

# *cadres* & **avenir**



**LEAN, RISQUES PSYCHOSOCIAUX, AMBIANCES...**

## **Souffrances au travail : il n'y a pas de fatalité**



ENTREPRISES

**L'heure des  
N.A.O. (p.4-5)**



SOCIÉTÉ

**Les confidences  
d'un consultant  
(p.17)**

# Rejoignez la FIECI,

le réseau syndical pour vous faire entendre !

## Qui sommes-nous ?

La FIECI est la Fédération nationale du personnel de l'encadrement des sociétés de service Informatique, des Études, du Conseil et de l'Ingénierie. Nous sommes membres de la CFE-CGC, la confédération syndicale représentant les techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres. On imagine parfois les cadres égoïstes, soucieux de leur seule réussite personnelle, de leur carrière et avantages. Nous prouvons le contraire : nous formons un réseau solidaire. L'entraide y est concrète.

## Se syndiquer : un réseau social dans la vraie vie !

Sans esprit partisan, nous défendons au mieux les intérêts de tous nos collègues. Salaires, conditions de travail, formation, les sujets sont nombreux. Nous voulons aussi défendre l'égalité hommes/femmes. Loin de toute ringardise, le syndicalisme moderne a toute sa place dans l'entreprise d'aujourd'hui.

## Recevoir formations et informations

Chaque cadre désirant s'impliquer au-delà de l'adhésion peut recevoir à la FIECI des formations aux négociations, à l'actualité du droit du travail, pour gagner en efficacité. Notre réseau internet offre par ailleurs un lieu d'échanges convivial d'informations. Pour tout problème lié au travail, droits, défense d'un collègue, nos adhérents savent qu'ils pourront trouver des réponses auprès des abonnés au FIECI Groupe. Et rares sont les questions qui restent sans réponse !

## Vous défendre en cas de problèmes

La FIECI vous apporte conseil et assistance en cas de contentieux individuels ou collectifs. Cette aide peut aller jusqu'à la prise en charge financière. Appréciable, lorsqu'en cas de licenciement par exemple, on peut en avoir besoin. Nos conseils sont prodigués par des personnes d'expérience, connaissant parfaitement la branche professionnelle. Et un avocat peut vous recevoir, y compris sur problème autre que professionnel.

## A noter

- L'adhésion à la FIECI est strictement confidentielle. Nous ne transmettons vos coordonnées à personne ! Seuls nos porteurs de mandats et nos représentants, dans les instances auxquelles ils participent, sont identifiés comme membres de la FIECI. À vous de savoir si vous souhaitez vous impliquer dans votre entreprise, et dans les instances.
- L'adhésion à un syndicat ouvre à une déduction fiscale de 66 %. Nous vous adressons chaque année, en temps utile, le reçu fiscal à joindre à votre déclaration d'impôts.
- Pour adhérer, ou renouveler votre adhésion, photocopiez ou scannez notre bulletin d'adhésion en page 23, ou téléchargez-le sur le site internet : [www.fieci-cgc.org](http://www.fieci-cgc.org)

## La crise a bon dos, ne courbons pas le nôtre !

En affirmant à la "une" de notre numéro d'été cette impérieuse nécessité de vacances attendue par tous, nous savions que nous toucherions juste... mais ignorions jusqu'à quel point ! Combien de collègues, mais aussi d'employeurs rencontrés ici ou là, nous auront confirmé ce ressenti. Ce sentiment fort et très partagé de tension extrême qui semble s'imposer à tous. Cette pression, entretenue comme à dessein, qui paraît ne jamais vouloir redescendre. Les charges et responsabilités qui s'accumulent, sans qu'aucun avantage positif ne paraisse en découler...

Nous évoquons dans ce numéro de rentrée les "souffrances au travail". Est-ce pour activer une hypothétique chorale des plaintes ? Évidemment non. Bien au contraire, les témoignages de Marie Pezé et de notre collègue consultant nous paraissent éclairants. Car leurs expériences, leur expertise, enrichissent nos réflexions. Pour comprendre nos collègues et les défendre, il faut mieux saisir comment les nouvelles conditions de travail, à l'heure du cloud, du desk-charing, du home-working, du lean, bousculent nos équilibres, physique, personnel, psychoaffectif. Loin de nous, l'idée de nous transformer en "nounous" bienveillantes ! Notre réponse doit être technicienne, professionnelle, s'appuyant sur les compétences de partenaires experts. Elle doit être lucide. Soyons avertis et conscients des pièges et des impasses qui trop souvent nous sont proposés, où l'on ne traite jamais que les effets, sans jamais en venir aux causes.

Lucidité, toujours. Aux météo maussades de l'été, répondent en chœur les indicateurs économiques anxiogènes. "La crise" n'a pas dit son dernier mot. Nous évoquons dans ce numéro certains de ses développements plausibles, souvent évoqués. Nous savons la réalité des problèmes.

Mais précisément ! Cette rentrée marque aussi, dans nos entreprises, le début des Négociations Annuelles Obligatoires. Et "la crise" y pourrait jouer, on le devine, le rôle un peu trop évident d'une clé universelle, fermant d'avance la porte aux négociations, condamnant tous les robinets.

Nous avons donc demandé à l'une de nos collègues, expertes sur toutes ces questions, de dresser un tour d'horizon des différents sujets concernés par ces N.A.O.. Crise ou pas, les syndicalistes cadres y joueront cette année encore leur rôle de négociateurs tenaces et responsables, loin de toute candeur et de tout angélisme.

Car nous voyons se reconstituer les marges dans nos entreprises, alors même que les salariés depuis 2008 ont largement participé à l'effort de sauvetage de l'économie. Tous les acteurs ont-ils réellement témoigné d'un semblable sens du sacrifice ?

Michel de La Force  
Président de la FIECI



Revue de la FIECI - CFE-CGC  
35, rue du Faubourg-Poissonnière  
75009 Paris  
Tél. : 01 42 46 33 33 - Fax : 01 42 46 33 22  
Email : cgc.fieci@syndicat.org

**Directeur de la publication**  
Michel de La Force

**Directeur de la rédaction**  
Hervé Resse

**Rédaction**  
Michel de La Force, Hervé Resse,  
Florence Vielcanet

**Maquette et conception**  
Joël Couturier (Parlons Social)

**Crédits photos**  
Fotolia.com, Fieci, 123rf.com, HRC

**Impression**  
Groupe Imprimerie Fertoise  
BP 115 - 72400 La Ferté Bernard  
Tél. : 02 43 93 00 05 - Fax : 02 43 93 93 33  
N° commission paritaire : 03.13 S 06 451  
ISSN : 1638 4113

Abonnement : 4 numéros - 20 euros/an  
Si vous ne souhaitez plus recevoir cette revue, nous vous prions d'en faire part à la rédaction en joignant l'étiquette d'expédition.

Les articles publiés dans le cadre des tribunes libres n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

Contactez la FIECI  
Tél. : 01 42 46 33 33 - Fax : 01 42 66 33 22  
Notre site : [www.fieci-cgc.org](http://www.fieci-cgc.org)

"Cadres & Avenir" veut rendre compte de la réalité des actions des adhérents de la FIECI.  
Ce magazine est le vôtre !  
La lettre "Passerelles Cadres" est également à votre service. N'hésitez pas à nous envoyer vos infos, vos contributions, vos réflexions à l'adresse suivante : [contact@fieci-cgc.com](mailto:contact@fieci-cgc.com)

// RENTRÉE

# N.A.O. : c'est en période de crise qu'il convient de bien négocier...

*Les Négociations Annuelles Obligatoires occuperont une bonne partie de l'automne nos délégués syndicaux. Notre collègue Alina Tortochaut, armée d'une solide expérience, évoque les enjeux, des objectifs pertinents pour notre Fédération... et quelques chausse-trappes à éviter...*

Dans une rentrée qui s'annonce délicate, il faut rester PO-SI-TIFS. Alina Tortochaut, DSC de l'entreprise GFI, est l'une des spécialistes de cet exercice au sein de la FIECI...

## Le dialogue social doit exister toute l'année

*C&A : Alina, voyez-vous une vertu particulière aux N.A.O. en dehors des autres négociations qui sont la vie quotidienne d'une entreprise ?*

Alina Tortochaut : Dans l'idéal, la négociation devrait, il est vrai, être la base du dialogue entre les représentants des salariés et leur employeur. En pratique, on constate qu'en dehors des obligations légales, il est difficile d'ouvrir avec eux les dossiers. Mais il faut rappeler que constitue un délit d'entrave au droit syndical le fait pour l'employeur de ne pas prendre l'initiative d'engager la NAO sur les thèmes qu'impose la loi.

*C&A : La NAO a donc le mérite d'inviter au dialogue, au moins une fois par an ?*

AT : Oui, mais paradoxalement, dans des secteurs où les employeurs y sont peu enclins, ils peuvent s'abriter derrière cette obligation, tout en n'avançant pas durant les mois de la négociation ! On perd alors en qualité de dialogue social... D'autant qu'il n'y a pas d'obligation de résultat. Les NAO peuvent fort bien ne pas aboutir. À l'extrême, ça peut devenir un simple élément de communication : on sort des textes creux où l'on vante son légalisme, sa



capacité de dialogue, mais sans rien de concret. La qualité de la négociation dépend forcément de la qualité et de la volonté des négociateurs.

## Ne pas sacrifier le qualitatif

*C&A : Rappelez-nous quels sont les champs couverts par les N.A.O. ?*

AT : Ce dispositif couvre l'essentiel des enjeux qualitatifs et quantitatifs constituant la politique sociale de l'entreprise. On peut estimer qu'il comprend trois volets. Le premier concerne naturellement les rémunérations, directes et périphériques : les niveaux de salaires

effectifs, les types d'augmentations envisagées (individuelles, collectives... ou rien). Les NAO doivent examiner les moyens de réduire et supprimer les écarts de rémunération H/F. C'est aussi le moment où sont examinés les dispositifs d'épargne salariale lorsque les salariés ne sont pas couverts par un accord les instituant : Intéressement, PEE (plan d'Épargne Entreprise), Participation, PERCO (Plan d'Épargne Retraite Complémentaire Collectif)... Enfin, le régime de prévoyance et de santé complémentaire, lorsque les salariés là encore, ne sont pas couverts par un accord les instituant.

*C&A : Voilà pour le quantitatif...*

AT : Le deuxième volet concerne la durée effective et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel à la demande des salariés. On peut y ajouter toutes les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, ainsi que celles visant à assurer les objectifs d'égalité professionnelle H/F au plan de la gestion des carrières.

Ces sujets sont à mes yeux insuffisamment traités dans le cadre des NAO. S'agissant du temps de travail, notamment : nous sommes souvent dans des entreprises fonctionnant en mode projet. Les dépassements d'heures y sont phénoménaux. Il y aurait un travail de fond à entreprendre sur ce sujet.

Un troisième volet concerne les entreprises de plus de 300 salariés. Elles doivent tous les trois ans revoir le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ainsi que les mesures d'accompagnement en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience (VAE), bilan de compétences, mobilité professionnelle et géographique. Sans oublier le volet pour les salariés "seniors" et ceux exerçant des responsabilités syndicales.

Voyez que les sujets de discussion ne manquent pas !

## Utiliser la crise comme opportunité

*C&A : Mais en période de crise, vous risquez des refus sur tout !*

AT : Je suis convaincue que la crise, c'est l'occasion de changer de dogme ! De revoir le paradigme.

(suite page 5)

(suite de la page 4)

Comment mettre en place une politique salariale juste, en période de crise ? Est-ce en continuant de donner un pactole à quelques-uns, et imposer la diète à tous les autres ? Est-ce qu'à l'inverse ce n'est pas l'occasion de ressouder l'entreprise autour d'un esprit plus solidaire, de se serrer les coudes par des augmentations mieux réparties ? Je pense que la crise doit nous inviter à pointer cette contradiction : difficile de motiver l'ensemble des salariés, d'en appeler à un élan et des succès collectifs, si on ne récompense jamais que l'individualisme forcené ! On récolte plutôt, au bout du compte, une contre-performance économique...

Autant je suis d'accord pour faire le dos rond et participer à la reconstruction des marges si c'est pour "investir", ou former, autant il faut rester vigilant dans ces entreprises qui ne pratiquent que les "croissances externes". On sait qu'en période de crise, aux cours planchers, on fait les meilleures affaires ! La tentation est alors permanente de sacrifier les salariés sur l'autel de la marge, en restreignant les coûts. Et à ce jeu, on le sait, les salariés se retrouvent le plus souvent... "perdants/perdants" !

Ce modèle renforce l'hétérogénéité des situations individuelles, notamment sur le plan salarial. Et cela pose d'importants problèmes d'harmonisations qui nous concernent. Dans un contexte instable, faire travailler ensemble des salariés qui, au sein d'équipes communes, et pour les mêmes fonction et expérience, présentent des écarts de salaires importants, est une gageure. Très rapidement, cela entraîne des situations "quasi explosives"... La négociation sur les salaires doit donc prendre en considération cette hétérogénéité et encore une fois, poser les bases d'une politique salariale plus juste.



#### **C&A : Comment l'envisager concrètement ?**

AT : La démarche peut se passer en trois temps.

D'abord, par des mesures de "rat-trapage" pour tous ceux qui ont été injustement "laissés pour compte", sans augmentation depuis plus de 2 ans, et ceux dont le coefficient SYNTEC n'a pas évolué par rapport à leur accroissement de compétences. Dans un deuxième temps, par l'application, chaque année, d'un socle d'augmentation uniforme récompensant la contribution de chacun à l'effort commun, quelle que soit son unité d'appartenance au sein de l'entreprise.

L'application d'augmentations individuelles, traduisant la performance et l'implication personnelle de chacun dans son unité d'appartenance, s'ajoutant alors à l'édifice, mais dans un troisième temps.

#### **La santé, enjeu durable**

C&A : Vous souhaitez qu'on aborde la question "santé".

AT : C'est je crois un sujet de forte préoccupation des salariés ! Dans le contexte de désengagements récurrents de la Sécurité sociale pour cause de déficit abyssal...

les régimes complémentaires font l'objet de toutes les attentions, car ce sont eux qui prennent en charge les surcoûts générés !

Les cotisations payées par les salariés restent très compétitives par rapport à celles des contrats individuels, à garanties égales, puisque l'entreprise prend généralement en charge une partie de la cotisation. Il faut ici éviter de se laisser gagner par la sinistrose ambiante, et de (trop) se laisser impressionner par le chiffon rouge qu'agitent les assureurs, face à l'augmentation soi-disant inéluctable des cotisations.

Si le régime choisi n'est pas

déficitaire ; si les garanties ont été bien "calibrées" par rapport aux besoins du plus grand nombre ; si la commission de suivi paritaire (syndicats/direction) nécessairement instituée dans l'entreprise pour piloter le régime fait son travail régulièrement à partir de la transmission trimestrielle par l'assureur, d'indicateurs pertinents, alors... pas de panique : il y a sans doute des marges de manœuvre et donc pas nécessairement d'augmentation des cotisations au 1<sup>er</sup> janvier 2012 !

Et si une augmentation s'avère inéluctable, l'entreprise doit y prendre toute sa part ! //

#### **Faute de NAO... Quelles sanctions ?**

*La loi du 3 décembre 2008 conditionne le bénéfice de certains allègements de cotisations sociales au respect de la Négociation Annuelle Obligatoire sur les salaires, dès lors que l'entreprise comprend au moins une section syndicale représentative.*

*Le non-respect de cette obligation pour une année civile donne lieu à une réduction de 10 % du montant des allègements de cotisations patronales appliqués au titre des rémunérations versées cette même année.*

*Ce montant sera diminué de 100 % (avantage totalement supprimé) lorsque l'employeur n'aura pas rempli cette obligation pour la troisième année consécutive.*

*Différentes aides ou exonérations sont concernées par ces éventuelles sanctions.*

// GOUVERNANCE

# Altran : nouveau dirigeant, nouvelle attitude

*Le 10 juin dernier, le conseil d'administration d'Altran nommait Philippe Salle PDG du groupe, en remplacement d'Yves de Chaisemartin, clairement désavoué quelques semaines plus tôt par l'actionnaire principal.*

Côté syndicats, ce départ, avouons-le, n'aura traumatisé personne. Les relations entre la direction et les partenaires sociaux étaient nulles ; l'absence de dialogue, manifeste, et les élections sans cesse repoussées.

L'arrivée du nouveau PDG était donc clairement attendue. Et nos collègues ont d'emblée pointé des indices notables de changement, au plan des attitudes. *"Monsieur Salle a sans tarder rencontré successivement toutes les forces syndicales, et pas entre deux portes"*, remarque Williams Oster, délégué central de la FIECI-CFE-CGC. *"Même si pour l'heure nous ne sommes pas encore entrés dans des discussions de fond, la volonté d'instaurer un vrai dialogue semble réelle"*. Du coup, ce changement de style paraît influencer le management. Les directions des relations sociales et des RH semblent plus réactives, plus soucieuses d'avancer sur des sujets bloqués depuis des lustres.

*"Mais il y a mieux"*, comme le souligne Patricia Charlec, autre fer de lance de la CFE-CGC-FIECI au siège de Levallois-Perret. *"Les élections vont ENFIN être organisées, cet automne... Le nouveau dirigeant a affirmé qu'il était hors de question de rester sans instances représentatives.. Alors qu'on*

*attend ces élections depuis cinq ans"*. Sortant d'une réunion consacrée à l'organisation du scrutin électronique, nos collègues apprécient le fait *"que l'entreprise prestataire, l'expert et les huis-siers soient choisis par l'ensemble des organisations syndicales, et en fonction d'un cahier des*

*charges qu'elles auront-elles-mêmes fixé"*.

Reste évidemment à voir confirmées ces bonnes intentions dans l'action concrète. Nos représentants y prendront leur part, conscients que le dialogue social est le meilleur moyen d'avancer au bénéfice de toutes les parties prenantes. Les élections d'octobre seront donc un moment décisif pour les salariés d'Altran France. Ensuite, la communication de la stratégie du groupe sera également très attendue... //



...Dernière minute, 16 septembre 2011...

## Bureaux d'Études : SYNTEC et CICF(\*) se trompent de partition !

Alors que nous mettons sous presse ce numéro de Cadres & Avenir, La FIECI participe avec les partenaires sociaux aux négociations salariales de la branche des Bureaux d'Études.

L'état présent des discussions confirme hélas nos convictions de ces dernières années. Dès que se pose la question de restituer aux salariés, singulièrement lorsqu'ils sont cadres, une part du produit de leurs investissements personnel et professionnel, les grands discours et les belles musiques ne sont suivis que de bien maigres effets. On frôle le couac.

Côté scène, les employeurs s'exposent en représentants des "métiers du savoir et des innovations", où l'humain constitue (naturellement) la première richesse... Mais en coulisse, chan-

gement de ton. On ignore les efforts concrets des personnels, pour leur proposer des revalorisations salariales clairement insuffisantes, et donc inacceptables. L'humain ? Juste une variable d'ajustement ! Qu'on ne s'y trompe pas : persister dans ce mépris aura quelques conséquences particulièrement inquiétantes, à terme, tant pour les salariés... que pour la branche elle-même.

Car elle devient de moins en moins attractive, notamment pour les jeunes diplômés qu'elle pénalise. Leurs progressions de carrières deviennent plus lentes que celles des techniciens. Techniquement, à l'heure où l'enjeu des retraites devient primordial pour tous les salariés, les propositions patronales contribuent à freiner l'accès

des jeunes cadres aux cotisations AGIRC.

Par ailleurs, nous constatons qu'un grand nombre de nos employeurs limitent leurs NAO aux seuls minima proposés.

Tous ces signaux, envoyés aux salariés de notre branche, sont de mauvais signaux. Les refrains par ailleurs tenus sur "l'égalité H/F", les "accords seniors", masquent assez mal l'absence de considération bien réelle qu'on nous témoigne. "Il faut voir comme on nous parle" dit la chanson.

Il est grand temps de changer de musique. Et de l'accompagner dans les faits, pas seulement dans les paroles.

(\*) SYNTEC et CCIF, les 2 fédérations patronales de nos métiers.

## // ACQUISITIONS

# Oracle, l'insatiable appétit !

*Le géant américain est assurément l'un des champions toutes catégories de la croissance externe. Après Sun, la stratégie d'acquisitions tous azimuts bat son plein. Les syndicats de leur côté, constatent que cela semble plus facile... que payer l'impôt sur les bénéfices dans les pays concernés !*



## Fusions

Oracle "propose les systèmes logiciels et matériels professionnels les plus complets, ouverts et intégrés". C'est ainsi que l'entreprise américaine se présente sur son site corporate. Elle a passé le cap des 100.000 salariés dans le monde, - 2000 en France -, ne semble pas vouloir s'arrêter en si bon chemin. Le rachat de Sun, finalisé fin 2009, n'a pas calmé les appétits de "l'ogre". Au seul premier semestre 2011, ont été rachetées ou fusionnées des TPE ou PME telles que eSTAR, Pillar Data Systems, Fatwire, Ndevr, Ksplice. A fin juillet, l'acquisition de Inquiria était également dans les tuyaux.

Ces arrivées permanentes ont deux incidences notables au plan de la "culture interne". Les informations distillées sur l'entreprise en

dehors des canaux "officiels" sont particulièrement mal vues, dès lors qu'elles pourraient influencer sur le cours de bourse. On peut le comprendre, et de fait, les salariés ont interdiction de commenter à l'extérieur tous bruits, infos, rumeurs la concernant. Mais mieux ! Il leur est

demandé de rapporter éventuellement à leur manager (on pourrait tout aussi bien comprendre : "dénoncer") le collègue qui aurait l'idée saugrenue de s'y risquer !

## Commissions

Par ailleurs, les rachats successifs et incessants donnent beaucoup de pain sur la planche aux collègues représentants des personnels. Car il faut chaque fois "harmoniser", "intégrer", ces équipes nouvelles, et réorganiser l'existant. Incidemment, l'un d'eux nous fait la remarque suivante, assez peu médiatisée par ailleurs : *Les grands fabricants de logiciels américains en France ont tous des contrats de commissionnaires. Ils sont passés entre l'entreprise mère et la filiale, qui verse quasiment 100 % de son CA en commissions, Ne réalisant aucun bénéfice... elle ne paye quasiment aucun impôt en France ! Et pourtant, Oracle France réalise quelques 650 Millions d'euros de C.A. annuel...*

Les syndicats ayant porté l'affaire au Tribunal et mis l'administration fiscale dans la boucle, ils ont été entendus : un chiffre d'affaires théorique a été recalculé, déclenchant la définition d'un bénéfice

## Si vous l'avez raté cet été... (1)

*Depuis août dernier, vous cotisez 41 ans ½ pour votre retraite. Le décret a été publié sans bruit au J.O. Il augmente d'un trimestre la durée de cotisation nécessaire pour une retraite à taux plein, pour tous ceux nés à partir de 1955. La loi de 2003 prévoit que les gains d'espérance de vie à 60 ans doivent se répartir entre un allongement de la vie professionnelle (pour les deux tiers) et de la retraite (pour un tiers). "La durée d'assurance nécessaire pour bénéficier d'une pension de retraite à taux plein et la durée des services et bonifications nécessaires pour obtenir le pourcentage maximum d'une pension civile ou militaire de retraite sont fixées à 166 trimestres pour les assurés nés en 1955", stipule ce décret. Ce nombre de trimestres est fixé de manière à maintenir constant le rapport constaté en 2003 entre la durée de cotisation et la durée moyenne de la retraite.*

tout aussi théorique, d'un impôt sur les bénéfices... et pour les salariés, le paiement d'une participation. Et à voir le montant non négligeable de cette dernière, largement sous-estimée en réalité, les économies d'impôts indûment réalisés apparaissent à l'évidence considérables. Ne pourraient-elles être remises en question ? *En cette période où on prétend s'attaquer aux "niches" fiscales, ces entreprises qui rétrocèdent tout leur CA aux sociétés mères... c'est un véritable chenil, s'amuse à souligner notre collègue... //*

## En bref...

### Télétravail chez Cap Gemini

Fin juillet, les partenaires sociaux ont signé un accord encadrant le recours au télétravail dans l'entreprise. Il sera applicable à tout type de salarié (CDD ou CDI) qui serait volontaire pour y recourir. Il ne pourra donc lui être imposé, sauf demande exceptionnelle de l'employeur dûment motivée. À l'inverse, le télétravail ne constitue pas un droit. Il doit être soumis à l'appréciation et l'autorisation du manager, et dans tous les cas de figure, ne pourra dépasser deux jours par semaine. Le salarié qui y recourt garde les mêmes droits et devoirs. Il en est fait mention dans un avenant à son contrat de travail, mais celui-ci n'est par ailleurs aucunement remis en cause ou modifié. L'accord précise aussi la volonté de Cap Gemini de réduire ainsi "son empreinte carbone", par la diminution des déplacements ainsi réalisée.

# Atteindre un idéal



**Pour chaque action, pour chaque salarié, pour chaque revendication, le Groupe Chèque Déjeuner propose des solutions.**

Acteur majeur de l'économie sociale, notre Groupe n'a de cesse de diversifier ses activités. Très rapides à mettre en place dans l'entreprise, nos titres et services permettent de faire bénéficier l'employeur et le salarié de nombreux avantages. L'ensemble de nos expertises intervient dans les domaines de l'action sociale et culturelle, de la santé et de l'éducation.

**Simplifier la mission des partenaires sociaux, contribuer au dialogue social et favoriser les progrès sociaux dans l'entreprise, c'est la vocation première de notre Groupe.**



Plus d'informations sur [www.groupechequedejeuner.com](http://www.groupechequedejeuner.com)

**groupe**  
chequedejeuner

## // DURÉE DE TRAVAIL

# La guerre du forfait jour n'aura pas lieu...

*Rarement un arrêt de la Cour de Cassation aura été autant attendu que celui dit du "forfait jour". Et comme on pouvait le deviner, toutes les réponses attendues n'ont pas été fournies...*

## Rappelons le contexte

Le forfait annuel en jours mesure le temps de travail en *journées* et non en *heures*. C'était l'une des mesures prévues par les lois AUBRY sur les 35 h. Les conditions légales étaient les suivantes : un nombre maximum de 217 jours travaillés (218 avec le jour de solidarité) ; 11 heures de repos quotidien et 35 de repos hebdomadaire ; la nécessité de prévoir le dispositif par accord collectif, ainsi qu'un accord exprès du salarié. Initialement réservé aux cadres qui disposent d'une grande autonomie dans leur fonction, il a été étendu aux non-cadres en 2005. Il peut dépasser 218 jours, depuis la loi du 20 août 2008.

La Charte Sociale Européenne ("l'équivalent social" de la Convention de Sauvegarde des Droits de l'Homme) s'empare alors du sujet. Son Comité Européen des Droits Sociaux rend le 23 juin 2010 une décision qui fait grand bruit : *La situation de la France n'est pas conforme à la Charte Sociale Européenne, la durée hebdomadaire de travail autorisée pour les cadres au forfait annuel en jours est excessive, et les garanties juridiques offertes par le système de conventions collectives sont insuffisantes.*

## Critiques tous azimuts

Les médias évoquent alors l'*illégalité* du forfait jour, qui par deux fois a pourtant été reconnu conforme à la Constitution. Et lorsqu'il est correctement encadré, on sait qu'il donne globalement satisfaction à la plupart des utilisateurs. On annonce alors sa disparition. Les entreprises se voient déjà étran-



glées par des demandes de règlement d'heures supplémentaires sur 5 ans. Les juges imaginent le nombre de contentieux complexes à traiter. Les cadres se demandent s'il faudra rembourser les jours de repos indûment pris... et renâclent à l'idée de devoir pointer à nouveau, alors qu'ils appréciaient l'autonomie de leur emploi du temps ! Le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe décidant en février 2011 de *ne pas recommander une évolution législative* à la France, le Sénat rejetant le 31 mars 2011 une *résolution de mise en conformité*... les positions de la Cour de Cassation étaient attendues avec une certaine fébrilité !

## Notre analyse

La Chambre Sociale a finalement rendu un arrêt le 29 juin 2011. En réalité, frustrant, car elle ne sta-

tue pas directement sur la conformité. Pour elle, le forfait jour est licite... à condition de respecter des principes de santé et de sécurité. Il doit résulter d'un accord collectif, assurant le respect des durées maximales et des repos journaliers et hebdomadaires. Et cet accord doit comporter des mesures concrètes, réellement appliquées. Notamment :

- le contrôle du nombre de jours travaillés et des jours de repos ;
- l'établissement par l'employeur, ou par le salarié sous le contrôle de l'employeur, du document de contrôle, différenciant repos hebdomadaire, congés payés, jours de repos ;
- le suivi régulier de l'organisation du travail du salarié et de sa charge de travail par son supérieur hiérarchique ;
- un entretien annuel spécifique sur sa charge de travail et l'amplitude de ses journées.

## Nos recommandations

En attendant une hypothétique réforme législative, il importe de réfléchir **en amont à d'autres mesures concrètes complétives** qui, dans la branche des Bureaux d'Études, viendront sécuriser davantage les forfaits jours, tout en équilibrant travail et vie privée. On pense au temps de repos quotidien supérieur (13 h au lieu de 11) ; à un temps de repos hebdomadaire supérieur (**2 jours consécutifs** et pas 35 h) ; à une rémunération minima compensant les contraintes liées à la disponibilité et l'amplitude, ainsi qu'à un plafond annuel imposé à 218 jours, une compensation des déplacements professionnels, etc. Il conviendra naturellement de veiller ensuite à leur application. L'accord de branche du 22 juin 1999 répondait déjà, selon l'avis général, aux critères de licéité du forfait jour. Encore faudra-t-il qu'il soit respecté, et que des accords d'entreprise ne le dénaturent pas. //

## Si vous l'avez raté cet été... (2)

La loi sur les retraites de 2010 instaure des pénalités pour les entreprises d'au moins 50 salariés qui ne seraient pas couvertes au 1<sup>er</sup> janvier 2012 par un accord (ou à défaut un plan d'action) sur l'égalité professionnelle hommes/femmes. Le texte doit prévoir des objectifs (formation, rémunération ou promotion professionnelle) mesurés par des indicateurs chiffrés et détailler les moyens d'action. A défaut, la pénalité encourue peut atteindre 1 % de la masse salariale.

// RENTRÉE

## BVC : la France tirée vers le bas

*Bernard Van Craeynest, Président de la CFE-CGC, tenait le 8 septembre sa conférence de presse de rentrée. Les journalistes présents ont noté la tonalité "pessimiste" de son message.*

"Quand un pays préfère ses parcs à thèmes à ses cadres, il y a un vrai souci", lâche avec un brin de cruauté le Président de notre Confédération en référence au dernier plan anti-déficit.

Le "patron des cadres" aura fustigé les mesures prises par le gouvernement pour tenter de résoudre la crise de la dette actuelle, remarque l'Usine Nouvelle. BVC estime que la France est aujourd'hui "tirée vers le bas", notamment parce que "les classes moyennes sont passées à la moulinette", faute d'une mondialisation maîtrisée. La pression sur les salaires, due à la mondialisation, est constante. Elle frappe toutes les catégories, notamment les cadres

qui "constatent qu'ils sont en perte de pouvoir d'achat".

Pour contrer ces méfaits, BVC a proposé la mise en place de "mécanismes - au moins aux frontières de l'Europe - pour nous protéger de cette concurrence et de ce dumping que nous constatons tous les jours". Il a de plus estimé qu'une vraie réforme fiscale destinée à faire respecter les principes essentiels de la République, comme par exemple l'égalité devant l'impôt, est indispensable. Jugeant que "La France est l'un des pays de l'OCDE qui a les plus faibles recettes de TVA", il a plaidé pour une réforme de la TVA qui déboucherait sur la création d'un taux intermédiaire de l'ordre



© Xavier Pierre

de 11 à 12 %. Il a de nouveau réclamé l'instauration de la TVA sociale.

Au-delà de ce commentaire d'une rentrée extrêmement tendue, BVC a plaidé pour un encadrement plus strict des forfaits-jours et confirmé

que la CGC a par ailleurs lancé, fin août, un recours contentieux devant le Conseil d'État contre l'accord Agirc-Arrco (caisses de retraites complémentaires) du 18 mars dernier. //

// COUP DE POMPE

## Petits chaussons pour marcher sur la tête

*Jusqu'où "la culture d'entreprise" va parfois se nicher...*

Vous connaissez la blague de la petite PME qui déménage dans de beaux locaux tous neufs ? Elle a quelque succès ces jours-ci, du côté de Colmar... Non seulement elle est bonne, mais elle est vraie. L'adhérent de la FIECI qui nous la raconte veut rester discret. Comme s'il se sentait actuellement "dans ses petits souliers". Il peut ! Vous allez comprendre.

"Depuis le déménagement, la direction a émis le souhait que chacun porte une paire de savates ou de chaussures spécifiques, pour accéder aux bureaux situés à l'étage", raconte notre ami. Mais d'une "question de propreté et de bien-être", le discours a vite glissé. Constatant que certains

salariés, - à l'aise dans leurs pompes -, avaient accepté de les troquer contre les dites savates, la direction a constaté à regret que d'autres, - droits dans leurs bottes ! - continuaient à prétendre travailler en chaussures de ville. Changement de registre : on est alors passé à l'injonction.

Et notre collègue de se retrouver dans une position délicate. Tel le dernier des Mohicans, commente-t-il, il refuse obstinément de changer de chaussures (des mocassins ? pour un Mohican, ça se comprendrait) avant de monter au bureau. Il estime ne salir ni détériorer les carrelages et parquets. L'affaire se crispe. On veut le faire fléchir. On lui souffle "qu'il nuit à l'esprit

d'équipe, que la direction aurait pu lui accorder prochainement une augmentation mais que son refus "de rentrer dans le moule" compromet fortement cette dernière". Pis ! À mots pour le moment couverts, on lui susurre que son avenir dans l'entreprise pourrait être remis en question. Notre collègue estime que ces injonctions n'ont rien à voir avec la qualité de son travail. Peut-on imposer le port des savates par un règlement intérieur ? Les charentaises seront-elles tolérées, recommandées ? Autant obliger tout le monde à marcher sur la tête, dans cette boîte (\*) ! Certains semblent avoir pour cela de vraies dispositions ! //

(\*) boîte à chaussures, évidemment

### En bref...

#### Marie-Françoise Leflon, nouvelle Présidente de l'Apec

Depuis 2010, Marie-Françoise Leflon était Secrétaire Nationale du Secteur Emploi au sein de la CFE-CGC où elle s'est consacrée à toutes les problématiques liées à l'emploi.

Elle a été nommée le 15 septembre dernier la nouvelle Présidente de l'Apec. Nommée pour deux ans, dans le cadre de l'alternance patronat-syndicats qui rythme la vie de l'Apec, elle succède à Catherine Martin, issue du MEDEF.

La Fédération FIECI forme des vœux de pleine réussite et souhaite chance et courage à Marie-Françoise Leflon pour ses nouvelles fonctions.

// NICHE EN PÉRIL

## Haro sur les indemnités de départ ?

*Par temps de restrictions, crises, et austérités qui n'osent pas dire leur nom, tout "avantage" peut se retrouver en ligne de mire...*

Un rapport de l'IGF sur les niches fiscales critique le régime des indemnités versées en cas de départ d'une entreprise, en dépit des précédentes réformes. Ces indemnités peuvent prendre différentes formes : il y a celles versées en cas de licenciement, dans le cadre d'un plan social, mais pas nécessairement ; il y a aussi celles versées en cas de rupture conventionnelle, ou de départ volontaire, décidées par exemple dans le cadre d'un accord de GPEC. Selon l'IGF, il y aurait là un manque à gagner de 1,5 milliard d'euros pour les finances publiques, en exonérations sociales et fiscales. L'inspection juge sévèrement les indemnités de

mise à la retraite d'office ou de mise en préretraite, évaluées à 410 millions d'euros, n'entrant pas dans les caisses de l'État.

Seuls les allègements de charges sur les bas salaires et le contrat de professionnalisation sont notés 3, soit le maximum. L'apprentissage arrive derrière avec un score de 2, comme le régime auto-entrepreneur et l'exonération de CSG du RSA chapeau.

Parmi les moins bonnes notes, on trouve par exemple l'exonération des indemnités de stage en entreprise, versées aux élèves et étudiants. Une disposition dont on imagine mal cependant que quiconque



s'y attaque, tant il est délicat politiquement de paraître s'en prendre aux revenus des jeunes, dans un pays qui peine déjà à les accueillir sur le marché de l'emploi. Le pla-

fonnement de la plupart de ces exonérations, voté lors de la dernière discussion budgétaire doit encore se durcir en 2012. Mais cela paraît ne plus suffire à l'Inspection. //

// ACCIDENTS

## Trajet...Travail... les mots ont un sens !

*Car derrière les mots, les conséquences sont parfois très lourdes...*

En montant des formations sur les risques routiers professionnels, notre collègue Christian Toussaint du Wast, Formateur CRAMIF à l'UD 91 a été sensibilisé par des participants relevant de la convention des Bureaux d'Études, quant à une lecture très orientée et restrictive de l'article L411-1 du code de la Sécurité sociale.

Que dit cet article ? *Est considéré comme accident du travail et accident de mission, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise.*

L'article suivant (L411-2) précise ce que sont les accidents de trajet (sous réserves de conditions de pré-

cisions, indiquées dans l'article) : *accident survenu pendant le trajet A/R entre le lieu de résidence (\*) et le lieu de travail ; ou entre le lieu où le travailleur prend ses repas et son lieu de travail.*

Toute la question est de savoir si

un consultant salarié subissant un accident de la circulation ou routier alors qu'il va ou revient de chez le client, est au travail... ou en trajet. De même, s'il revient d'un repas d'affaire. Ceci n'a rien d'un simple jeu sur les mots : les Codes de la SS et du travail envisagent de



très nettes différences dans l'un ou l'autre cas. Et on l'aura deviné, l'employeur a en réalité intérêt à reconnaître des "accidents de trajet", plutôt que de travail. Notamment au vu des montants d'indemnités éventuellement en jeu...

Incidemment, le salarié en accident de travail ne peut être licencié, mais celui en accident de trajet, oui. *On saisit mieux pourquoi notre branche est si sensible au choix des mots*, commente notre collègue Eric Valensi, Président de l'UD 91 et salarié de la branche, qui estime qu'on méconnaît ici les spécificités réelles de nos métiers, où les déplacements sont très souvent partie intégrante de la mission. //

(\*) Résidence principale, ou résidence secondaire présentant un caractère de stabilité ou tout autre lieu où le travailleur se rend de façon habituelle pour des motifs d'ordre familial et le lieu du travail

## // NOTATION SOCIALE

# Face au travail syndical : indifférence ou mépris ?

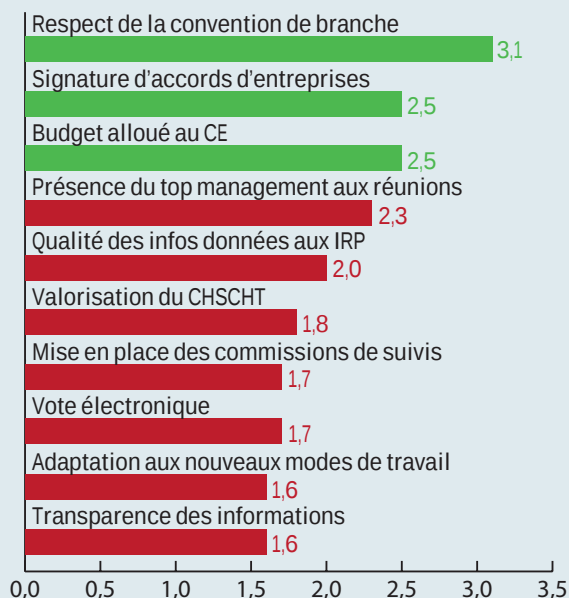
*Cet été nous vous avons demandé de noter votre entreprise pour apprécier ses capacités à rendre compte, sereinement, du rôle qu'y tiennent les organisations syndicales.*

*Manifestement, il y a encore du chemin à faire sur le chemin de la reconnaissance...*

On entend souvent les employeurs se plaindre d'avoir face à elles des organisations syndicales "passéistes", "sclérosées", "vieux jeu", arc-boutées sur des visions vieillottes et dépassées. Ils attendraient d'elles (mais en vain, bien sûr) qu'elles deviennent "enfin" modernes. Sauf qu'à vous lire, on pourrait tout aussi bien retourner aux envoyeurs tous ces beaux compliments... Pour résumer les différentes questions que nous vous avons posées, la reconnaissance accordée par les entreprises aux partenaires sociaux rappelle ce titre d'une vieille chanson de Jacques Higelin : "juste le minimum".



## Notez votre entreprise sur les critères suivants (de 5 à 0)



Les entreprises savent bien ce qu'elles ont à perdre à sortir du code du travail. Elles sont donc, sur tout ce qui est réglementaire, notées par vous autour et au dessus de la moyenne (même s'il y a des zéros pointés). En revanche, pour tout ce qui semble relever du respect des engagements pris et des accords, les notes demeurent même clairement insuffisantes. Comme on dit pudiquement, les marges de progression sont conséquentes !

## Des relations sociales peu enthousiasmantes

**Place des organisations syndicales dans le dialogue social :**

2,1 / 4

**Place des organisations syndicales dans la communication interne :**

1,8 / 4

**Des relations sociales marquées par un souci de vérité et de sincérité :**

2,0 / 4

"Se contente des efforts minimaux pour accrocher la moyenne". On se laisserait volontiers aller à quelque appréciation lapidaire de ce genre, façon bulletin scolaire de nos enfances. Comme si les syndicats n'étaient qu'"un mal nécessaire", au mieux "un pis aller", il semble convenu de limiter les relations à une froide politesse. Et quant à reconnaître leur rôle positif en tant qu'acteur à part entière au sein de l'entreprise, cela serait tout de même un peu trop demander. Tous ceux qui évoquent "le modèle syndical allemand", songent-ils à s'interroger sur la considération dont ceux-ci bénéficient peut-être, auprès de leurs interlocuteurs ?



## Vos impressions : comment faire bouger les choses

**... Faire soi même la promo !** Lors des élections CE et DP... Communication syndicale par courriel sur messagerie personnelle. Accord permettant d'envoyer des mails à l'ensemble du personnel. Communication avec les bulletins de salaire (dans le cadre d'accords avec la direction). Les évènements annuels types voeux de fin d'année.

**... se battre :** Notre rôle est reconnu uniquement parce que nous nous imposons. Par défaut, il serait "oublié".

... Mais avant tout peut arriver ! Un collègue nous indique que suite à une négociation, un courrier envoyé avec les fiches de paie a été adressé, félicitant pour moitié entre la Direction et 3 organisations syndicales pour l'aboutissement du dialogue sur ce sujet !

Sinon, pour l'essentiel, vos remarques demeurent plutôt désabusées... Si l'on en croit ces commentaires...

Cette société de service ne vise qu'une chose, l'enrichissement de son dirigeant !...

... Nous subissons une régression sociale mise en musique par le management et passant inaperçue par manque de transparence.

... Il n'y a pas de véritable dialogue sur les salaires et le pouvoir d'achat ; les NAO ne sont qu'une mascarade.

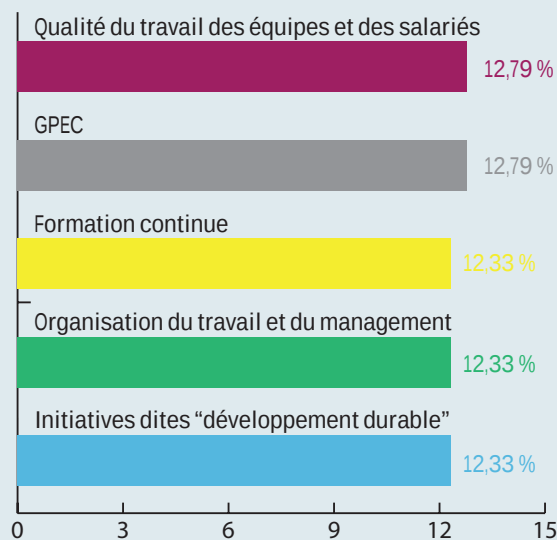
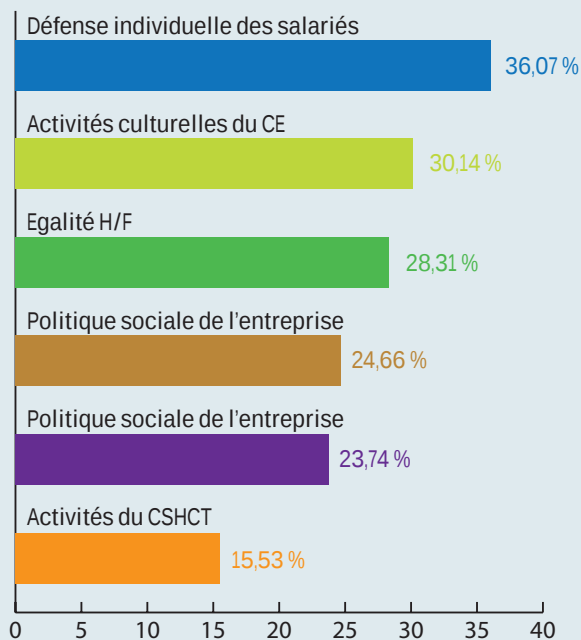
... L'entreprise n'accepte le dialogue avec les partenaires sociaux que sur les sujets imposés par la loi et lorsqu'il y a risque de pénalité financière.

... dans une petite boîte, on cherche d'abord la survie de la boîte, et après on écoute les gens.

... Une ligne de temps en temps pour se donner bonne conscience et faire croire que les sujets sont traités !

... Beaucoup d'effets d'annonce et peu de décisions pratiques à la hauteur de ces annonces.

## Sur ces différents sujets de la vie de l'entreprise, l'action syndicale est-elle mise en valeur ? Vos réponses : "OUI"



Lorsqu'on sait la réalité des missions d'un représentant du personnel, on est frappé de voir le peu de poids que semble leur accorder sur le terrain, les responsables des RH ou de la communication, voire le management. On note une percée du sujet "égalité H/F". Mais pour le reste le syndica-

liste reste d'abord le "défenseur de l'individu" (craignons que parfois il ne soit rien de mieux que "l'avocat du diable" dans l'esprit de nos interlocuteurs), ou celui qui gère les avantages offerts... Là encore il y a du pain sur la planche pour que l'image et la réalité coïncident un peu mieux...

// PRÉVISIONS... ?

# Cet automne socialement crispé

*Dettes souveraines, chutes des bourses, crise de l'Euro. Depuis l'été, la cacophonie ambiante ne cesse d'envoyer ses messages souvent contradictoires, mais qui tous aboutissent à la même idée : "c'est la crise, et nous n'y pouvons rien". Raison de plus pour s'offrir un exercice de décryptage.*

## Été pourri...

Juillet, août... Les bourses n'ont cessé de dévisser, et septembre part sur des bases identiques. Pourquoi ? Les décideurs ont l'impression tenace que le poids des dettes freine toute possibilité de croissance. Vrai aux USA, vrai en Europe... et bientôt vrai dans les pays dits émergents ! Aucun n'a su tirer les leçons de la crise de 2008 : et on a préféré sauver les banques que les finances publiques, et celles-ci n'ont en remerciements rien changé à leurs méthodes. Cet été, le plan de relance de l'économie et de l'emploi du président Obama, malgré l'accord du comité bipartisan démocrate-républicain, n'a convaincu personne. On peut craindre là-bas une crise politique, en plus d'une récession sans précédent. Chez nous, un plan de maîtrise de l'endettement public sera voté en septembre avec la loi de Finances. Sauverons-nous notre fameux "triple A" ? Éviterons-nous l'explosion de notre dette publique ? Un chiffre fait peur. En 2007, la dette de la France représentait 63,8 % du PIB. Elle dépasse 86 % en 2011. Soit pas loin de 500 milliards d'euros supplémentaires en quarante-huit mois. La seule charge de ses intérêts absorbe la quasi-totalité de l'impôt sur le revenu. Alors, qu'attendre d'une telle rentrée, au plan économique et social ?

## De l'inflation, probablement...

En Bourse, les entreprises ont vu fondre une partie de leur capitalisation ; elles vont repercuter ponctuellement ces pertes sur leurs prix. Momentanément, cela va créer une poussée inflationniste. À plus long terme, l'inflation pourrait rejaillir du fait d'un nouveau défaut de paiement de la Grèce, bientôt suivi de difficultés nouvelles de remboursements, en Italie, Portugal,



Espagne... La monétisation des dettes s'est amorcée depuis le 21 juillet dernier, avec la reprise des dettes espagnoles et italiennes. S'il n'existe pas de contrepartie aux titres de dette, cela équivaudra à de la création nette de monnaie. Donc, à de l'inflation.

## Fin de l'Euro : l'épouvantail...

L'entente provisoire France-Allemagne pour sauver l'euro pourrait ne pas durer toujours. L'Europe a connu cinq plans de sauvetage de l'Euro en 18 mois. Sans rien régler. Jamais les Allemands n'accepteront la création d'Eurobonds pour un plan Marshall européen, qui les entraînerait "à payer pour les autres". À chaque nouveau rebond de la crise, apparaissent les divergences d'intérêts, économiques et politiques, au sein des États membres de l'Euro-land. Selon Alan Greenspan, ex-président de la Fed, l'Euro est en train de se décomposer. Pour Jacques Delors, il est "au bord du gouffre". L'Allemagne pourrait vouloir sortir par le haut...

## Un bond du chômage ? Vraisemblable !

Nombre d'entreprises ont commencé à reconstituer leurs marges envolées en 2008. Les plans sociaux ont diminué au premier trimestre. 507 plans sociaux ont été enregistrés par le ministère du Travail entre janvier et juin, soit 30 % de moins qu'un an auparavant. Mais le manque de perspectives peut faire violemment chuter les marchés. Les entreprises de nos secteurs pourraient notamment subir une régression de leurs marchés publics.

## Salaires en berne ? À craindre...

Les salariés voudraient bien "passer à la caisse" et récolter le fruit de leurs efforts. Mais en 2011, les directions pourraient encore arguer qu'elles sont dans une mauvaise passe. Depuis deux ans, la plupart des directions n'honorent plus le contrat de confiance qui les liait à leurs salariés : "travaillez beaucoup, et bien. Vous serez récompensés". Pour échapper à leurs promesses d'aug-

mentations, on use volontiers du subterfuge de la note : un salarié mal noté n'est pas augmenté. Même s'il a bien travaillé. Certaines entreprises imposent des quotas de notes. Un jugement de la Cour d'Appel devrait bientôt se pencher sur ces pratiques.

## Des hauts salaires plus taxés ? Oui.

Le centile des revenus les plus élevés représente plus de 10 % du revenu total, fraction qui bondit à près de 25 % pour le patrimoine. Une taxation supplémentaire est certaine, et elle durera jusqu'au retour à un budget d'équilibre. De même, des niches fiscales sont dans le collimateur.

## Croissance en berne ? Évidemment.

Le FMI n'attend plus pour cette année sur la zone Euro que 1,9 % de croissance contre 2 % auparavant et 1,4 % en 2012 contre 1,7 %. Selon lui, la croissance française atteindrait ainsi 1,8 % - le gouvernement a ramené fin août ses propres prévisions à 1,75 % - contre 2 %. En moyenne, il faut 1,5 point de croissance pour créer des emplois en France. Toutefois, le chômage ne baisse pas immédiatement, absorber les nouveaux entrants sur le marché du travail prend du temps. À partir de 1,8 % de croissance, le chômage diminue (si la phase d'ajustement est terminée).

## Déflation : la peur de l'effet boule de neige.

La déflation, c'est votre pire cauchemar : baisse générale des prix, suivie d'une chute de la consommation et des investissements, sanctionnée par un effondrement de la production et donc de la croissance. Telle pourrait être la suite des anticipations catastrophiques de récession mondiale. En août, la première économie mondiale, celle des États-Unis n'a pas créé le moindre emploi ! En France, le nombre de demandeurs d'emplois est reparti à la hausse. //

## // INTÉRESSEMENT

# Faites chauffer la prime !

*En application de la loi du 28 juillet 2011 de financement rectificative de Sécurité sociale, les entreprises qui emploient habituellement au moins 50 salariés et dont les dividendes augmentent ont désormais l'obligation de verser une prime à leurs salariés.*

Évidemment, si l'on songe que 90 % des entreprises emploient moins de 10 salariés, l'effet d'annonce apparaît de suite plus limité. Mais la loi comporte également une disposition de nature à favoriser l'intéressement, en ouvrant à toutes les entreprises de moins de 50 salariés la possibilité de conclure un accord d'intéressement pour une période d'un an, au lieu de trois ans.

Quoi qu'il en soit, le gouvernement estime à 4 millions de salariés le nombre des bénéficiaires, pour un

montant moyen de 700 euros par personne.

L'obligation de verser cette prime "de partage de la valeur ajoutée" s'imposera à toute société commerciale, de 50 salariés et plus, qui aura distribué des dividendes en hausse par rapport aux deux exercices précédents. Les modalités de versement et le montant seront librement négociés au sein de l'entreprise. À défaut d'accord, l'employeur décidera unilatéralement des conditions d'octroi et du montant de la prime.



Elle sera assujettie à la CSG, à la CRDS et au forfait social, mais exonérée de cotisations sociales, dans la limite de 1.200 euros par an et par salarié.

On peut consulter l'intégralité du texte, qui précise les conditions et les différentes exonérations sur notre site [www.fieci-cgc.org](http://www.fieci-cgc.org). //

## // RETRAITE, PAS QUESTION !

# Pas de mise à la retraite pour les 65 ans et plus !

Une salariée âgée de 66 ans est engagée par la société Imprimerie Barat. Quatre ans plus tard, l'employeur décide sa mise à la retraite. Mais la salariée n'a pas le nombre de trimestres suffisants pour une retraite à taux plein, et conteste en faisant notamment valoir que lors de son embauche, elle était déjà âgée de plus de 65 ans. La cour d'appel, approuvée par la

Cour de cassation a considéré que "l'employeur n'a pas pu mettre régulièrement la salariée, alors âgée de plus de 65 ans, à la retraite, au motif qu'elle avait déjà atteint cet âge lors de son embauche". Le licenciement est jugé sans cause réelle et sérieuse.

La portée de cet arrêt est cependant limitée, ont jugé les spécialistes, puisque depuis 2010, l'âge légal de

mise à la retraite d'office est désormais de 70 ans (C. trav., art. L. 1237-5). Et si l'on considère le nombre de quinquas sur le carreau, ceux qui trouveront un nouveau job après

65 ans auront tout aussi vite fait de s'inscrire à Euromillions... //

Cass. soc., 29 juin 2011, n° 09-42.165, FP-P+B, société Imprimerie Barat

## // ÉPARGNE SALARIALE

# Le socialement responsable a la cote

Dans un contexte de crise, et au milieu des incertitudes actuelles qui démontrent le bien fondé des nécessaires précautions d'investissement, les salariés font de plus en plus confiance aux syndicats pour leur épargne salariale (Participation, Intéressement...) en choisissant les placements socialement responsables -ISR- labellisés par le Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale (CIES). En effet, au 30 juin 2011, les 13 gammes d'épargne salariale labellisées par le CIES, qui regroupe la CFDT, la

CFE-CGC, la CFTC, et la CGT, ont bondi de 130 % en six mois pour atteindre 7,716 milliards d'euros. Cette épargne représente désormais environ 15 % de l'épargne salariale diversifiée (hors actionnariat salarié).

Avec ces Fonds, le CIES veut donner le plus de garanties possibles aux salariés sur la gestion et l'utilisation de leur épargne, tout en cherchant à utiliser celle-ci pour un développement durable et favorable à l'emploi. //



// PRÉVOYANCE/SANTÉ

# Plus le glaçon fond... moins y'a de glaçon

*Difficile de contredire ce constat, parmi les plus évidents. Hélas, il en va de même pour les remboursements de santé...*



À long terme, avoir une population plus âgée a des réelles incidences sur les dépenses publiques : notamment par l'augmentation des dépenses consacrées aux retraites, à la santé et à la prise en charge de la dépendance. Si nos possibilités de dépenses publiques sont réduites,

la couverture de la sécu, en matière de santé et prévoyance, devrait rappeler la fonte du glaçon. Selon l'INSEE, au 1<sup>er</sup> janvier 2050, en supposant que les tendances démographiques récentes se maintiennent, la France métropolitaine compterait 70,0 millions d'habitants. Un ha-

bitant sur trois serait âgé de 60 ans ou plus, contre un sur cinq en 2005. Sans le claironner, les pouvoirs publics réforment pour contenir les dépenses, notamment en se désengageant de certains remboursements de soins ou de santé, et en repoussant l'âge du départ à la retraite. Peu avant la Présidentielle de 2007, les pouvoirs publics avaient demandé l'ouverture d'un "chantier de la réforme du financement de la protection sociale". Au cours de l'été 2006, plusieurs travaux avaient été remis au gouvernement. Différentes hypothèses avaient été avancées : TVA sociale ou contribution sur la valeur ajoutée, hausse de l'impôt sur les sociétés, hausse de la CSG, paiement en temps réel des cotisations sociales sur les contrats d'assurance vie... "Si rien n'est fait, le ratio de la dette publique au PIB, en moyenne dans l'Union Européenne, supérieur à 60 % durant les prochaines décennies, devrait augmenter fortement vers 2020 pour atteindre près de 200 % du PIB en 2050 à cause du vieillissement", affirmaient les instances

**Si vous l'avez raté cet été... (3)**

Parmi les annonces des mois de juillet et août derniers, on a appris que l'accès à la justice sera désormais payant. Il faudra désormais s'acquitter de 35 euros pour toute procédure... y compris celle des prud'hommes, qui règle les litiges entre employeurs et salariés.

européennes à cette période.

Cinq ans plus tard, la protection sociale est toujours remis sur le métier. Et le sujet pourrait être âprement discuté en 2012, à l'heure de la campagne présidentielle. Car si la dette publique a explosé, notre conception de la solidarité reste intacte. La protection sociale est mise sous pression de toutes parts. Les appels pour la réformer se multiplient. Mais dans quel sens ? Faut-il défendre les protections collectives, les assurances sociales, et les financer collectivement, par l'impôt et les charges sociales ? Ou laisser aux individus le soin de se protéger eux-mêmes, en recourant davantage au marché et à la solidarité familiale ? Cette fois, des actes concrets risquent de suivre nos bulletins de vote. //

## Rétractation de la couverture santé/prévoyance

**Décidés en 2011**

- La réduction d'assiette de 3 % de la CSG/CRDS sur les revenus d'activité est supprimée au-delà de 4 plafonds sécurité sociale
- Taxe sur les Conventions d'Assurance au taux réduit de 3,50 % pour les contrats santé solidaires et responsables (secteur agricole non concerné)
- Contribution CMU de 5,90 % sur le C.A. transformée en Taxe de Solidarité Additionnelle au taux de 6,27 % sur les cotisations HT (aucune incidence dans l'immédiat, mais ça devient une taxe...)
- Taux de remboursement de la Sécu des médicaments à vignette bleue baissé de 35 % à 30 %
- Taux de remboursement de la Sécu des dispositifs médicaux (appareillages orthopédiques, optique médicale, ...) baissé de 65 % à 60 %
- Passage de 91 euros à 120 euros du seuil de déclenchement de la participation forfaitaire de 18 euros pour les actes coûteux.

- Nouvelles vagues de déremboursement des médicaments à SMR insuffisant (vignettes oranges).
- ALD : l'hypertension artérielle sévère n'est plus remboursée à 100% (nouveaux malades uniquement), une seule bandelette d'auto-test par jour est dorénavant remboursée pour les patients diabétiques, ...
- Consultation du généraliste portée à 23 euros
- Modification du mode de calcul des Indemnités journalières de sécu basée sur 365 jours contre 360 jours précédemment
- Indexation des contrats Santé au 1<sup>er</sup> janvier 2011 entre 7 % et 10 %
- Augmentation des contrats de Prévoyance pour financer le surplus de provisions à constituer du fait du décalage de 2 ans de l'âge de départ en retraite (augmentation aux alentours de 10 %).

- Indemnité de résiliation pour les entreprises qui résilient leur contrat de prévoyance durant la période transitoire de 5 ans de constitution des provisions suite à l'impact de la réforme des retraites.
- Taxe sur les contrats de santé responsables à hauteur de 3,5 %

**Et peut-être, en 2012 (ou après)**

- Nouveaux déremboursements, transferts de charges...
- Taxe sur les Conventions d'Assurance portée à 7 % pour les contrats solidaires et responsables (14 % ou plus pour les contrats non responsables)...

// SOUFFRANCE ET TRAVAIL

# Confidences anonymes d'un Consultant RPS

*Entré dans la "Prévention des Risques Psychosociaux" pour adapter le travail aux hommes et non l'inverse, son expérience l'amène à sévèrement remettre en question le discours "bienveillant" des Cabinets spécialisés...*

C'est un témoignage authentique, et anonyme... par précaution. Le regard lucide que portent les auditeurs sur les entreprises qu'ils étudient, peut tout aussi bien se porter sur le travail qu'ils exercent ; sur ses limites, et ses "ambiguïtés". Écoutons les propos d'un consultant désormais sans illusion, mais pas du tout démotivé !

## Enthousiasme...

Je suis entré dans ce secteur il y a quelques années, porté par un enthousiasme réel : pour moi, c'est un boulot qui avait un sens. Et qui en a toujours, d'ailleurs ! À l'époque, j'étais en recherche d'emploi et suivais un cursus de psycho du travail au sein d'une institution en pointe sur ce dossier des "risques psychosociaux", dits aussi "RPS". L'approche d'un Yves Clot, par exemple, me séduisait forcément : comment voulez-vous ne pas souscrire à l'idée que c'est d'abord le travail qu'il faut soigner, non les travailleurs ? Et que c'est donc l'organisation qu'il faut questionner, non la résistance de l'individu ?

Plein de naïveté, j'envoie plusieurs e-mails aux cabinets de la place, pour une première prise de contact, imaginant qu'un jour je pourrai peut-être intégrer l'un d'eux. Je reçois une réponse : un dirigeant, dont le discours, bien évidemment, véhicule cette idée de *"l'humain remis au centre du travail"*, accepte de me rencontrer. J'y vais pour une discussion à bâtons rompus. Rapidement, je comprends que je suis en entretien d'embauche... Et j'en ressors engagé comme consultant !



## ... Désillusion...

Dans tout nouveau job, les premiers mois sont ceux de la découverte ! J'ai d'abord été fasciné par les rapports statistiques, d'une grande finesse, les cartographies indiquant que telles catégories de salariés étaient plus sensibles aux stress que telles autres... Cette rationalisation, la précision des données, purement chiffrées, me semblaient vraiment prometteuses. On pouvait, j'en étais certain, agir sur le terrain, pour les salariés. C'était une phase un peu idéaliste : elle n'a pas duré ! En fait, la "promesse" d'un cabinet s'appuie souvent sur la personnalisation du dirigeant et, bien sûr, sur son discours ou angle d'attaque du problème, qui ne peut pas être neutre. Également, j'ai assez vite senti un décalage entre l'investissement dans la phase "quali", le temps passé à interviewer des salariés, à recueillir leurs fameux "verbatims" ; et la prise en compte par

les RH, franchement trop limitée, de l'analyse de leur organisation. C'est pourtant en prenant le mal à sa source qu'on a le plus de chance d'y arriver.

Mais en fait, comment voulez-vous que les RH acceptent que l'organisation fasse l'objet d'une petite réappropriation par les salariés, alors que le premier enjeu, c'est la compétitivité de l'entreprise, voire sa survie sur le territoire ? Il y a ce dogme d'un "contrôle total" ; et on se retrouve avec des salariés sans marge de manœuvre, au travail fragmenté, écrasés par les procédures, le poids de l'objectivation quantitative... Bref : qui ne s'y retrouvent plus.

Un cabinet mandaté par les RH peut apporter toute son expertise : mais au bout du compte qu'en restera-t-il ? Le problème est que ce mal dépasse tout le monde, y compris les décideurs ! Au fond, l'enjeu réel de l'intervention du cabinet, ce n'est pas l'amélioration du bien-être du

salarié, qui reposerait sur une possibilité un peu plus grande pour lui de se retrouver dans son travail. Le vrai enjeu, fondamental, c'est d'abord la conservation du contrôle, par la direction, du processus de changement, et d'autant plus qu'il sera réellement pathogène et donc potentiellement conflictuel ! Par contre, les directions pourront renvoyer les salariés à leur "gestion du stress", à travers des "formations", ou mettre en place un dispositif "d'assistance téléphonique". Ça ne mange pas de pain, l'entreprise montre qu'elle prend le problème RPS en compte, qu'elle ne reste pas inactive, tout en évitant soigneusement de remettre en cause... les causes !

## Remobilisation...

Je ne suis plus dupe. Je le suis d'autant moins lorsque je vois l'organisation interne du cabinet qui m'emploie : service laissé sans manager, choix de positionnement d'un flou absolu, objectifs méconnus ou incompris, désintérêt de la direction pour ce que l'on fait mais obsession du rendement, manager reconnu pour ses pratiques de harcèlement moral, gestion des compétences aberrante... Je continue la liste ? C'est effarant. Bon. J'ai décidé de me syndiquer, en espérant faire un peu "bouger les lignes" : je n'ai pas à partir. Partir n'est pas la solution. Et puis j'ai envie de continuer mon travail de consultant sans renoncer à proposer ce que je crois nécessaire. Il me semble qu'il faut sur ces questions renforcer la culture syndicale. Les directions se défaussent trop souvent de leur responsabilité en proposant des palliatifs. Il faut mieux informer les partenaires sociaux, notamment les CHSCT des mécanismes en jeu : les aider à décrypter les discours développés par les cabinets, désormais organisés dans une "Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux". Maintenant, avec ce que j'ai vu et entendu, je souhaite m'impliquer pour mieux leur faire connaître ces enjeux à mes yeux essentiels. //

## // INTERVIEW

# Marie Pezé : “le salarié souffre d'un manque dramatique de reconnaissance”

*Psychanalyste nourrie de trente années d'expérience dans le monde du travail, Marie Pezé dénonce ce management punitif “à la française”, qui dans les entreprises fait de graves dégâts... qu'on tente ensuite de réparer à coups d'audits onéreux. Absurde, en plus d'être destructeur.*

**C&A :** Comment et pourquoi une psychanalyste vient-elle à s'intéresser à la sphère du monde du travail ?

C'est assez logique. Un psychanalyste s'intéresse d'abord au travail psychique que les individus conduisent sur les différents champs de leur vie, tout au long de cette vie. À l'âge adulte, ce travail sur soi, qui nous permet de construire notre identité, de dire aux autres qui nous sommes, s'exprime dans deux champs principaux. Ce sont la vie amoureuse et le champ social, incluant la vie professionnelle : ce qui permet à chacun de dire et montrer ce qu'il est capable de réaliser, pour faire œuvre utile, et trouver sa place dans le monde. Travailler, c'est donc “se travailler”. Cela repousse nos limites, cognitives, intellectuelles, à leur maximum. Quand le travail, l'emploi, tient ces promesses, malgré les difficultés, on avance sur la voie d'un possible épanouissement.

**C&A :** Mais à l'inverse, existe aussi le risque d'une souffrance...

Oui. Je suis aussi psychosomatienne. Et m'occuper des gens qui tombent malades, comme je l'ai fait pendant 30 ans à Nanterre, m'a vite amenée à constater que si cette qualité du travail psychique permet à certains de faire face aux aléas de la vie, notamment professionnelle, c'est loin d'être toujours le cas. La personne bien armée, peut et sait “faire circuler” les événements de sa vie dans son appareil psychique. Peut-être connaîtra-t-elle quelques difficultés psychologiques à certains moments ; mais elle ne tombera pas malade. À l'inverse, confrontée à “la précarité” j'ai vu venir les pathologies montantes de notre société. Et à côté des naufragés, ceux qui ont basculé de l'autre côté, j'ai croisé toutes les personnes qui venaient pour des souffrances, résultant d'accidents du travail, de “TMS”(1), ou de souffrances psychiques. Ce sont leurs témoignages qui invitent à regarder les organisations du travail, terme qui au départ n'appartenait pas à mon vocabulaire.

**C&A :** Souffrir du travail, et pas seulement du “déficit de travail”...

On voit ces dernières années monter ce que Danièle Lienhart appelle avec justesse “le sentiment de précarité subjective”. Des gens qui n'ont pas basculé hors du monde de l'emploi, se sentent de plus en plus en danger, du fait des modes d'organisations qu'ils subissent.



Marie Pezé

© Karlotta

Combien de ceux qui ont un CDI, y vont la peur au ventre ? Combien subissent ce management “à la française”, assez spécifique, que nos voisins regardent avec d'autant plus de circonspection, que les modèles économiques sont par ailleurs identiques...

**C&A :** .... Spécifique, dites-vous ? Pouvez-vous préciser ?

C'est un mode de management dominant très punitif, qui consiste à instaurer l'incertitude comme levier de domination. Convaincre le salarié que son poste ne lui appartient pas. Aujourd'hui, il arrive qu'il n'ait plus de bureau ! Le matin au Technocentre, on lui donne la clé du bureau libre ce jour-là. A lui de reprendre le fil de son travail,

interrompu la veille, ailleurs, deux étages en-dessous... L'idée sous-jacente est qu'en laissant s'installer un confort minimal on pousserait le salarié à se reposer sur ses lauriers. Or, l'extraordinaire, c'est le décalage entre ce stéréotype, et la réalité des chiffres ! D'un côté un salarié français qui serait paresseux, motivé uniquement par ses RTT. Mais de l'autre, ce classement, qui nous place comme 3<sup>e</sup> pays au monde en termes de productivité horaire (derrière la Finlande et les USA), quand dans le même temps, nous sommes les premiers consommateurs de psychotropes au monde. Et nul ne songe à faire le lien entre ces deux chiffres ! Voilà bien une des spécificités françaises, cette absence constante de gratification dont souffrent des salariés par ailleurs consciencieux, mais qu'on ne cesse de critiquer !

**C&A :** à vous écouter, on devine qu'il y a d'autres “spécificités”...

Nous avons de façon précise listé dans notre livre (lire également page 22) toutes ces techniques de management, que pudiquement on appellera “pathogènes”, transmises par des guides de management internes qui ne relèvent le plus souvent que de la psychologie de comptoir. Et nous avons constaté que, comme par hasard, elles recoupent les prérogatives de l'employeur, telles qu'elles sont reconnues par le Code du Travail : pouvoir de direction du travail, d'organisation, et pouvoir disciplinaire. La maîtrise de ces techniques, s'abritant derrière l'apparence du droit, instaure des tensions relationnelles, contribue à une mise sous pression permanente, et aboutit à des contrôles de l'activité qui souvent deviennent persécutrices. On contrôle le temps passé à chaque tâche... qui vous avez vu... ce que vous vous êtes dit...

Et puis, il y a toutes les “injonctions paradoxales” que décrit si bien Yves Clot : vous aimez rendre un travail “bien fait” ? On vous demande avant tout de le faire VITE, et qu'importe que ce soit, au bout du compte, du “sale boulot”. À terme, ce sont vos compétences et mérites qui cesseront d'être reconnus. Vous remplissez vos objectifs ? Les

(suite page 19)

(suite de la page 18)

évaluateurs, au lieu de vous en féliciter, vous imposeront 20 % de plus pour l'année suivante. Ou pire, ils VOUS inviteront à fixer VOS propres objectifs, mais à condition que vous soyez exigeant, bien sûr ! Ainsi le salarié avance-t-il avec cette ligne d'horizon imaginaire, d'un objectif toujours inatteignable, où il finit par perdre ses repères, puisque ses propres critères de réussite ne sont jamais reconnus. C'est d'abord de cette absence de reconnaissance que nous souffrons, et qui à la longue nous pousse au sentiment de perte de sens, puis à la somatisation.

**C&A : Jouons un instant à l'avocat du diable : de votre place, vous ne voyez que des personnes en souffrance. Ca ne signifie pas qu'elles soient représentatives d'un malaise général. N'y a-t-il pas un danger à nourrir un discours "victimaire", qui rendrait chacun légitime à se plaindre ?**

Vous avez raison de suggérer que la victimisation est une voie sans issue.

D'autant que chacun de nous participe aussi à l'existence du modèle. Nos petites lâchetés quotidiennes, nos cécités bienvenues par crainte de nous retrouver en danger, existent bel et bien. Mais il faut en revenir à la réalité des chiffres que je vous donne, qui sont confirmés à chaque nouvelle étude. Deux millions de salariés subissent des comportements hostiles, – c'est ainsi qu'on les nomme – ; et 500.000 du harcèlement sexuel. La dernière enquête SUMER de 2005, dont les chiffres vont bientôt sortir, montre une augmentation de 30 % par rapport à la précédente, datant de 2003. Risques cardiovasculaires, tms, mais aussi troubles comportementaux, violences sur le lieu de travail (agressions contre l'usager, entre collègues, ou contre l'outil de travail), sans parler même des suicides. Tous les signaux virent au rouge ! Or, je faisais tout à l'heure le rapprochement entre la productivité du salarié français et sa consommation de psychotropes. On continue, discrètement, de repousser cette

question vers le régime général de la Sécurité sociale, alors qu'il faudrait poser sérieusement la question de l'imputabilité de ces coûts à la branche entreprise !

**C&A : Il est surprenant que les entreprises ne prennent pas la mesure des dégâts finalement causés, y compris pour elles-mêmes.**

L'augmentation des risques psychosociaux a créé un marché assez délirant, une vraie orgie commerciale ! Des cabinets se font grassement payer pour des audits qui pourraient être évités, si seulement on expliquait aux managers qu'en sortant de leurs modes de managements, en renvoyant à leurs équipes des images gratifiantes du travail effectué, ils verraient l'efficacité croître à nouveau. Pour l'heure, c'est loin d'être la tendance. A l'inverse, la crise économique met beaucoup de gens à la rue. La seule loi du court terme l'emporte, et l'on opère des frappes chirurgicales sur les lieux que précisément il faudrait préserver, qui per-

mettaient de remettre des gens en selle. Comme à l'Hôpital de Nanterre où j'exerçais, et qui est en proie à un plan de restriction majeur... //

(1) Troubles musculo-squelettiques

### Un site à consulter régulièrement

Vous pouvez retrouver les actualités de Marie Pezé et de son association Diffusion des Connaissances sur le Travail Humain. Leur site est très bien documenté, souffrance-et-travail.com, on y trouve de nombreuses contributions d'experts, des guides pratiques, ainsi qu'une boutique qui permet de commander ouvrages et vidéos sur Amazon, tout en soutenant, l'association, à prix constant.



[www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com)

## // AMBIANCE !

# Bienheureux les désagréables !

**Pour gagner plus, inutile de travailler "plus", comme le suggérait naguère un slogan électoral !**

Il suffit de se montrer désagréable, revêche, ronchon, cinglant, teigneux, mesquin, perfide, vachard. Et d'autant plus, si vous êtes un homme ! Une très sérieuse étude américaine, reprise chez nous par différents quotidiens à l'heure de la rentrée (sans doute pour remotiver des salariés que déprime la reprise, après cet été pourri), le démontre : se montrer trop aimable, bon collègue, s'avèrerait un handicap, à l'heure des négociations salariales. Les patrons auraient en effet tendance à accorder des augmentations plus substantielles à ceux qui se montrent les moins sympas. Un comportement agressif ou antipathique renforcerait votre image de

compétiteur ("compéti-tueur ?"). Votre manager y verrait l'indice de vos capacités de négociateur, nécessairement valorisées dans des univers fortement concurrentiels. À l'inverse, modestie, franchise, altruisme, respect... seraient des qualités moins bien perçues. Cette équation se vérifierait moins chez les femmes. L'écart entre une salariée aimable et une autre désagréable serait moindre, notamment parce que les revenus des femmes sont encore, le plus souvent, inférieurs à ceux des hommes. De là à y voir aussi un indice du sexisme triomphant, renforçant le stéréotype de la femme bienveillante (la maman ?), il y a un pas que



certaines et certains franchiront allègrement. Faudra-t-il en déduire que l'égalité H/F passera par la dégradation générale des rapports humains ? Espérons qu'il y ait là

une marge, voire un gouffre !... et que les mérites professionnels et humains puissent constituer, en un monde sensé, les critères prédominants. //

## // ORGANISATION

# Les sévices cachés du Lean Management

*Digne descendant du taylorisme, le Lean Management (management "sans gras"), longtemps cantonné à l'automobile, a maintenant gagné les services. Côté employeur, il a ses adeptes dans le commerce, les hôpitaux, les SSII, les banques.*

Sortir le steak, mettre une rondelle de fromage, deux cornichons, sortir le steak... Puis recommencer. Ah, le travail ainsi tronçonné... Le vieux Taylor n'aurait pas rêvé mieux. À l'enseigne bien connue du fast-food mondialisé, les jeunes salariés n'ont parfois que quatre gestes à faire, toute la sainte journée, au-dessus des friteuses. C'est le travail sans gras ; du "lean management".

Le gras, il paraît qu'on le retrouve DANS le sandwich, mais c'est une autre histoire.

Dans tous les secteurs, le lean se fait de plus en plus présent. Dans les SSII, il consiste en une recherche incessante de la performance, dans les domaines de la productivité, qualité, délais, et enfin des coûts. Il passe par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages (muda en japonais) : production excessive, attentes, transport et manutention inutiles, tâches inutiles, stocks, mouvements inutiles et production défectueuse. Au début, ce type d'organisation dégage toujours d'importants gains de productivité, pouvant aller jusqu'à 20 ou 30 %.

En première phase, on retrouve toujours la même scène originelle. Plusieurs consultants débarquent et observent votre travail. Ils minutent, ou vous font minuter, chacune vos tâches quotidiennes. Vous voilà en train de noter scrupuleusement tous vos gestes et le temps qu'ils prennent. Chez Atos, la notation des tâches par tous les salariés a servi à calculer un temps moyen de réalisation par tâche... et donc à éliminer les pauses inutiles. Le but réel du lean est que le salarié reste tout le temps à son poste et s'active au maximum. Il s'agit d'augmenter la pression. Chez PSA, son usage s'est soldé par une explosion des maladies professionnelles, des TMS surtout.

En somme, cette organisation fait rapidement de vous un robot humain et vous contraint, main de fer dans un gant de velours, à devenir un salarié sans aspérités. "Nous n'avons besoin que de votre enveloppe corporelle et de votre cerveau droit" susurrent les adeptes du lean management.

La CFE-CGC se penche de plus



en plus sur ces techniques de management. Car elles ont des conséquences importantes sur la santé des salariés, et vident définitivement le travail d'un idéal de qualité. Mais les cadres sont généralement peu associés à la mise en place du lean. Très souvent, le projet est déjà ficelé, les gains de productivité, les suppressions de postes et les investissements déjà définis, lorsque nous découvrons sa mise en œuvre.

Pourtant la méthode lean n'est pas

forcément nocive. C'est son dévoiement qui pose problème. Le site Rue 89 dénonçait durant les vacances le pouvoir pris par des charlatans déguisés en ergonomes. Ainsi, Christian Daniel, fondateur du cabinet Lean-Key : "Je suis dégouté par l'utilisation qui est faite du lean aujourd'hui, à cause des charlatans qui s'en sont emparés. Cette technique a un potentiel énorme et peut vraiment si elle est bien utilisée réconcilier productivité et qualité de travail".

Il n'est pas contredit par M. Rivoire, titulaire de la chaire de psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), qui dans une interview au quotidien Le Monde le 30 août, déclarait : "Le projet lean répond souvent à une situation d'urgence, à une volonté d'augmenter rapidement les marges. Et ceci dénature la démarche initialement créée au Japon : une philosophie de progrès permanents sur vingt ou trente ans, de développement humain, dans une période de croissance". De l'avis quasi général, ce n'est effectivement plus ce que l'on constate... //

## // CITOYENS 2.0

## La fin de l'Internet illimité ?

Vers la mi-août, le journal en ligne Owni révélait un document interne de la Fédération Française des Télécoms (FFT), évoquant la mise en place d'offres ADSL segmentées, à partir de bridages techniques : bande passante limitée, volume de données contingenté, restrictions d'accès aux usages (peer to peer, streaming, newsgroups, voip ...). Aussitôt, malgré la période, de nombreux internautes ont réagi, et le

ministre Eric Besson aura du monter au créneau pour préciser que "Le gouvernement n'envisage aucune restriction de l'accès à Internet". Yves Le Mouël, directeur général de la FTT, aura de son côté assuré que "l'internaute ordinaire n'a aucune crainte à avoir", "l'hypothèse réelle étant de faire payer davantage les 5 à 10 % des internautes qui consomment 80 % de la bande passante totale.

Sur le site "Villes Internet", on s'inquiète tout de même pour le devenir et le développement de "l'internet citoyen", estimant qu'à terme, la Si la fragmentation des offres pourrait devenir une vraie réalité. À l'évidence, le net est devenu un média à part entière, et revenir en arrière s'apparenterait forcément à une réduction des libertés, d'expression et d'accès à l'information. //

// MESSAGES OLÉ OLÉ...

# L'art de la correspondance et ses subtilités...

*Tout salarié a droit, même sur le temps et le lieu de travail, au respect de l'intimité de la vie privée, a estimé la chambre sociale de la Cour de cassation dans un arrêt du 5 juillet 2011.*

Encore faut-il savoir ce qu'on entend par là. Des courriels d'ordre privé ne peuvent justifier une sanction disciplinaire, estiment les tribunaux. Dès lors qu'ils sont manifestement de nature personnelle, intime, l'employeur ne peut s'en prévaloir pour licencier l'intéressé. Ainsi, ce cadre supérieur qui entretenait une correspondance intime avec une salariée de l'entreprise, incluant des messages à caractère érotique, a-t-il gagné en appel et en cassation contre l'entreprise qui l'avait licencié.

Pour autant, la chambre sociale confirme que l'employeur a le droit de consulter les messages électroniques, non identifiés comme professionnels, échangés par deux salariés d'une



société via leurs ordinateurs professionnels. Selon la jurisprudence, ces messages sont présumés être professionnels. En revanche, dès lors qu'à leur ouverture, l'employeur constate

qu'ils sont d'ordre privé, il ne pourra se prévaloir de leur contenu pour sanctionner leur auteur. Mais il en va différemment, si le contenu des messages est en lien avec l'activité

professionnelle. Les courriels n'ayant pas de caractère privé, l'employeur peut alors les utiliser. Plusieurs cas de licenciements de salariés ayant échangé des emails insultant la hiérarchie ont ainsi été approuvés (\*).

Le cas des fichiers érotiques doit également s'examiner à la loupe, si l'on ose dire. Le cas de photos reçues et conservées dans le cadre de courriels privés n'a pas été sanctionné par la Cour. En revanche le téléchargement et la conservation de documents pornographiques l'a été, puisque relevant du téléchargement et non d'une correspondance.

Moralité ? Faites télécharger vos fichiers coquins par un tiers, qui vous les enverra ! //

(Cass. soc., 2 février 2011, n° 09-72.313, AEF n° 145120), (Cass. soc., 2 février 2011, n° 09-72.449, AEF n° 145120)

**print platinum**  
concession

**Systèmes d'impression  
noir et blanc et couleurs**

**TARIFS NATIONAUX NÉGOCIÉS**

- MULTIFONCTIONS • IMPRIMANTES
- COPIEURS • DUPLICOPIEURS

**01 60 59 24 05**

contact@print-platinum.fr  
www.print-platinum.fr

**BIEN PLUS  
QU'UNE IMPRESSION...**

**OKI**  
PRINTING SOLUTIONS

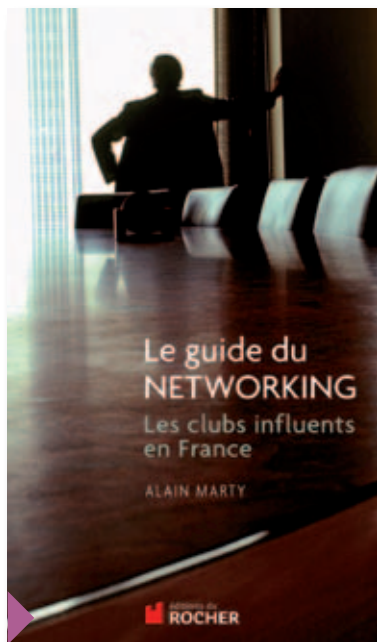
# Nous avons lu pour vous...

*Le syndicalisme moderne se nourrit aussi des réflexions et observations qui permettent de mieux appréhender notre société et ses évolutions. C'est dans cet esprit que chaque numéro de Cadres & Avenir rend compte de deux ouvrages ou documents dont les contenus nous paraissent pouvoir nourrir vos interrogations du moment.*

## Le guide du networking : Les clubs influents en France

Alain Marty - Éditions du rocher - 28 euros

Aujourd'hui, 80 % des emplois sont pourvus par relations. Appartenir à des réseaux peut donc s'avérer extrêmement utile. Certes. Vous êtes déjà dans le réseau de la CFE-CGC. Mais en dehors du réseau syndical, lesquels choisir ? Comment intégrer un autre réseau ? Qui en seront les membres ? Quelle est la véritable influence d'un réseau ? Alain Marty, dirigeant d'entreprise et journaliste radio-télé signe ici son cinquième livre sur les réseaux d'influence. Il présente plus de 150 clubs influents en France, allant des associations professionnelles aux clubs épicuriens (comme la confrérie du vin de Suresnes ; ou encore le club des goûteurs de caviar), jusqu'aux réseaux politiques, confessionnels ou non (Mouvement chrétien des cadres dirigeants, Union des professionnels juifs de France) sans oublier les cercles de réflexion les plus secrets (cercle des économistes... la Bulle... Terra Nova, l'institut Montaigne). Complétant le réseau syndical, ces réseaux sont aujourd'hui devenus importants pour construire sa réussite professionnelle et sociale, et ce qu'on soit jeune cadre ou quinquagénaire aspirant à des années professionnelles plus ouvertes sur le monde. Ainsi de ce réseau consacré à l'économie numérique, dirigé par Pierre Kosuiskis-Morizet, frère de la Ministre, et entrepreneur connu de ce secteur. Elle est ouverte à toutes les catégories d'acteurs



qui veulent réfléchir sur l'impact des technologies émergentes sur l'économie : dématérialisation des services et des procédures, évolutions de la distribution, nouvelles formes de relations avec clients, nouveaux comportements nomades... Ces réseaux coïncident avec une société devenue très complexe. Ils sont classés dans cet ouvrage par thèmes fédérateurs ou par résonances géographiques. Les réseaux répondent aujourd'hui à un besoin évident de partage : des connaissances, de problématiques, mais aussi d'un intérêt commun. La recherche d'un moment convivial avec ses pairs fait sans doute également partie des motivations à rejoindre un club ou un cercle. À noter que ce livre débute par un zoom sur l'association d'Accenture : "Accent sur elles". //

## Travailler à armes égales

Marie Pezé et alt.

Éditions Pearson, 224 pages, 18 euros

"Souffrances au travail, comment réagir", tel est le sous-titre de cet ouvrage d'intérêt général, entre autres écrit par Marie Pezé que nous interviewons dans ce numéro de C&A (lire p 16 et 17). Les constats étant exprimés, – et nous ne les partageons hélas que trop –, reste à mener, aussi bien que l'on peut, la contre-attaque. Les instances représentatives, CHSCT, responsables syndicaux, des intervenants extérieurs, peuvent aider à contrer sur le terrain cette montée des souffrances au travail que tout le monde constate. Il convient alors d'être bien armé. Et chacun peut s'y atteler, pour lui-même.

Les livres de "développement personnel", sont innombrables. Nous nous situons ici dans un autre registre, -même si l'enjeu final est également d'aller vers un "mieux-être". Co-écrit par un médecin du travail, un docteur en psychologie, et une avocate, c'est un véritable outil de travail. Un levier. On y recense très précisément ces modes de commandement pathogènes (sources de douleurs physiques, psychiques, pour qui les subit) qui sont autant de détournements "pervers" de l'autorité naturelle, disons "saine", qu'est en droit d'exercer l'employeur ou son représentant. On y explicite ensuite les contenus et enjeux de l'Article L4121-1, qui dispose des obligations de l'employeur en matière de sécurité et de prévention. Le livre permet aussi à chacun de comprendre "quel corps" est ou sont mobilisés lorsque nous sommes au travail. Et ceci est essentiel pour une meilleure appréhension et compréhension des dysfonctionnements qui peuvent nous assaillir, en situations trop tendues. Analysant également des cas concrets significatifs, le livre est signalons-le écrit dans un style simple et accessible, ne présentant aucune difficulté conceptuelle qui le destinerait aux seuls spécialistes. C'est même son exact contraire : un outil de formation que tout DS d'aujourd'hui devrait posséder en sa bibliothèque... //



À noter : l'ouvrage peut être commandé directement sur le site [www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com). On l'achète alors au même prix que dans le commerce, il est expédié par Amazon... Mais une partie du prix est reversée à l'Association que dirige Marie Pezé. C'est en somme une façon de la soutenir.

# 2011, continuons à nous renforcer



Cher collègue et ami,

Confirmer et amplifier notre représentativité syndicale dans toute entreprise où cela est possible : voilà notre premier objectif pour les deux ans qui viennent ! Partout où notre audience est bonne, nous gagnons des élections. Cela confirme que notre approche est bonne : la confiance de nos collègues en témoigne ! Nous comptons sur vous pour renouveler dès à présent votre adhésion. Nous comptons sur vous POUR QUE DE NOUVEAUX ADHERENTS nous REJOIGNENT ! Scannez le document, ou téléchargez-le sur le site internet. Faites le figurer sur votre publication syndicale, sur votre blog ou site de section. Faites-le circuler. Plus nous serons nombreux, plus nous pèserons dans le nouveau paysage syndical.

## Bulletin d'adhésion

Année | | | |

A retourner à : FIECI CFE-CGC - Service Adhérents - 35, rue du Faubourg-Poissonnière - 75009 Paris

### VOUS

(Ecrire en capitales)

NOM \_\_\_\_\_

Prénom \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

Code postal | | | | | Commune \_\_\_\_\_

Date de naissance \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Tél. personnel | | | | | | | | | |

Portable | | | | | | | | | |

Tél. prof. | | | | | | | | | |

Courriel \_\_\_\_\_

☐ J'autorise la FIECI-CGC à utiliser l'adresse courriel ci-dessus pour l'envoi d'informations et de publications.

### VOTRE ENTREPRISE

Entreprise : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Code NAF : \_\_\_\_\_

Convention collective : \_\_\_\_\_

Ces deux informations figurent sur votre feuille de paye.

### DATE ET SIGNATURE

☐ Oui, je souhaite devenir membre de la FIECI CFE-CGC et du syndicat correspondant à l'activité de mon entreprise.

Fait le \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

### COTISATION MENSUELLE 2011

Les cotisations sont mensuelles et se font par prélèvement automatique.

Seule votre première mensualité, envoyée avec le bulletin d'adhésion, doit être réglée par un chèque à l'ordre de FIECI CFE-CGC.

Adressez ce chèque d'un montant de | | | | à : FIECI CFE-CGC - Service Adhérents 35, rue du Faubourg-Poissonnière 75009 PARIS.

☐ Cadre : 19 € (soit 6,46 €/mois après déduction fiscale)

☐ Jeune cadre (-30ans) : 14,00 € (soit 4,62 €/mois après déd.fiscale)

☐ Agent Maîtrise : 16 € (soit 5,44 €/mois après déduction fiscale)

☐ retraité : 9,50 € (soit 3,15 €/mois après déd.fiscale)

☐ Technicien : 10 € (soit 3,40 €/mois après déduction fiscale)

☐ Sans emploi : 9,50 € (soit 3,15 €/mois après déd.fiscale)

Conformément à l'article 34 de la loi "Informatique et libertés" pour exercer votre droit d'accès, de rectification ou de suppression des informations, contactez là aussi notre Service Adhérents.

**Autorisation de Prélèvement :** J'autorise l'établissement teneur de mon compte à prélever sur ce dernier, si sa situation le permet, tous les prélèvements ordonnés par le créancier désigné ci-dessous. En cas de litige sur ce prélèvement, je pourrai en faire suspendre l'exécution par simple demande à l'établissement teneur de mon compte. Je réglerai le différent directement avec le créancier.

**N° National d'émetteur**  
**003421**

Nom, prénom et adresse du débiteur (titulaire du compte à débiter) \_\_\_\_\_

Nom et adresse du créancier

**FIECI CFE-CGC**

35, rue du Faubourg-Poissonnière  
75009 PARIS

| Banque  | Guichet | N° de compte      | Clé R.I.B |
|---------|---------|-------------------|-----------|
| _ _ _ _ | _ _ _ _ | _ _ _ _ _ _ _ _ _ | _ _       |

Nom et adresse postale de l'établissement teneur du compte à débiter

Date \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Signature du titulaire du compte à débiter



## **santé – prévoyance – épargne – retraite**

Chaque salarié a droit au bénéfice d'une protection sociale performante. Malakoff Médéric le prouve chaque jour aux branches professionnelles qui lui font confiance. Nous leur proposons :

- un accompagnement personnalisé par une équipe dédiée,
- l'appui et la solidité financière du 1<sup>er</sup> groupe paritaire de protection sociale français,
- la garantie d'un dialogue social réussi.

Votre contact : **Martial VIDET** au 01 56 03 44 61 - [mvidet@malakoffmederic.com](mailto:mvidet@malakoffmederic.com)



**malakoff médéric**

PRÉSENTS POUR VOTRE AVENIR