilleure prise en compte des équilibres vie professionnelle/vie personnelle. Dans un contexte de reprise de l'activité et de pénuries de profils qualifiés, les entreprises anticipent des risques de départs de collaborateurs si les conditions qui prévalaient avant la crise sont reconduites (ex : retour au tout présentiel).

L'ADESATT peut ici contribuer à valoriser et diffuser les bonnes pratiques, en proposant des outils et guides à destination des entreprises et des salariés.

- **Faire connaître les opportunités d'emploi et de mobilité professionnelle au sein de la branche** : 37% de salariés envisagent de déménager pour changer de cadre de vie (37%), 30% pensent à changer d'employeur. Doter la branche d'une plateforme dédiée aux opportunités professionnelles pouvant être saisies dans les entreprises de la branche et au sein des différentes régions permettrait de limiter les « fuites » de compétences vers d'autres secteurs d'activité.
- **Poursuivre et renforcer les actions de communication sur les métiers** notamment auprès des femmes / jeunes filles en orientation. Sans être directement reliée à l'objet de l'étude, la conjoncture favorable qui prévaut en sortie de crises sanitaire a conduit le comité de pilotage à réaffirmer l'importance de ce type d'actions afin de rendre la branche plus attractive auprès de profils aujourd'hui peu présents et favoriser une plus grande mixité des métiers.

Publics cibles des actions : Directions / Services RH / Salariés / Jeunes en formation / Demandeurs d'emploi.

Partenaires pouvant être impliqués : OPCO ATLAS, OPIIEC

3/ Renforcer les actions en faveur de la santé au travail et prévention des RPS

RAPPEL DES CONSTATS	OBJECTIFS
<ul style="list-style-type: none"> • 33% des salariés déclare une dégradation de son état psychologique depuis le début de la crise sanitaire • Des difficultés pour les entreprises à maîtriser les conditions de retour au travail de leurs salariés sur site client 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire connaître / optimiser les dispositifs existant de soutien aux salariés et aux entreprises et les aides à la conduite des démarches RPS • Travailler en interbranche sur les conditions d'exercice d'activité sur site client

Déclinaisons opérationnelles proposées :

- **Engager des échanges interbranches** pour établir des bonnes pratiques sur les conditions d'exercice des salariés en mission sur site client : pour leurs salariés travaillant en régie, les employeurs sont dépendants des règles définies par le client s'agissant des conditions de travail sur site, et notamment sur les règles adoptées pour le travail en présentiel. Certaines entreprises ont indiqué attendre des représentants de la branche qu'ils prennent attache avec les principales fédérations professionnelles des secteurs clients, afin de définir des principes partagés communs quant aux conditions d'exercice des salariés en mission de longue durée.

- **Faire connaître les dispositifs de prévention / écoute pour les salariés et les dirigeants en situation de souffrance au travail ou souffrance psychologique en sortie de crise sanitaire :** de nombreux salariés, et parfois certains dirigeants, ont témoigné d'une dégradation de leur état de santé ou de difficultés psychologiques créées ou aggravées par la crise sanitaire. Or, les plateformes d'écoute mises en place par les mutuelles à l'appui des demandes de la branche semblent avoir été peu sollicitées pour répondre à ces besoins.

Un travail d'identification des lieux/plateformes d'écoute (mutuelles, services santé au travail, services sociaux, etc.) pourrait être conduit au niveau de la branche, ce recensement pouvant ensuite donner lieu à la diffusion de ressources d'information sur les structures / dispositifs mobilisables (plaquette, sites Internet de l'ADESATT et de ses organisations membres, etc.).

- **Faire connaître les dispositifs d'appui RH accessibles aux entreprises, notamment :**
 - o Les prestations d'appui conseil RH de l'OPCO, pouvant permettre de financer l'intervention de consultants en entreprise pour aider à la mise en place d'actions en faveur de la qualité de vie au travail et de la prévention des risques psychosociaux, en fonction du diagnostic établi.
 - o Le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT) de l'ANACT, qui apporte un soutien financier aux projets innovants conduits par des TPE-PME sur le champ de l'amélioration des conditions de travail (ce fond est renforcé en 2022).

Publics cibles des actions : Directions / Services RH / Salariés

Partenaires pouvant être impliqués : Services santé au travail, organismes de prévoyance.

Annexe 1 – Bibliographie

Liste des principaux documents consultés dans le cadre de cette étude

INSEE

- Cinq trajectoires sectorielles à l'épreuve de la crise sanitaire en 2020 – Emploi, chômage, revenus du travail
- L'édition de logiciels : un secteur très dynamique, en croissance en 2020 malgré la crise sanitaire - Insee Première - 1845
- L'impact de la crise sanitaire sur la situation financière des entreprises en 2020 : une analyse sur données individuelles - Documents de travail - G2021-03
- Le dispositif d'activité partielle a amorti l'impact économique de la crise sanitaire – Emploi, chômage, revenus du travail
- Enquête sur l'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des entreprises 2020 (notamment Insee Première – 1830)
- Le marché du travail à l'épreuve de la crise sanitaire en 2020 – Emploi, chômage, revenus du travail
- Indicateurs de conjoncture de l'activité économique et du marché du travail

Ministère du travail / DARES

- Tableaux de bord mensuels activité et conditions d'emploi
- Recours à la formation et aspirations professionnelles : Quel impact de la crise sanitaire ?
- L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et leurs organismes de formation
- Rôle de la formation pendant la crise sanitaire : quelle articulation avec le chômage partiel ?
- Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux ?

- 72 -

OPIIEC

- Etude « Quels impacts pour l'emploi et la formation dans les métiers du Numérique, de l'Ingénierie, du Conseil et de l'Évènement » (février 2021)

APEC

- Baromètres de l'emploi cadre

ANACT ARACT

- Etude sur « le télétravail de crise », l'impact de la crise sanitaire sur la prévention des risques sociaux, le dialogue social

Centre d'études de l'emploi /CNAM

- Comment la pandémie de Covid-19 a-t-elle bouleversé le rapport au travail ? (Juin 2021)

Pôle QVT

- Crise sanitaire : quels effets sur les risques psychosociaux ? - Pôle QVT (poleqvt.fr)

INRS

- Prévenir les risques psychosociaux en période de crise sanitaire

Santé Travail FP

- Crise du covid-19 : quels enjeux en matière de RPS ?

Annexe 2 – Principaux extraits de l'étude documentaire sur les impacts de la crise sanitaire

I. Evolutions de l'activité dans les activités de la branche ou connexes

Cinq trajectoires sectorielles à l'épreuve de la crise sanitaire en 2020, INSEE



Les services informatiques ont massivement recouru au télétravail, limitant les pertes d'activité au fil de l'année

À partir d'août 2020, 40 % à 50 % des salariés de l'informatique ou des services d'information travaillaient dans une entreprise dont l'activité a baissé, contre près de 80 % entre mars et mai.

La nature du choc est très proche de celui subi par l'industrie automobile, le manque de débouchés expliquant la majorité des pertes d'activité subies sur l'ensemble de la période. Toutefois, l'activité dans les services informatiques a nettement moins baissé : 13 % des salariés ont été arrêtés ou travaillaient dans une entreprise dont l'activité a très fortement diminué pendant le premier confinement, contre plus de 90 % dans l'industrie automobile.

Le télétravail est particulièrement adapté au secteur : avant la crise sanitaire, en moyenne 14 % des salariés des activités de l'information et de la communication étaient régulièrement ou occasionnellement en télétravail, contre 7 % tous secteurs confondus. En 2020, l'usage du télétravail s'est massivement développé : autour de 70 % des salariés étaient en télétravail en

mars, avril et mai puis en novembre et décembre.

L'édition de logiciels : un secteur très dynamique, en croissance en 2020 malgré la crise sanitaire, INSEE

Malgré la crise sanitaire, l'activité augmente en 2020 (+3,3 %), tirée par les besoins des entreprises, des administrations et des ménages. Ce secteur était déjà particulièrement dynamique entre 2010 et 2019 (+8,1 % par an).

Un faible nombre de grandes entreprises et d'entreprises de taille intermédiaire coexistent avec une multitude de petits acteurs. Le renouvellement des petites unités légales est important.

En 2019, le taux de marge moyen des entreprises du secteur s'établit à 24 %, soit un niveau inférieur à celui de l'ensemble des services principalement marchands (28 %). Du fait de la diversité des entreprises, sa dispersion est très forte.

Les entreprises sont très spécialisées. Celles appartenant à des groupes, et en particulier à des groupes français, ont un poids prépondérant (respectivement 87,8 % et 60,2 % du chiffre d'affaires). Un tiers du chiffre d'affaires est réalisé à l'exportation.

En 2020, le chiffre d'affaires des unités légales du secteur de l'édition de logiciels augmente : +3,3 % par rapport à 2019. À titre de comparaison, il se contracte de 10,2 % dans les services (y compris transports, hors activités financières et d'assurance, administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale) et en particulier de 34,8 % dans l'hébergement-restauration.

En 2020, le chiffre d'affaires augmente surtout dans l'édition de jeux électroniques (+15,0 %), avec un pic en mars (+50,9 % par rapport à janvier 2020) et en décembre (+60,3 %).

- 75 -

L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés, INSEE

Le premier confinement lié à l'épidémie de Covid-19 au printemps 2020 a provoqué un recul historique de l'activité : 73 % des sociétés déclarent une baisse de leurs ventes supérieure à 10 %, et 35 % une baisse supérieure à 50 % durant cette période. Un tiers des sociétés ont fermé pour une durée moyenne de 57 jours, le plus souvent à la suite de restrictions administratives d'accueil du public (65 %), mais aussi pour des questions d'approvisionnement (8 %) ou de débouchés (7 %). Cette suspension d'activité a touché en priorité les activités les plus étroitement en contact avec le public : la restauration, l'hébergement, les services à la personne ou les activités culturelles et récréatives, mais aussi les transports aériens. En septembre 2020, 1 % des sociétés sont encore fermées.

Les entreprises se sont adaptées à ce nouvel environnement en modifiant leur offre (20 %) et en proposant de nouveaux produits ou services (10 %), en réorganisant leur logistique (52 %), en mettant en place de nouveaux partenariats (7 %). Elles ont également mis en œuvre les gestes barrières pour un coût allant jusqu'à 20 % du chiffre d'affaires selon l'activité.

Le marché du travail à l'épreuve de la crise sanitaire en 2020, INSEE

L'emploi salarié a baissé de 296 000 sous l'effet de la crise sanitaire. Les pertes d'emplois dans le privé sont de bien moindre ampleur que les pertes d'activité : le dispositif d'activité partielle, largement renforcé à compter de mars 2020, a souvent permis aux entreprises de conserver leurs salariés. En corollaire, les heures travaillées par emploi ont fortement reculé.

En 2020, l'emploi à durée limitée et le temps partiel ont reculé, tandis que la qualification des

emplois a continué d'augmenter. Cela traduit surtout le fait que les emplois les plus précaires et les moins qualifiés ont davantage pâti de la crise que les autres, et non une amélioration structurelle de la qualité de l'emploi.

En 2020, le salaire moyen par tête a chuté dans le privé et a progressé dans le public. Dans le privé, le recours massif au chômage partiel s'est en grande partie substitué aux salaires. L'indice du coût du travail horaire a cependant fortement accéléré en 2020 : les salaires se sont moins contractés que les heures, renchérissant ainsi le salaire horaire et, de ce fait, le coût horaire du travail.

L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et leurs organismes de formation, DARES

Être une grande entreprise, être en position monopolistique, être implantée dans un district industriel ou une économie locale dynamiques, ou encore avoir une clientèle diversifiée sont autant de facteurs leur ayant permis de mieux affronter la conjoncture. Si certaines entreprises enquêtées ont donc été protégées de la récession, d'autres l'ont subi de plein fouet et ont recouru pour la première fois au chômage partiel afin d'éviter des licenciements. Les plus en difficulté ont aussi mis fin de manière anticipée à leurs contrats d'intérim ou CDD et ont bloqué l'embauche d'apprentis.

Les TPE/PME enquêtées ont exprimé leur difficulté d'accès aux dispositifs en raison de procédures jugées complexes et d'un manque d'accompagnement dans leurs démarches administratives. Dans ce cas, le rôle de l'expert-comptable ou du service comptabilité a été décisif pour leur accès aux mesures.

IMPACTS DE LA COVID-19 - COVID-19 : quels impacts pour l'emploi et la formation dans les métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'événement ? OPIIEC

- 76 -

Numérique

Engagé dans une dynamique très positive en 2019, le secteur du numérique n'a pas été épargné par la crise sanitaire. Cette chute d'activité s'explique notamment par le ralentissement des activités commerciales, l'annulation de commandes ou leur mise en attente et l'arrêt brutal des projets en cours.

Ingénierie

Le positionnement de l'ingénierie, à l'amont des projets, en fait un indicateur important pour anticiper la situation économique à 6 mois. Avant le reconfinement la majorité des ingénieries ne constataient pas de reprise de l'activité et ce malgré l'annonce du plan de relance en septembre. Toutes les activités d'ingénierie sont touchées et en particulier celles du Conseil en Technologie, qui dépendent notamment des secteurs sinistrés que sont l'automobile et plus encore l'aéronautique.

Etudes et Conseil

Le lieu commun du conseil comme « premier poste de dépense à limiter lorsque l'entreprise est en difficulté » se confirme avec les prévisions de perte d'activité. Les secteurs les plus touchés par la crise ont drastiquement réduit leurs achats de conseil transport aérien, tourisme, restauration. Les entreprises du conseil en recrutement sont les plus touchées, dans un contexte où les entreprises ont suspendu leurs recrutements.

Evenementiel

Le secteur est profondément affecté par la crise sanitaire et les perspectives de reprise d'activité

demeurent incertaines. Les confinements et le couvre feu ne permettent pas aux événements de se tenir. Les jauges instables et très restrictives (5 000 personnes, 1 000 personnes, 100 personnes maximum, 4 m² par personne) limitent le nombre de visiteurs et les revenus. Les règles de distanciation sociale (masque, gel, distance entre les personnes) sont autant de contraintes à la bonne tenue des événements. Plus de la moitié des événements ont été annulés et seulement un cinquième des événements ont pu se dérouler à la date prévue. L'absence de visibilité des acteurs économiques est particulièrement préjudiciable au secteur, car les événements se prévoient longtemps à l'avance.

Impact sur les dirigeants d'entreprises

Les dirigeants d'entreprises sont globalement inquiets sur la situation économique globale, mais sous-estiment probablement leur propre situation. Les dirigeants, comme les salariés, craignent plus les répercussions de la crise sur l'économie au global que sur leur propre entreprise estiment probablement leur propre situation.

II. **Activité partielle**

Le dispositif d'activité partielle a amorti l'impact économique de la crise sanitaire, INSEE

En 2020, la baisse de l'activité en France a été d'une ampleur inédite du fait de l'épidémie de Covid-19 ; le produit intérieur brut a chuté de 8,0 % et la production des seules branches marchandes non agricoles de 9,6 %. En indemnisant des salariés dont le nombre d'heures rémunérées a baissé mais qui n'ont pas perdu leur emploi, le dispositif d'activité partielle mis en œuvre en mars 2020 a grandement joué le rôle d'amortisseur. Ainsi, le volume de travail rémunéré par les entreprises du privé a chuté de 9,4 % en moyenne sur l'année, 80 % de cette baisse ayant pour contrepartie des heures d'activité partielle. En conséquence, l'emploi salarié privé n'a reculé que de 1,7 % entre fin 2019 et fin 2020.

- 77 -

Tous les secteurs d'activité ont été affectés par le premier confinement, bien qu'à des degrés divers. L'effet du deuxième confinement sur le nombre d'heures rémunérées par les entreprises est beaucoup plus concentré sur quelques secteurs : hébergement-restauration, services aux ménages, etc.

Si la baisse du volume de travail rémunéré varie selon les territoires, les variations apparaissent relativement homogènes au regard de l'ampleur du choc économique et de l'hétérogénéité entre secteurs d'activité.

L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés, INSEE

Pour faire face à la chute brutale de l'activité, plus de quatre sociétés sur cinq ont fait appel aux aides mises en place par les pouvoirs publics : chômage partiel (70 % des sociétés), report des échéances sociales (53 %), prêt garanti par l'État (41 %). Le recours à ces mesures a été particulièrement fréquent dans la restauration (97 %), le commerce et la réparation automobiles (96 %) ou l'hébergement (95 %).

Les situations d'emploi des salariés ont été modifiées en profondeur durant le confinement. Durant la seconde quinzaine de mars, moins d'un tiers des effectifs des sociétés (29 %) ont continué à travailler sur site, avec des exceptions dans les activités peu touchées par les fermetures de sites, du fait d'une forte demande : industries agroalimentaires (55 %) ou pharmaceutique (56 %). Près de la moitié des effectifs (44 %) ont bénéficié du chômage partiel au

cours de cette période, avec des pics dans les secteurs très affectés par les mesures administratives de confinement : restauration (88 %), hébergement (79 %), activités culturelles et récréatives (68 %). Les sociétés de 250 salariés ou plus y ont fait moins appel que leurs homologues plus petites (25 %, contre 47 % pour celles de 10 à 49 salariés).

III. Télétravail

L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés, INSEE

Le télétravail a permis à 40 % des sociétés restées ouvertes durant le confinement de poursuivre leur activité : en septembre 2020, 26 % des sociétés envisagent d'y recourir plus souvent de façon transitoire ou définitive.

La réorganisation de l'emploi la plus fréquente a été le télétravail, très encouragé par les pouvoirs publics et facilité par le développement des équipements numériques (visioconférence, etc.), qui a concerné 40 % des sociétés. Il s'est surtout imposé dans les grandes sociétés et dans les services, qui nécessitent moins un travail en présentiel : information et communication (64 %), activités de conseil (53 %), enseignement (35 %). En revanche, il est demeuré marginal dans la plupart des activités industrielles ou de services à la personne.

À l'issue du premier confinement, 26 % des sociétés envisagent d'avoir plus souvent recours au télétravail de façon pérenne ou transitoire. Le volume d'emploi moyen envisagé en télétravail est de l'ordre de 25 % du temps de travail. Dans l'information et la communication, trois sociétés sur quatre envisagent plus de télétravail, dont 30 % de façon définitive, pour un volume moyen d'emploi de 46 %.

L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et leurs organismes de formation, DARES

- 78 -

La distanciation sociale a bouleversé l'organisation du travail. Le recours au télétravail s'est généralisé mais certaines activités à la production ou métiers artisanaux s'en sont guère accommodées, la relation-client également. Sans alternative au chômage partiel, les commerciaux d'entreprise ont été une catégorie professionnelle particulièrement touchée. En revanche, les fonctions support et les services après-vente se sont facilement adaptés au travail à distance, ce qui leur a permis une continuité d'action qui a contribué à renforcer leur rôle stratégique au sein de l'entreprise.

2020 Chronique du travail éloigné, Demandes de changement ? - observatoire des cadres 2021

Les collectifs à l'épreuve de la crise sanitaire

Les télétravailleurs sont passés brutalement, en l'espace d'une semaine à 10 jours, de 3 % seulement de la population active à 30 % (part des salariés pratiquant régulièrement au moins quelques jours de télétravail par semaine). Bien sûr ce sont pour beaucoup des CSP+, cadres, professions libérales, mais pas seulement. Ainsi 47 % des professions intermédiaires et 40 % des employés ont télétravaillé durant cette période, d'après une étude Kantar de mai 2020. Les trois caractéristiques essentielles vis-à-vis du travail pour cette population sont les suivantes :

- Satisfaction globale, malgré les conditions matérielles détériorées, dues au caractère soudain de la mise en oeuvre d'un télétravail dans un contexte d'impréparation ; volonté fortement affirmée de pouvoir continuer à télétravailler (mais pas en permanence) après la crise sanitaire.
- Recomposition du management, avec une montée en puissance du management de

soutien au dépend du management traditionnel de contrôle, fonctionnant sur l'obéissance, la discipline et la hiérarchie : davantage de confiance réciproque entre salariés et managers, davantage de délégation et d'autonomie.

- Réévaluation de la relation au travail, car de très nombreux collaborateurs ont mis à profit cette période très particulière pour reconsidérer leur rapport au travail, à l'entreprise, à la famille, à l'engagement.

Le défi majeur est de refonder une unité de leur contexte de travail, une cohésion des collaborateurs. Par exemple, il s'agit de bien montrer que le télétravail n'est pas un privilège, qui ne s'adresserait qu'aux cadres. Il s'agit aussi de réinventer des modes de collaboration, des rituels de socialisation et de partage entre tous les collaborateurs, en présentiel et en distanciel. Il s'agit enfin de mettre en place non pas un télétravail presque généralisé comme certains en ont la tentation (voir par exemple les annonces du groupe PSA), mais ce que j'appelle le « blended working », c'est-à-dire la coexistence du présentiel et du distanciel avec une organisation précise et concrète des interactions entre ces deux contextes de travail.

Le télétravail en Allemagne : solution miracle ?

Comme dans les autres pays européens, le télétravail a connu une très forte expansion (de 4 à 27 %) depuis que les mesures sanitaires ont été mises en place en Allemagne pour affronter la pandémie du coronavirus. Ainsi beaucoup d'employés expérimentent en ce moment le télétravail pour la première fois. Plus de la moitié travaillaient dans des entreprises n'ayant pas de règles ou dispositifs en place sur ce sujet. Ce sont surtout les grandes entreprises qui ont des règles ou ont signé des accords. Quand de tels accords existent, la satisfaction des employés en télétravail est généralement plus élevée. Le plus grand frein au télétravail a été pendant de longues années la méfiance des employeurs et leur crainte de perte de contrôle. Aujourd'hui, beaucoup de travailleurs et leurs responsables se sont vus confrontés à cette nouvelle forme de travail sans y être bien préparés.

- 79 -

La charge très lourde pour les parents. Il n'est donc pas étonnant que les travailleurs avec des enfants trouvent le télétravail très pesant, selon l'enquête de la Fondation Hans Böckler : 40 % des personnes en télétravail qui doivent garder des enfants de moins de 14 ans à la maison trouvent leur situation de travail difficile ou très difficile, alors que les personnes sans enfants à garder trouvent le télétravail facile ou très facile.

Travail à distance : transformer l'essai

C'est ainsi que 76 % des managers considèrent que le travail à distance a des effets positifs (dont 16 % très positifs) sur la confiance qu'ils ont dans leurs collaborateurs et 72 % d'entre eux estiment qu'il a des effets positifs sur la confiance que leur portent leurs collaborateurs. En retour, 66 % des collaborateurs pensent que le travail à distance a des effets positifs sur la confiance qu'ils ont dans leurs managers et 62 % qu'il a des effets positifs sur la confiance que leur manager leur porte. Il nous semble que trois conditions devront être réunies, pendant le temps de déconfinement, pour que le management dans les entreprises françaises passe durablement d'une logique de « command and control » à une logique de soutien, d'animation et d'intelligence collective.

- La première condition est que les directions d'entreprise et les managers continuent de faire preuve de bienveillance dans les relations de travail. L'attention portée aux uns et aux autres, la compréhension des situations individuelles deviennent des éléments clés de la posture managériale.
- La seconde condition est la reconnaissance de la contribution de chacun à l'oeuvre

collective dans le cadre du travail.

- La troisième condition est celle du dialogue (non pas seulement de l'indispensable dialogue social).

L'espace de travail à nouveau en question ?

47 % des actifs travaillant dans un bureau appartiennent à des entreprises de moins de cinquante salariés. Loger cinquante salariés n'est pas le même sujet qu'en loger plusieurs milliers. Sur l'ensemble des salariés, 80 % jugent leur lieu de travail à peu près adapté, même s'ils sont un tiers à estimer que leur employeur ne fait guère d'effort pour leur bien-être. Les deux tiers des travailleurs de bureaux ne connaissent pas l'open space. 66 % travaillent dans un lieu fermé, pas nécessairement un bureau individuel (30 % des salariés), mais des bureaux de deux à quatre personnes. Le télétravail se présente comme une hypothèse de solution supplémentaire pour réduire encore les m². Le télétravail a d'abord été pensé comme un avantage social. Il est d'ailleurs une déclinaison d'un marqueur statutaire, le privilège des cadres de ne pas compter leur temps de travail, mesuré à l'aune de celui que l'on passe au bureau. C'était légitime à condition d'être dérogatoire, comme une contrepartie à des nuisances pour le travail associées à des contraintes de déplacements, aux enjeux de la vie familiale et parfois même au caractère peu attractif des bureaux. Le télétravail n'a pas été pensé comme une modalité organisationnelle particulière, orientée performance, mais comme un mode dégradé consenti pour limiter des contraintes associées au travail.

Une vie mise à distance

« On a réalisé grâce à la crise que c'était possible, concevable, et que cela pouvait très vite faire partie de notre quotidien ». Le travail à distance ça marche, les réunions ça marche, sur les techs on a gagné 10 ans ! Les apéros à distance, on se lasse. Sommes-nous sûrs de vouloir une société sans contact ? Ses effets négatifs : « Isolement, perte du lien social, hyper connexion au travail, augmentation du stress... Les dérives potentielles liées au télétravail sont nombreuses. Parmi les personnes interrogées, 63 % déclarent avoir consacré plus de temps à leurs tâches professionnelles et 51,6 % d'entre elles ont trouvé l'expérience plus stressante.

- 80 -

Retour et changement au travail : espoirs et regrets

#Monretourautravail, J'enParle ! Le questionnaire était ouvert à tous sur le site mon-retour-au-travail.jenparle.net, créé avec Jenparle®, l'outil de dialogue collaboratif et de concertation de Res publica. La diffusion du questionnaire a été faite par Res publica et nos partenaires : la CFDT, Terra Nova, Management & RSE, Liaisons sociales. Les réponses ont été collectées du 25 mai 2020 au 10 octobre 2020. 1164 personnes ont répondu. C'est un peu comme si l'enthousiasme, le surcroît de confiance, d'engagement et de coopération s'étaient « perdus » après la fin du premier confinement. Sur la période de juillet à fin octobre, 31 % des répondants voient même de la « dégradation » des relations au sein des équipes. Le sentiment de collaboration active a diminué de 25 %, de même que le sentiment de « reconnaissance du travail fait ».

IV. Santé et prévention des risques psychosociaux

IMPACTS DE LA COVID-19 : quels impacts pour l'emploi et la formation dans les métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'événement ? OPIIEC

Au delà de sa dimension économique, la crise sanitaire affecte aussi les conditions de vie et de travail des employés en créant ou renforçant des risques déjà existants physiques, hyperconnectivité psychosociaux, désocialisation, etc.

Au delà de sa dimension économique, la crise sanitaire affecte aussi les conditions de vie et de travail des employés en créant ou renforçant des risques déjà existants physiques, hyperconnectivité psychosociaux, désocialisation, etc.

Les employés de l'informatique et de la comptabilité et les cadres commerciaux cumuleraient charge mentale et pression temporelle supérieures à la moyenne. Les ingénieurs de l'informatique et les cadres des services administratifs, comptables et financiers seraient plus de 80% à déclarer avoir une quantité de travail excessive, et entre 40% et 55% à déclarer travailler sous pression.

La crise révèle également l'insatisfaction des salariés quant à leur qualité de vie au travail. 33% des consultants ingénieurs se déclarent insatisfaits ; 30 % envisagent de changer de métier (41% dans l'ingénierie industrielle où la pénurie de main d'oeuvre est déjà présente) ; 58 % estiment que la crise sanitaire a été un élément déclencheur ou un accélérateur de leur aspiration à une meilleure qualité de vie au travail.

L'insatisfaction est causée par un manque de souveraineté dans le choix des missions. 59% des consultants déclarent avoir une souveraineté faible ou nulle dans le choix de leurs missions ; 85% des consultants ayant un degré élevé de souveraineté se déclarent satisfaits contre 54 des consultants n'ayant pas cette liberté.

Quels leviers d'engagement pour les consultants ingénieurs : 94% des consultants déclarent avoir besoin de se sentir reconnus dans leur expertise, utiles et intégrés aux réflexions ; 91% trouvent important l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle ; 90% citent l'autonomie dans l'organisation de leur travail comme condition primordiale pour rester engagés.

Les décideurs en entreprise également mécontents du modèle traditionnel d'ingénierie externalisée. 40% des décideurs en entreprise déplorent un manque de transparence dans la relation qui les lie aux sociétés prestataires (taux de marge et processus de sélection des consultants).

- 81 -

Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux ? (DARES)

Début 2021, pour la moitié des personnes en emploi, les conditions de travail ont peu changé par rapport à l'avant-crise sanitaire. Pour une minorité, elles se sont même légèrement améliorées. Pour une personne en emploi sur trois, le travail s'est en revanche fortement intensifié. Pour une personne en emploi sur dix, les conditions de travail se sont fortement dégradées, du fait d'une intensification du travail combinée à un manque de moyens pour effectuer correctement son travail et à un affaiblissement du collectif. Les femmes, les travailleurs des secteurs de la santé, de l'action sociale et de l'enseignement, une partie des cadres et professions intermédiaires en télétravail, ont davantage vécu une intensification et une dégradation de leurs conditions de travail

Début 2021, l'état de santé psychique des travailleurs s'est fortement dégradé, avec un doublement du risque dépressif et une forte détérioration de la santé perçue, et ce d'autant plus que leurs conditions de travail ont été impactées par la crise sanitaire.

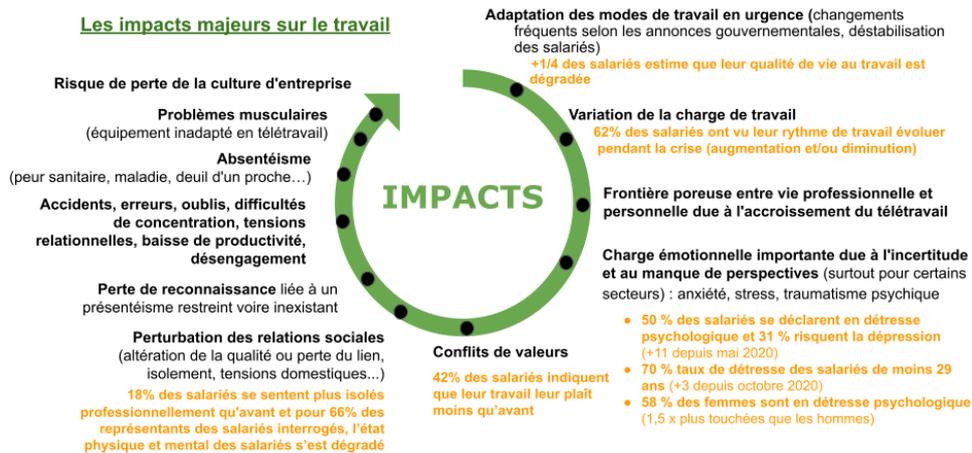
La crise induit une intensification du travail et une hausse de l'insécurité de l'emploi, mais aussi souvent un sentiment d'utilité accru. Ils sont nombreux à déclarer qu'ils travaillent plus longtemps qu'avant la crise sanitaire, plus souvent en horaires décalés (le soir, la nuit, très tôt le matin) et de façon plus intense. L'intensité émotionnelle dans le travail a également bondi : un travailleur sur quatre déclare être plus souvent « bouleversé, secoué, ému dans son travail ».

Au niveau de la santé psychique, la dégradation est forte : 23 % des salariés ont un score WHO 5 associé à un risque élevé de dépression, plus du double de la proportion mesurée en 2019 (10 % ; 12 % et 11 % en 2013 et 2016 respectivement).

Parmi les télétravailleurs, 48 % ont connu peu de changements dans leurs conditions de travail (groupe « peu d'impact », auquel appartiennent 56 % des non-télétravailleurs) ; 33 % ont connu une nette intensification de leur travail (contre 32 %), 14 % une dégradation d'ensemble (contre 9 %), 4 % une amélioration relative (comme les autres actifs). La crise sanitaire a donc impacté un peu plus les télétravailleurs que les autres actifs. L'autonomie progresse légèrement avec le recours au télétravail, mais, inversement, le soutien social diminue pour les télétravailleurs intensifs. Les télétravailleurs très réguliers (plus de trois jours par semaine) déclarent également plus souvent que les autres manquer de moyens suffisants ou adaptés pour effectuer correctement leur travail. Enfin, les télétravailleurs souffrent de troubles de sommeil et de douleurs plus régulièrement qu'avant la crise que les non-télétravailleurs, et cela d'autant plus que le recours au télétravail est intense.

Crise sanitaire : quels effets sur les risques psychosociaux ? - Pôle QVT (poleqvt.fr)

Tour d'horizon des risques professionnels survenus lors de la crise sanitaire.



Les troubles psychosociaux se sont révélés comme étant la deuxième cause d'arrêts maladie après le virus en mai et novembre 2020. Si certains facteurs de RPS probablement préexistants dans les entreprises ont été exacerbés, les situations de travail dégradées lors du premier confinement ont permis d'identifier des risques auxquels les salariés se sont vus confrontés de façon inédite.

<p>Lorsqu'ils étaient confinés ou en télétravail intensif :</p> <p>les risques d'isolement social, de porosité des espaces-temps professionnels et personnels, les relations difficiles avec le manager ou les collègues, l'intensité de la charge de travail ou à l'inverse l'impression de vacuité et de perte de sens, le manque d'autonomie, l'incertitude liée à l'avenir professionnel (chômage partiel)...</p>	<p>Lorsque le travail a été maintenu sur site, avec des contraintes sanitaires élevées :</p> <p>isolement ressenti aussi avec des équipes fractionnées et des collègues absents, confrontation directe aux risques pandémiques, aux tensions avec des publics excédés, au sentiment d'iniquité (pourquoi suis-je là alors que mon collègue reste chez lui ?), à l'organisation sur site en mode dégradé...</p>	<p>Les équipes encadrantes (managers de proximité, dirigeants) ont dû :</p> <p>s'adapter en continu aux conditions de crise, modifier leurs méthodes de management pour une gestion des équipes mixtes ou à distance, absorber la surcharge de travail (déjà souvent existante) et la difficulté à appréhender les projections d'avenir pour rassurer leurs collaborateurs.</p>
--	---	--

Crise du covid-19 : quels enjeux en matière de RPS ? | Santé Travail FP (santetravail-fp.fr)

Recensement des problématiques pour les agents de la Fonction Publique :

Dans une situation de travail confiné à domicile ou de télétravail intensif en périodes post-confinement, plusieurs facteurs de risques psychosociaux peuvent être identifiés :

- Un environnement de travail à domicile et un matériel inadaptés à la situation de télétravail permanent, engendrant fatigue, usure, et stress.
- La situation de confinement avec le brouillage des espaces et des temps professionnels et personnels.
- L'intensité de la charge de travail et le temps de travail recomposé, avec le report d'une partie du temps de travail le soir par exemple.
- L'isolement social et professionnel lorsqu'il n'y pas de temps prévus pour des points individuels et collectifs.
- Le management à distance lorsqu'il ne s'adapte pas à la situation et tente de maintenir une forme de contrôle exacerbé.
- Des tensions dans les relations de travail, liées à la fragmentation des équipes et la diversité des situations.
- La peur liée à la crise sanitaire (peur de l'avenir, de tomber malade, d'être vecteur de la maladie, d'être stigmatisé à cause d'une contre-indication en lien avec le risque épidémique...).

- 83 -

Dans la situation de travail de maintien en activité sur site, l'activité réalisée en mode dégradé fait, là aussi, apparaître des facteurs de risques psychosociaux. Mais ceux-ci prennent une tonalité différente :

- Conflits de valeur liés à l'activité en mode dégradé (par ex. devoir faire le travail d'une manière qui remet en cause les critères du travail bien fait).
- La peur liée à la crise sanitaire (peur de tomber malade, peur d'être vecteur de la maladie, peur de l'avenir, peur d'être stigmatisé à cause d'une contre-indication en lien avec le risque épidémique...).
- Les violences externes : des tensions exacerbées par les modifications de consignes de travail, d'accueil et de prise en charge.
- L'organisation en mode dégradé (prises de décisions différentes, changement de plannings, réalisation de tâches non habituelles...).
- Des tensions dans les relations de travail, liées au rythme de travail en mode dégradé.

Enquête Malakoff Humanis - 2020

Une enquête réalisée par Malakoff Humanis du 19 juin au 15 juillet 2020 souligne l'accroissement des inquiétudes des salariés sur leur travail et sur leur santé : 12% jugent leur état de santé dégradé ; 45% se sentent « plus fatigués physiquement et psychologiquement » ; 28% estiment que leur qualité de vie au travail s'est dégradée ; 40% que leur rythme de travail s'est accéléré ; 23% estiment que leur travail empiète sur leur vie personnelle, contre 13% avant la crise ; 14%

estiment subir des tensions au travail contre 3% avant la crise ; 20% ont peur de perdre leur emploi, contre 3% avant la crise.

V. Dialogue social

L'impact de la crise sanitaire sur le dialogue social et les relations sociales - Anact

Après 1 mois et demi de mise en ligne, la consultation a permis d'obtenir les réponses de 1 415 répondants. 81% sont des représentants du personnel, 15% des représentants d'employeurs. 66% travaillent dans une structure privée, 15% dans une structure associative et 19% exercent dans le service public. Dans la quasi totalité des cas (98%), les réunions entre représentants du personnel et de la direction se poursuivent depuis le début de la crise (et ce, indépendant de l'activité de l'entreprise), à un rythme plus soutenu qu'auparavant pour 44% des acteurs du dialogue social. Les modalités de tenue des réunions d'instances ont également évolué dans ce cadre de crise : pour 66% des répondants, elles se tiennent notamment en visioconférence. Pour 38%, les réunions peuvent, ou ont pu, se maintenir en présentiel dans le respect des mesures sanitaires. L'activité liée au dialogue social dans ce contexte de crise est donc, sans grande surprise, évaluée comme étant plus importante par 66% des répondants qu'avant le début de la crise de la Covid-19. Quant aux moyens alloués pour l'exercice des mandats dans cette période de crise, 58% des répondants estiment que les moyens techniques ont été adaptés.

Dans ce contexte de crise, les sujets traités dans le cadre du dialogue social sont nombreux : le plan de continuité d'activité (77% des répondants), les ajustements de l'organisation du travail liés à la crise (70%), les modalités du télétravail (67%), les situations des personnes vulnérables du point de vue de leur santé (62%), les rémunérations (58%). Au final, 40% des acteurs du dialogue social déclarent qu'un accord a été signé au sein de leur structure depuis le début de la crise sanitaire, les thèmes étant très diversifiés, avec le télétravail en point d'orgue.

Dans ce contexte de crise, l'investissement des différents acteurs du dialogue social est remarqué, dans des proportions très variables néanmoins, selon les acteurs considérés et les profils de répondants. Ainsi 67% des répondants estiment que les représentants du personnel ont été davantage investis dans le dialogue social de leur structure depuis le début de la crise ; 49% estiment que la direction de leur structure a été davantage investie ; 37% estiment que les encadrants, les managers se sont davantage investis dans le dialogue social. Le contexte de tension liée à la crise sanitaire induisant une intensification du dialogue social n'est pas sans répercussion sur la perception de l'évolution des relations sociales au sein des structures. Si 56% des répondants estiment que les relations sociales sont globalement identiques à ce qu'elles étaient avant de début de la crise sanitaire, 35% jugent qu'elles se sont dégradées.

VI. Formation

Recours à la formation et aspirations professionnelles : Quel impact de la crise sanitaire ? DARES

En parallèle aux mesures de chômage partiel, le dispositif FNE-Formation a été élargi de manière à permettre aux entreprises concernées par l'activité partielle de former leurs salariés quelle qu'en soit la catégorie, dans le but de protéger l'emploi et d'éviter des pertes de compétences au moment de la reprise et d'en assurer la pérennité. Le Ministère du Travail a annoncé début avril 2020 une mise à disposition massive des ressources pédagogiques en ligne par des organismes de

formation pour favoriser la formation à distance aussi bien pour les salariés que pour les demandeurs d'emploi.

le non-recours à la formation s'explique en grande partie par une absence de connaissance des dispositifs potentiellement mobilisables. Le rôle joué par l'employeur, les acteurs institutionnels, mais également des médias et des relations informelles s'avère ici déterminant.

Par exemple, aucun des salariés interrogés n'a dit avoir bénéficié des dispositifs de FNE-formation ni en avoir été informé. La norme de rentabilité et du « courtermisme » semble parfois s'être durcie, laissant peu de place à l'organisation ou l'outillage de l'évolution professionnelle.

L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et leurs organismes de formation, DARES

Si maintenir l'activité et l'emploi a été la priorité des entreprises enquêtées, la formation continue ne l'a pas été. Dans une majorité de cas, elles ont gelé leur plan annuel de formation, tel que défini fin 2019 ou début 2020.

Par ailleurs, elles n'ont que rarement eu recours au FNE formation et n'ont pas incité leurs salariés à mobiliser le CPF ou le CEP.

Rôle de la formation pendant la crise sanitaire : quelle articulation avec le chômage partiel ? DARES

L'État a souhaité inciter les entreprises à former les salariés pendant les périodes chômées. Le principal vecteur de financement a été le FNE-Formation, doté de près de 340 millions d'euros en 2020. Cet outil conventionnel d'accompagnement des mutations économiques a été complètement revu dans ses modalités de gestion et d'accès. Il a ouvert le financement des formations à toute entreprise mobilisant l'activité partielle, dans un circuit de demande simplifié.

En 2020, le déploiement du FNE-Formation, initialement confié aux Direccte, a très vite reposé sur les Opérateurs de compétences (OPCO) à qui l'État a délégué la gestion du FNE. Ils ont dû déployer dans l'urgence un outil nouveau, dans un contexte organisationnel de télétravail (pour leurs équipes mais aussi, le plus souvent, pour leurs interlocuteurs des entreprises).

À qui ont profité ces formations ? On aurait pu s'attendre à ce que les TPE-PME, notamment dans secteurs les plus touchés par la baisse d'activité, se saisissent de cette opportunité (période chômée et coûts de formation pris en charge par le FNE-Formation) pour former leurs salariés. Les remontées du terrain tendent cependant à dire que ce sont les entreprises déjà les plus familiarisées avec la formation (et dotées d'une personne ou d'un service-support) qui ont mobilisé le dispositif. Même si plusieurs canaux d'information ont fait connaître le dispositif aux TPE-PME, ces dernières ont été peu enclines à s'en saisir en 2020, dans une période où l'urgence était de s'ajuster au jour le jour face aux aléas de l'activité.

Si on s'intéresse aux salariés formés pendant l'activité partielle, un usage très encadré du FNEFormation, pour des projets de formation collectifs à l'échelle de l'établissement, a pu favoriser l'accès à la formation de catégories de travailleurs généralement cantonnés aux formations 'obligatoires'. A contrario, un usage très ouvert et laissé à la discrétion des salariés tend à profiter plutôt à ceux ayant déjà une « appétence » pour la formation ou, tout au moins, des idées sur des formations à suivre. Dans tous les cas rencontrés, la mobilisation de la formation dans ce contexte a nécessité l'engagement d'un service RH et une volonté forte d'investir ce sujet.

Les formations FNE : Ces formations étaient souvent courtes, de nature réglementaire (CACES, habilitations...). On note aussi de nombreuses formations à la bureautique et à l'anglais.

Au total, les investigations conduisent à nuancer l'idée que les formations suivies pendant l'activité partielle en 2020 n'auraient été qu'« occupationnelles ». Si une minorité a été certifiante (20% des formations financées par le FNE-Formation en 2020), elles ont permis à des entreprises de maintenir un effort de formation dans un contexte très déprimé, de réaliser des projets collectifs mais « dormants » de formation, mais aussi de « garder le lien pour faciliter la reprise du travail ». Cette motivation a été souvent citée dans le secteur de l'hôtellerie-restauration où la main d'œuvre est jugée volatile.

Dans la branche Bureaux d'études, les entreprises ont saisi très tôt la possibilité de se former pendant l'activité partielle. La formation pendant les périodes chômées a servi à accompagner des mouvements plus structurels de repositionnement de compétences. Des parcours de formation, longs et certifiants, ont été engagés pour des collectifs de salariés d'une même entreprise ou d'un groupe, dans le cadre de l'activité partielle de longue durée. Cette problématique de « reskilling » se pose aussi à de petites entités qui n'ont pas mobilisé l'activité partielle, ou de manière résiduelle.

Annexe 3 – Restitution du benchmark

I. Branche des sociétés d'assurance

Dynamique générale du dialogue social

- Globalement, le dialogue social programmé avant la crise a pu se tenir. Un léger retard des travaux a été observé sur la période du premier confinement (mars à mai 2020) face à la gestion de l'urgence.
- Thématiques des négociations :
 - Négociations récurrentes : protection sociale, revenus minimaux annuels, diversité et mixité...
 - Négociation fortement liée à la crise sanitaire : télétravail
- Adaptation des modalités de réunions : visioconférence systématique jusqu'à septembre 2021 puis modalités mixtes ou en présentiel depuis septembre 2021. → Effets négatifs perçus de la visioconférence sur la qualité et la fluidité des échanges.
- La crise sanitaire a également renforcé l'émergence de certaines thématiques dans le dialogue social, comme la Qualité de vie au travail, notamment pour prendre en compte les nouveaux modes d'organisation, le télétravail et les évolutions en matière de santé au travail et de prévention induites par la Loi d'août 2021.

Rôle et positionnement des organisations et de la Branche

Intensification des espaces d'information, d'échanges et de coordination entre la fédération employeur les DRH de la branche :

- Mise à disposition **d'informations, veille juridique et réglementaire** (quotidienne jusqu'à juin 2021)
- Rythme : tous les jours au début de la crise sanitaire puis hebdomadaire pendant une longue période et à présent mensuel (depuis l'été 2021)

Renforcement des échanges avec les organisations syndicales :

- Echanges d'informations et de remontées terrain.
- Production d'un protocole sanitaire spécifique à la branche
- Interventions publiques coordonnées

Activité partielle

- **Activité maintenue** dans une majorité des cas et adaptation des modalités de travail (télétravail compatible avec la majorité des postes de travail)
- Pas d'accord APLD

Recrutement, intégration et formation des salariés

- Poursuite de l'accueil d'alternants

- **Adaptation des méthodes de recrutement** (visioconférence) et **process d'intégration** (identification de binômes, communautés, échanges de pratiques entre entreprises sur l'intégration à distance, mise à disposition d'équipements...)

Formation et développement des compétences

- Quasiment la totalité des actions de formation programmées ont été maintenues mais se sont déroulées selon un format adapté (distanciel)
- Taux d'accès à la formation : 89,2% des salariés en 2020 contre 88,5% en 2019.
- Thématiques mobilisées : formations métiers, management à distance et formations managériales.
- Evolution des critères de sélection des formations par les entreprises (notamment possibilité de mobilisation du distanciel).

II. Branche du courtage d'assurance et de réassurance

Dynamique générale du dialogue social

- Dialogue social **intense en début de crise sanitaire** - négociation de Branche très rapide à l'issue des directives gouvernementales en mars 2020.
- Rythme : 1 à 2 réunions par semaine de Mars à septembre 2020 puis 1 réunion par mois (rythme habituel) à partir de septembre 2020.

Thématiques abordées :

- Congés payés ou RTT : négociation de Branche ayant permis la **simplification** pour les entreprises du secteur (possibilité d'imposer des congés payés ou RTT par l'employeur). Dans les pratiques, davantage d'incitations à utiliser les congés devant être soldés.
- Le télétravail : il existait un accord cadre de 2018, il a été choisi d'annexer des **recommandations** pour clarifier certaines dispositions ou situations non prévues dans l'accord initial.

- 88 -

Rôle et positionnement des organisations et de la Branche

Suivi économique et social des entreprises

- Mise en place d'un **baromètre** intégrant des indicateurs économiques et sociaux (ex : mobilisation du télétravail, difficultés rencontrées...) avec des **vagues d'enquêtes régulières** pendant 6 à 10 mois.
- Peu d'impact économique observé en début de crise et sur l'année 2020. Une attention particulière à porter à 2021 sur des éventuels effets retardés ou dans les projections et perceptions des établissements.

Production et diffusion de recommandations et d'outils

- Travaux interbranches avec la filière Assurance pour établir des recommandations sanitaires et bonnes pratiques
- Promotion et diffusion de l'accord Télétravail

- Rédaction d'un guide sur les mesures exceptionnelles instaurées pour la crise sanitaire et des aides et accompagnements possibles
- Organisation de webinaires (environ 2 par semaine) sur différentes thématiques (télétravail, activité partielle...) ou sur des thèmes de formation
- Gestion d'une hotline pour répondre aux questions des organisations

Formation

- Période propice à la formation des salariés, que cela concerne la formation continue réglementaire ou d'autres thématiques.
- Mise en place d'une plateforme digitale de formation en janvier 2020, qui a donc été mobilisée avec succès face aux impératifs de la crise sanitaire.
- Augmentation du nombre d'heures de formation mobilisées et adaptation du format (distanciel)
- Mobilisation importante du FNE Formation
- Réservation d'une enveloppe budgétaire de formation pour les salariés des entreprises en difficultés : enveloppe non mobilisée par absence de demandes.

Activité partielle

- Passage massif de l'activité à distance.
- Très peu de recours à l'activité partielle dans le secteur, uniquement en dernier recours sur des postes très particuliers.

- 89 -

Télétravail

- Un accord de Branche préexistant, mis à jour par une annexe en lien avec la crise sanitaire.
- Nombreuses négociations d'entreprises qui émergent sur la thématique du télétravail « post-crise sanitaire »
- Cela suscite une réflexion sur l'organisation et l'hybridation des modes de travail (présentiel / distanciel)

III. Branche des banques

Dynamique générale du dialogue social

- **Intensification du dialogue social** avec la crise sanitaire
- Adaptation du format des réunions : distanciel
- Au niveau des thématiques, la crise sanitaire a davantage eu l'effet d'un « accélérateur de tendances » déjà préexistantes dans le secteur plutôt que d'apparition de nouvelles thématiques
- Un accent particulier a été mis sur le dialogue social en lien avec les mesures sanitaires au sein des établissements bancaires.

Télétravail

- Toutes les entreprises avaient déjà un accord télétravail avant la crise sanitaire. Celle-ci est venue accélérer le processus et amplifier le phénomène : davantage de jours, davantage de postes éligibles.
- Un accord sur le télétravail est en cours de négociation au niveau de la Branche, pour prendre en compte les effets à plus long terme, les reconfigurations et perspectives « post-crise sanitaire ».
- Le sujet du télétravail pour les salariés en agence reste une thématique sensible au niveau du dialogue social, avec des freins techniques et organisationnels soulignés (ex : sécurité)

Activité partielle

- Activité maintenue dans une majorité des cas et adaptation des modalités de travail (télétravail notamment).
- Pas d'accord APLD.

Recrutement, intégration et formation des salariés

- La totalité des salariés a eu une action de formation en 2020. Le volume d'heures a cependant été moins important que les années précédentes. Parmi les thématiques davantage mobilisées : les soft-skills et le management, en particulier la dimension management à distance, l'animation du collectif ou le développement des talents.
- L'accueil d'apprentis a pu être réalisé selon des volumétries quasi-identiques aux années précédentes.

- 90 -

IV. Branche des Agents généraux d'assurance

Dynamique générale du dialogue social

- Poursuite normale du dialogue social durant la crise sanitaire : tenue des discussions et signature d'accords sur les thématiques prévues (formation, intéressement, salaires...)
- Adaptation du format des réunions : distanciel
- Une négociation a été ouverte sur les mesures exceptionnelles liées aux congés payés mais n'a pas aboutie sur la signature d'un accord.
- Renforcement des coopérations interbranches dans le secteur des Assurances (ex : rédaction de protocoles et outils communs...)

Télétravail

- Pas d'accord de Branche sur le thème du télétravail (négociations à venir)
- 49% des agents employeurs ont eu recours au télétravail pendant la première période de confinement.
- Des retours assez négatifs sur l'expérience du télétravail. Parmi les difficultés identifiées : des outils non adaptés ou le management et l'organisation à distance.

- Seulement 19% des agents ayant eu recours au télétravail souhaitent utiliser cet outil de manière pérenne.

Activité partielle

- 62% des agents employeurs ont eu recours à l'activité partielle pendant la première période de confinement.

Recrutement, intégration et formation des salariés

- 57% des agents ont formé leurs salariés pendant la période du premier confinement.
- Très peu de mobilisation du FNE Formation malgré une communication sur le sujet.
- Très fort recours à l'apprentissage, sous l'impulsion des incitations financières notamment.

Rôle des branches et fédérations pendant la crise

- Réalisation d'une étude sur les impacts de la crise, à la sortie du premier confinement (publication septembre 2020)
- Renforcement du rôle de soutien / support aux agents généraux (principalement des très petites entreprises, sans RH internes)

Perspectives

- Thématiques des négociations très orientées vers la Qualité de vie au travail, avec un effet certain de la crise sanitaire : télétravail (pas d'accord préexistant), égalité professionnelle, risques psychosociaux...

Contacts :

Actehis

Samuel BELLOT, Directeur

s.bellot@actehis.fr

Thomas Legrand Consultants

Marie AVON, Responsable Pôle Appui aux politiques publiques

m.avon@thomas-legrand-consultants.fr