

# Redonner force et vigueur au dialogue social



TRAVAIL

**Qu'en pense  
notre  
avocate ? (p.15)**



CONJONCTURE

**Avenir de  
l'emploi des  
cadres (p.12-14)**

## 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.

## 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 !

**2010... 2011... 2012...**  
Pour la 3<sup>e</sup> année consécutive,  
le montant des cotisations  
FIECI reste inchangé !

## 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.

## 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)

# Redonner force et vigueur au dialogue social

Début mai, le Conseil Constitutionnel décide l'abrogation immédiate d'un article du code pénal condamnant le harcèlement sexuel. L'article, jugé trop flou, exprimait que "le fait de harceler autrui dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 € d'amende".

L'abrogation devient aussitôt "applicable à toutes les affaires non jugées définitivement, c'est-à-dire en cassation". Les personnes dont les procès sont en cours cessent d'être poursuivies. Les plaignants voient leurs actions stoppées. Et une "QPC" (1) ayant également été déposée sur la question du harcèlement moral, toutes les poursuites sont également suspendues en l'attente d'une décision (2).

Certes, une nouvelle loi sera votée dès l'été ; suffisamment précise, probablement, pour qu'on évite cette fois tout risque de contestation. Reste que cette situation illustre cruellement les effets pervers de lois promulguées en grand nombre, entraînant l'accumulation sans fin des jurisprudences.

Conçus pour - a priori - mieux défendre les citoyens, et pour ce qui nous concerne, les salariés, de tels dispositifs laissent une place toujours plus grande aux interprétations, et partant, à l'incertitude. Les juges en appel contredisent leurs confrères... puis sont à leur tour contredits par les juges de Cassation. Et cette prépondérance laissée à l'interprétation rend toujours plus ardue l'analyse sereine des situations de conflits.

"Nul n'est censé ignorer la loi", dit-on. Mais on peine souvent à en saisir le sens, la logique. Les décisions sont longues à prendre ; elles sont au bout du compte, toujours plus onéreuses. Il n'est pas démontré que l'esprit de justice y trouve toujours son compte.

Ces constats renforcent notre conviction : la voie qu'il convient de prendre, chaque fois qu'il est possible, est celle de la négociation ; des conventions d'accords signées par les entreprises et les représentants des personnels. Leurs signatures les engagent en connaissance de cause. Cela nous semble préférable aux décisions incertaines, sans cesse repoussées dans le temps, que prennent les Tribunaux. Cela dessine les contours de nos missions futures : développer notre expertise, affirmer cette pertinence et cette efficacité, pour préserver nos collègues des procédures sans fin, pénibles, souvent décevantes, où se dispersent leur énergie et leur confiance.

Sachons relever ce défi. Quand trop de loi rend la loi inefficace, c'est le dialogue social qui en amont garantit le mieux les intérêts des parties.

Michel de La Force  
Président de la FIECI



(1) Question Préalable de Constitutionnalité : Créé en 2008, l'article 61-1 de la Constitution française instaure une procédure de contrôle de constitutionnalité sur les lois déjà promulguées : "Lorsque, à l'occasion d'une instance en cours devant une juridiction, il est soutenu que une disposition législative porte atteinte aux droits et libertés que la Constitution garantit, le Conseil constitutionnel peut être saisi de cette question sur renvoi du Conseil d'État ou de la Cour de cassation qui se prononce dans un délai déterminé".  
(2) Lire également page 8



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 : cfecgc@fieci-cgc.com

**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, 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 : [cfecgc@fieci-cgc.com](mailto:cfecgc@fieci-cgc.com)

// MOBILITÉ

## Atos devient "Societas Europeae" : quelles conséquences pour les salariés ?

*Chez Atos, le Comité d'Entreprise Européen examine le possible changement des statuts du groupe en "societas europeae".*

être de droit quand on travaille dans la "societas europeae".

La CFE-CGC estime également que ces nouveaux statuts peuvent apporter aussi un plus en termes

d'images, notamment auprès de l'actionnariat. En tout cas, une période de 6 mois de négociation s'ouvre avec un groupe spécial de négociation. // Site ATOS : <http://www.fieci-cgc.org/atosorigin/>

Ce type de statut, issu de directives de la Commission Européenne a fait l'objet d'une "Loi Breton" en 2005. Cette loi sur les sociétés européennes existe depuis plus de 7 ans. Mais seules quelques entreprises l'ont adopté en Europe. La direction d'Atos a présenté ce projet à l'Assemblée générale des actionnaires qui a eu lieu à la fin mai après l'avoir présenté au CE européen, comme l'exige la législation.

La CFE-CGC se pose beaucoup de questions, notamment en ce qui concerne le devenir des contrats de travail des salariés français : ne devront-ils pas faire l'objet de propositions d'avantages pour permettre un fonctionnement optimisé de la future "Societas Europeae" ? Il y a peu de choses écrites sur ces statuts, le seul avantage flagrant est pour l'entreprise européenne elle-même de demander encore plus de mobilité à ses salariés : de la fluidifier ! La mobilité pourrait



// LOI

## SAP ignore la rémunération du travail accompli

*SAP France définit unilatéralement ses critères en matière salariale...*

SAP articule la rémunération de son personnel autour des salaires fixes et variables contractuels, d'une participation et d'un intéressement et d'un plan d'achat plafonné d'actions préférentielles. La rupture de l'égalité de traitement salarial est la norme, car la direction multiplie les libellés des postes afin d'éviter les comparaisons. Les définitions de poste sont floues ou demeurent inconnues.

Les salaires fixes comportent plusieurs dizaines de pourcents de différence pour des salariés de qualification, d'ancienneté, de temps de

travail, de responsabilités, d'objectifs, similaires voire identiques. On applique la référence à une "grille de marché" ou à une "médiane de marché" que personne ne connaît.

Le salaire variable accroît cette inégalité et méconnaît le travail. Il dépend théoriquement de critères collectifs et individuels appliqués à chaque collaborateur : c'est le "SAP bonus plan". Ce "bonus plan" attribue un montant cible en euros à 100 % d'objectifs atteints. Cependant, les salariés sont soumis au même "bonus plan" (c'est-à-dire



aux mêmes critères avec des objectifs identiques) sans percevoir le même montant. Ceux d'une même catégorie, soumis au même "bonus

plan", doivent être régis par la même répartition entre salaire fixe et salaire variable cible. Les inégalités salariales sur le salaire fixe se répercutent donc sur le salaire variable cible. Au moment des paiements, même si les objectifs fixés et les résultats atteints par les salariés sont identiques, les salaires variables versés seront différents car les salaires variables cibles étaient différents. En fait, SAP ne cherche ni à payer le travail (le processus), ni l'atteinte des objectifs (le résultat). Il veut que tout soit "aligned" et tienne dans le budget. // Site SAP : <http://www.fieci-cgc.org/sap/>

// LETTRE OUVERTE

## Steria : 1,8 % en augmentations individuelles et puis c'est tout !

*La dernière réunion NAO a eu lieu le 22 mai 2012. La direction annonce 1,8 % d'augmentation à compter du 1<sup>er</sup> mai principalement en mesure individuelle y compris le doublement de prime de vacances mais uniquement pour les salaires strictement inférieur à 31 K€.*

Comme les années précédentes, la direction intégrait toujours la revalorisation des minima conventionnels, nous pensons et déplorons qu'elle en fera de même cette année et donc toujours moins à distribuer. De plus, quelques miettes complémentaires nous ont été proposées comme l'augmentation de la part patronale des tickets restaurant, l'alignement du forfait repas et nuitée sur le barème URSSAF.

Or comme l'indique Daniel Jehanno, DSC CFE-CGC "nous avons fait des propositions sur le rattrapage du coût de la vie, l'ancienneté et le minima Syntec pour un total de 1,34 % de la masse salariale sur huit mois comme le souhaitait la direction. Celle-ci disposait donc de

0,45 % de budget en augmentation individuelle à répartir en mesure individuelle". C'est la première fois que la direction de Steria annonce un chiffre de façon non rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier.

La CFE-CGC est totalement opposée à ce processus d'augmentation qui n'est en aucune façon une mesure générale et équitable entre les salariés puisque se faisant une fois de plus "entre copain".

Force est de constater que depuis 2003, les salaires moyens de chaque coefficient Syntec ont baissé par rapport au coût de la vie sauf les salaires des qualifications les plus hautes (Directeurs 3.3 + 44 % ou Ingénieurs en Chef 3.2 + 31 %), données fournies par la direction.



Aujourd'hui chez Steria, il y a environ 25 % des salariés qui ont un salaire compris dans une fourchette de plus ou moins 5 % des minima Syntec.

Depuis plus de 12 ans, aucun syndi-

cat n'a pu accepter et signer les "propositions salariales" de la direction de Steria. Qu'en sera-t-il pour cette année ? Pour nous c'est déjà NON. // Site Steria : <http://www.fieci-cgc.org/steria/>

// SYNDICATS MAISONS

## Une balle dans le pied des salariés de Steria

La CFE-CGC déplore le manque de solidarité de deux syndicats maison qui pénalise les salariés de province de Steria, déjà handicapés par des salaires faibles (comparé aux salaires parisiens), en amputant leur budget des œuvres sociales de plus de 30 % pour certains. Deux syndicats maisons Traid-Union et Steria Avenir ainsi qu'une élue CFDT ont décidé de supprimer ce qui était jusqu'à maintenant la règle chez Steria sur le calcul de la répartition du budget des œuvres sociales entre les huit comités d'établissements (CET) existants : chaque année, tous les CET donnaient leur accord pour que les subventions des œuvres sociales soient calculées sur la masse salariale de toute l'entreprise et redistribuées de manière égalitaire au pro rata des effectifs de chacun des huit CET.

Or, le 22 mars dernier, sur dix titulaires au CET région parisienne, trois élus du syndicat Traid-Union, trois élus du syndicat Steria Avenir et une

élue du syndicat CFDT ont voté l'arrêt de cette mesure solidaire envers les petits CET. Seuls les deux élus du syndicat CFE-CGC et un élu CFDT ont voté pour que soit maintenue la solidarité entre les huit CET de Steria. Pour répondre aux demandes de tous les syndicats, la direction avait décidé en début d'année d'augmenter la subvention en la passant de 0,5 % à 0,7 % de la masse salariale, ce qui aurait dû correspondre à une augmentation de 40 % du budget de chacun des CET. Mais, ce "plus" ne trouvera pas sa place. À cause de ce vote injuste, le budget du CET Ouest qui aurait dû être de 190.000 €, est maintenant de 126.000 €, celui de Rhône-Alpes est passé lui aussi de 187.000 € à 135.000 €. Cette différence s'explique par le simple fait que chez Steria les salaires en province sont très nettement inférieurs à ceux de la région parisienne qui, de plus, intègre toute la direction générale ainsi que le groupe Steria SCA où se trouvent les plus gros salaires. //



// SALAIRES

## Négociations dans les bureaux d'études

*Depuis l'affaire du rattrapage des heures supplémentaires (Loi Tepas) chez Steria, on sent quelques évolutions aux tables des négociations. Mais sans incidence, pour l'heure au niveau de la négociation de branche sur les minima conventionnels", constate Michel de La Force, président de la Fieci-CFE-CGC.*

Cette année, les NAO (négociations annuelles obligatoires) dans les entreprises mettent en avant la question de la redistribution du pouvoir d'achat, et le traitement des heures supplémentaires, conséquence de la loi Tepas. Le traitement discriminatoire des modalités différentes de gestion du temps (selon qu'on est cadre, technicien, employé) est également au cœur des discussions, ainsi que les minima sociaux, insuffisamment réévalués. "Pour nous, l'important est que cette

évolution des minima conventionnels marque une vraie reconnaissance du travail des salariés, et de la qualité de leurs efforts", souligne le président de la FIECI CFE-CGC... Avec la remise en cause de l'accord sur le chômage partiel (signé par la CFDT et la CGT, mais rejeté par FO, la CFE-CGC et la CFTC), et la prise en compte des risques psychosociaux, l'évolution du pouvoir d'achat sera dans les prochains mois au centre du jeu entre partenaires sociaux. //



// RUPTURE CONVENTIONNELLE

## Voulez-vous être Rciste ?

Atos prend des contacts individuellement auprès des collaborateurs pour leur proposer des départs en ruptures conventionnelles. Il y a une concentration très forte de ces propositions vers les collaborateurs qui ont plus de 45 ans et surtout plus de 50 ans. Ce terrain est glissant car ce sont des propositions qui sont faites oralement à des personnes; libres à elles d'en parler ou de ne pas en parler. Ce qui est en visibilité de la CFE-CGC, c'est que certains contacts aboutissent, que d'autres n'aboutissent pas quand le salarié n'est pas d'accord. Certains salariés nous remontent que s'ils n'acceptent pas, il y aurait des sous-entendus (non écrits) que "le coup d'après serait

beaucoup moins sympathique". Les indemnités sont "négociées de gré à gré" : à la tête du client ! De toute façon, ces indemnités sont plafonnées pour les salariés... rien à voir avec un parachute, même d'argent ou de vermeil ! La cruelle réalité est : comment retrouver un autre poste après 50 ans ? Ce n'est certes pas le problème de la direction d'Atos, mais c'est bien la direction d'Atos qui transforme des salariés opérationnels quinquagénaires en Rciste !

Pour savoir ce qu'est un Rciste allez sur le blog de la section configuré pour smart phone : <http://gsm-cgcatos.blogspot.fr/2012/04/rciste-vous-connaissiez.html> //

## Alten met en scène son recrutement

*Le groupe européen de conseil et d'ingénierie organise des rencontres de recrutement dans neuf grandes villes françaises afin d'accompagner ses clients à Paris et en région. Cette année, Alten (14.800 collaborateurs), prévoit de recruter 2.600 ingénieurs dans l'Hexagone. Le groupe d'ingénierie et de conseil en technologies, recherche 60 % de profils expérimentés et 40 % de jeunes diplômés. Il a organisé un jobtour en France dans plusieurs villes étapes : un premier évènement se sera déroulé dans les locaux d'Alten Lille, où 150 postes sont ouverts. D'autres rencontres auront lieu le 24 mai à Aix-en-Provence (300 offres proposées), Lyon (150 propositions) et Rennes (200). La société de conseil poursuivra son tour de France avec une soirée qui se tiendra le 13 juin prochain au musée des Arts et Métiers de Paris.*

## Un nouveau président chez Capgemini

*Serge Kampf a cédé la présidence de Capgemini, société qu'il a fondée en 1967, à Paul Hermelin, son binôme depuis dix ans.*

Il a passé le relais en douceur. Le 24 mai, lors de l'assemblée générale du groupe, son fondateur Serge Kampf, 77 ans, a cédé la présidence du groupe de services informatiques et de conseil qu'il a hissé dans les dix premiers mondiaux de son secteur. Paul Hermelin lui succède. Dans ce groupe, l'Inde est récemment devenue le premier pays en nombre de salariés devant la France. Capgemini a décentralisé ses structures de commandement et propose à ses salariés une adhésion volontaire à un certain nombre de valeurs communes à travers le Blue book (Recueil de règles élaboré en 1989 à l'intention des managers, le Blue Book constitue la structure commune permettant à chaque employé et chaque collaborateur de travailler efficacement au sein du Groupe) et le code éthique interne. Le groupe depuis sa création, a acquis et intégré plus de 50 sociétés. //

## // INTERVIEW

# Eric Valensi : "On ne doit plus accepter de missions au-delà d'un certain temps de trajet !".

*Eric Valensi est Président de la Section Encadrement au Conseil de Prud'Hommes de Longjumeau. Il y a près de deux ans, la direction de la société où il est délégué syndical central, Open, a ouvert des négociations sur les "sur-temps" de trajet.*

**C&A : Comment définissez-vous le temps "normal" de trajet ?**

EV : C'est le temps que l'on passe en transport au delà du temps usuel pour se rendre dans son établissement d'origine, lorsqu'on est envoyé en mission.

**C&A : Quelle est votre position sur ces sur-temps de transport ?**

E.V. : Ils doivent faire l'objet de compensation. Mais il n'y a pas que l'argent, dans la façon d'envisager le problème des sur-temps de transport. Il faut aussi imposer un

plafond au temps de transport au-delà duquel une mission n'est plus acceptable. Il y a des missions qui se situent à plus de 150 kilomètres de notre lieu d'habitation. Il faut que la direction s'engage à ne pas proposer de mission trop loin. Il faut statuer sur le temps maximal admissible. On vous propose d'aller travailler à Roubaix quand vous êtes à Paris. C'est non. On ne peut pas passer sa vie dans les transports, indépendamment de l'argent. Or, actuellement, la direction vous répond que les salariés sont dans le service et qu'ils doivent savoir à quoi s'attendre.

**C&A : Votre direction vous a demandé de négocier une compensation, il y a deux ans. Cette négociation a échoué, le 1<sup>er</sup> octobre 2011. Pour quelle raison ?**

E.V. : Elle a échoué car la direction avait fait une proposition insignifiante.



Si jamais le sur-temps était inférieur ou égal à 45 minutes, elle proposait cinquante centimes par jour. Si ce temps était compris entre quarante-cinq et quatre-vingt dix minutes, il était égal à un euro par jour. Entre 90 et 135 minutes, il donnait droit à deux euros par jour. Au-delà de 135 minutes, il donnait droit à 3 euros par jour. On n'a pas signé, la direction a mis en place cette procédure de façon unilatérale. Les autres syndicats ont décidé de por-

ter une procédure devant le TGI au motif d'une annulation de la procédure unilatérale de compensation. Ils demandent la fixation de son montant par le tribunal. Le CCE va désigner un cabinet d'avocats, le 26 juin.

**C&A : Quelles sont à votre avis les conséquences de longs temps de transport ?**

E.V. : Une dégradation de la santé, des relations sociales et familiales. //

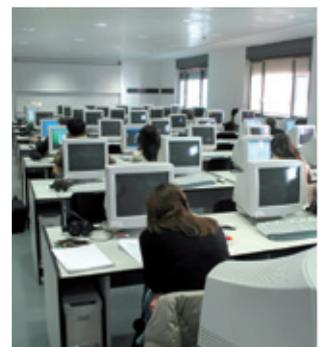
## En bref...

### CGI rachète Logica

On apprenait fin mai que le canadien CGI Group avait lancé une offre de 2,1 milliards d'euros pour la SSI anglo-néerlandaise Logica, dans "une opération devant lui permettre de renforcer sa position dans le secteur avec des clients du monde entier". Logica validait l'offre aussitôt. En grande difficulté sur son marché depuis des mois, ce rachat par un groupe solide et sain semble bien accepté par les salariés. Interrogés, les responsables CFE-CGC-FIECI y voient de leur côté une bonne nouvelle pour l'entreprise et ses salariés.

## Comme se passe le télétravail chez Accenture ?

*Depuis son projet "Moving forward", Accenture a entièrement réorganisé ses locaux et son fonctionnement : les espaces de travail collaboratifs sont en libre-service. 250 salariés ont opté pour le télétravail et travaillent jusqu'à trois jours par semaine de chez eux. Il faut l'accord du chef de projet et de la DRH pour télétravailler. La majorité des salariés obtiennent un jour, voire deux mais très rarement trois jours. Si Accenture a facilité le télétravail via le "projet moving forward", c'est avant tout pour gagner du mètre carré, rendre un étage et donc économiser des coûts. Actuellement, il arrive que tous les bureaux réservés soient pris et qu'il faille changer plusieurs fois de bureau dans la journée. En résumé, l'accord existe bien chez Accenture, mais il est difficile d'en bénéficier sur un job car ces demandes ne sont pas facilitées par le management. C'est avant tout une histoire d'argent ! david.chapelle@accenture.com*



// LOI

# Haro sur le harcèlement !

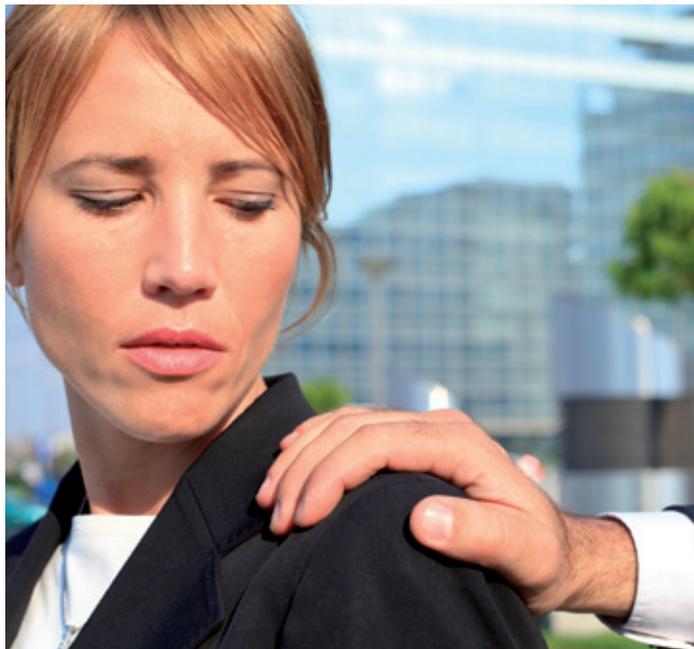
*Coup de tonnerre, quelques jours avant l'élection présidentielle : le Conseil Constitutionnel prenait une décision... pour le moins inattendue.*

La loi de 1992 sur le harcèlement sexuel avait été modifiée en 2002 pour harmoniser harcèlement moral et sexuel, en supprimant toute référence aux moyens par lesquels le HS pouvait être réalisé, ainsi que l'exigence du cadre hiérarchique.

À la suite d'une question prioritaire de constitutionnalité transmise par la Cour de Cassation le 29 février, le Conseil Constitutionnel abrogeait le 4 mai dernier et avec effet immédiat, l'article du code pénal sanctionnant le harcèlement sexuel ("fait de harceler autrui dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelles"), les éléments constitutifs de l'infraction n'étant pas suffisamment définis.

Il était pourtant possible de différer cette invalidation.

Certes le harcèlement sexuel dans le cadre du travail reste punissable, en l'attente de la nouvelle loi à venir. Le délit subsiste dans le code du travail, où il est prévu et sanctionné. Mais pour combien de temps ? Une nouvelle QPC pourrait être également déposée, la définition du harcèlement sexuel prévue par le code du travail étant très proche de celle donnée par



le code pénal... Quant au harcèlement moral, il risquait de prendre la même voie puisqu'une QPC avait été déposée début mai...

En pleine période électorale, toutes les procédures pénales se voyaient suspendues en attendant la décision de la Cour de Cassation, qui devrait se prononcer d'ici mi-août sur une éventuelle transmission au

Conseil Constitutionnel. Le motif soulevé est le même : la notion de harcèlement moral est considérée comme trop floue.

Affirmons sans détour qu'il s'agit d'une situation particulièrement angoissante, pour nombre de nos collègues actuellement en procédure !

La possibilité d'attaquer au civil

pour harcèlement moral dans le cadre professionnel est conservée pour l'instant... Mais là aussi, avec la menace d'une future QPC.

Notre point de vue à la FIECI reste que, *par précaution, pour les contentieux prud'homaux, il faudra réfléchir à compléter l'intitulé des agissements préjudiciels qualifiés de harcèlement par d'autres termes, tout en assurant une base légale*, comme le précisait début Juin Isabelle Lemmbach. Notamment en demandant des dommages et intérêts pour dégradation des conditions de travail (atteinte aux droits et à la dignité du salarié ou altération de sa santé physique ou mentale ou compromission de son avenir professionnel). La dégradation est en effet reconnue par un de ces 3 critères.

Début juin, toutes ces questions taraudaient encore juristes, syndicalistes, et associations de défenses des victimes. La presse notait que L'Association européenne contre les violences faites aux femmes au travail (AVFT), implantée de longue date mais assez peu reconnue jusqu'alors des différents pouvoirs politiques, se retrouvait d'un coup fortement médiatisée du fait de ses protestations... à la grande surprise même de sa Présidente Marilyn Baldeck.

Au cœur de l'été sera présenté un nouveau projet de loi, à la fois défendu par Christiane Taubira, garde des Sceaux, et Najat Vallaud-Belkacem, ministre des Droits des Femmes.

Cadres & Avenir y reviendra en détail à l'occasion de son numéro d'Automne. //

// DÉPARTS ANTICIPÉS

## Décret d'extension des départs en retraite publié

Le décret d'extension des départs en retraite anticipée à 60 ans est programmé pour une publication au JO le 9 juillet prochain. La prise en compte de deux trimestres supplémentaires au titre de la maternité accordera un petit avantage aux femmes, notamment celles à temps partiel, qui ne validaient pas leurs quatre trimestres l'année

de leur maternité. Les femmes représentent moins de 20 % des carrières longues. Enfin, la prise en compte de deux trimestres de chômage vont surtout aider ceux qui ne l'ont connu que durant de très courtes périodes. Au total, la mesure devrait concerner "une personne sur six environ" parmi celles partant chaque année en retraite.

Mécaniquement, les possibilités de départs dès 60 ans se refermeront pour les générations nées à partir de 1955. //

// NÉGOCIER

# Prudence à l'heure des transactions !

*Un récent dossier publié par [lentreprise.com](http://lentreprise.com) rappelle qu'il est pratiquement impossible de revenir sur un accord de transaction signé. Attention, donc, avant de s'engager !*

Une transaction, rappelle le dossier, consiste à trouver un accord avec l'autre partie. C'est un "contrat par lequel les parties terminent une contestation née, ou préviennent une contestation à naître" (article 2044 du Code civil).

Le pouvoir de transiger impose d'avoir la capacité juridique de le faire. Il faut par exemple être majeur, ou lorsqu'on agit pour une entreprise, avoir le pouvoir d'engager la société, ce qui incombe le plus souvent au dirigeant, sauf s'il a confié un mandat spécifique à un tiers (avocat, ou manager). Les juges ont toutefois estimé qu'un employeur était engagé par la transaction signée par son DRH, car le salarié pouvait légitimement penser que ce dernier avait le pouvoir de transiger. (Cour de cass., chambre sociale, 12 juillet 1995).

Toute transaction suppose des concessions réciproques. L'absence de concessions réciproques entraîne la nullité de la transaction et



c'est cette réciprocité qui importe aux juges, plus que l'importance des concessions (Cour de cass., chambre sociale, 17 mars 1982). À condition toutefois qu'elles ne soient pas "pratiquement inexistantes" (Cour de cass., chambre civile, 4 mai 1976).

La transaction est un contrat écrit. Les parties y rappellent l'objet de

la transaction, c'est-à-dire le litige auquel elle met fin. Il est important de noter précisément les droits ou les actions auxquels chaque partie

renonce. En effet la transaction ne produit d'effet que pour ces droits et ces actions.

Sauf dans des situations très particulières, les parties ne peuvent revenir sur la transaction, car elle a "l'autorité de la chose jugée en dernier ressort" (article 2052 du Code civil). Une partie ne peut la remettre en cause unilatéralement :

impossible de faire appel comme pour un jugement, ni même d'engager un pourvoi en cassation. C'est pourquoi la prudence s'impose.

Le dossier rappelle qu'existent trois situations dans lesquelles le juge peut annuler une transaction. D'abord, si l'une des parties ne remplit pas les engagements pris. L'autre partie peut alors demander au juge soit l'exécution forcée, soit la résolution (annulation) de la transaction. De même, la transaction peut être annulée par les juges lorsqu'il y a un vice du consentement, par exemple s'il y a eu des violences pour obtenir l'accord ou un dol, c'est-à-dire des manoeuvres frauduleuses. Le troisième cas d'annulation concerne les erreurs sur la personne ou sur l'objet même de la transaction.

En tout état de cause le champ de la transaction ne concerne que les points qui y sont mentionnés. Il convient donc de rechercher la précision, car une action en justice peut fort bien intervenir sur un point non mentionné dans le contrat de transaction (Cour de cass., 5 février 1992). //

// CONTRÔLE TOTAL

## Abus de surveillance

*Une loi réglementant les activités privées de sécurité est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mai, annonce [Entreprises & Carrières](#).*

Les enquêteurs privés demandaient à assainir leur profession. La création du Conseil National des Activités Privées de Sécurité (Cnaps) devrait avoir vocation à répondre à leurs attentes. Il s'agira d'un établissement public administratif, créé dès le 22 décembre 2011 par décret. Ce Conseil comprendra à terme 215 contrôleurs, personnes détachées de la police ou de la gendarmerie, anciens militaires ou fonctionnaires passés par les préfectures. Ces personnels auront mission de veiller au respect de la

déontologie des professions relevant de la loi du 12 juillet 1983 (activités de gardiennage, de gardes du corps, de sûreté aéroportuaire, agences de recherches privées).

Le Canard enchaîné et Mediapart avaient par exemple dévoilé comment cette célèbre marque de meubles en kit se procurait des fichiers de police, ou des données issues de comptes bancaires, pour examiner les antécédents de salariés, syndicalistes ou clients mécontents. Quatre dirigeants ont d'ailleurs été

débarqués courant mai. Sur Google, les effets en termes de e-réputation sont énormes : taper "surveillance illégale" fait apparaître des dizaines de pages où le terme est associé au nom de l'entreprise.

Mais ce cas emblématique en cacherait de nombreux autres. De telles dérives dans les activités de surveillance, semblent constituer un sport largement pratiqué ces temps-ci. [Entreprises & Carrières](#) annonce par exemple le chiffre assez conséquent de 9.000 entreprises et officines de détectives, qui se trouveront dans le collimateur des agents du CNAPS... //



## // JUGEMENT

# Reconnaissance et évaluation de la performance

*Le dispositif qui évaluait les cadres de SANOFI a été jugé illicite par le Tribunal de Grande Instance de Paris (jugement RG 11/15323 du 6 mars 2012).*

Au cours du premier semestre 2011, un nouveau dispositif d'évaluation des salariés est mis en place dans l'entreprise pharmaceutique, mais sans que les instances représentatives du personnel (CHSCT) aient été consultées. Les syndicats déposent plainte, estimant inacceptable que l'évaluation des salariés puisse reposer sur des critères sans lien avec la description de leur poste et leur aptitude professionnelle. Les Critères jugés "vagues", "flous", non adaptés aux niveaux et fonctions des salariés.

Le TGI a rendu son jugement. Il a rappelé que "le système d'évaluation des salariés doit être objectif et pertinent au regard de la finalité poursuivie, ne pas porter atteinte aux libertés individuelles et ne pas avoir pour effet de compromettre la santé et la sécurité des travailleurs, ni évidemment constituer un outil disciplinaire (...)

Le caractère pertinent et objectif suppose que l'évaluation repose sur

des critères liés au travail, connus des salariés, identifiables et dépourvus de toute appréciation de valeur subjective".



Il a également noté que "si des critères reposant sur le comportement ne sont pas a priori illicites, encore faut-il qu'ils présentent un caractère exclusivement professionnel et suf-

fisamment précis pour permettre au salarié de les intégrer dans une activité concrète et à l'évaluateur de les apprécier avec la plus grande objectivité possible".

La conclusion est qu'il convient en la matière d'être rigoureux et précis. Les observateurs ont par exemple commenté que l'item "rechercher

peut s'imposer pour des cadres ne dirigeant pas d'équipe.

De même, la compétence comportementale "penser de façon stratégique" a été jugée illicite, le jugement soulignant entre autres que l'intéressé n'a en effet "pas nécessairement les moyens d'anticiper la stratégie du groupe à laquelle il n'est pas associé. Et ce d'autant plus que visions à long terme sont de plus en plus rares dans les groupes où le changement de culture et d'adaptation s'exprime comme un dogme".

Toutes ces "illégalités" constatées ont conduit le Tribunal de Grande Instance de Paris à interdire la mise en œuvre par SANOFI de son dispositif d'évaluation, reconnu illicite. Mais dénoncer semblable dispositif au seul motif qu'il n'aurait pas été présenté aux élus du personnel ne suffit pas. Encore faut-il apporter les arguments nécessaires pour montrer que le dispositif "n'est pas objectif ou pertinent, ou a pour effet de compromettre la santé ou la sécurité des travailleurs", estimait de son côté l'Observatoire du Stress mis en place par les salariés de l'entreprise Orange. //

l'efficacité et les résultats" visant à apprécier l'aptitude du cadre à fixer des objectifs pour son équipe en privilégiant des solutions pragmatiques et opérationnelles (...) ne

## // RÈGLE DU JEU

## Représentativité : plus que six mois... avant le jour J

*Le 31 décembre 2012 s'achèvera la première période de 4 ans à l'issue de laquelle nous aurons une première vision des organisations syndicales représentatives au niveau national et interprofessionnel.*

Pour être représentative, l'organisation syndicale doit avoir obtenue 8 % des suffrages (addition des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections des titulaires au comité d'entreprise (ou de la délégation unique du per-

sonnel ou à défaut des délégués du personnel) et d'autre part des suffrages exprimés lors des élections TPE. Par ailleurs, l'organisation syndicale doit être représentative à la fois dans des branches de l'industrie, de la construction, du

commerce et des services.

Il est donc primordial de remplir correctement les procès verbaux des élections pour que toutes les voies obtenues par la FIECI CFE-CGC soient prises en compte dans ce recensement.

Les PV des élections sont consultables sur le site [www.elections-professionnelles.travail.gouv.fr](http://www.elections-professionnelles.travail.gouv.fr) //



## // COMMUNICATION

# Promouvoir le dialogue social

*On reproche parfois aux syndicats de manquer de créativité dans leurs modalités d'expression. Durant tout ce premier semestre, la Confédération a largement bousculé cette idée toute faite...*

Complétant une grande enquête conduite sur le net, Durant tout le premier semestre, dans le cadre d'un grand Tour de France consacré au renouveau du dialogue social, la CFE CGC a organisé dans chaque ville-étape "un procès du syndicalisme". Ou du moins, d'un "certain" syndicalisme, aujourd'hui obsolète car s'appuyant trop volontiers sur la méthode du "conflit". La grande majorité des salariés français accorde à l'évidence plus de crédit aux vertus du dialogue, où peut s'exprimer le sens de la responsabilité des acteurs. En instruisant sous forme théâtrale les accusations les plus souvent opposées au syndicalisme "à l'ancienne", l'objectif était donc double. Réduire ce fossé entre le public et les acteurs sociaux, briser aussi quelques stéréotypes ; et naturellement, promouvoir les principes défendus par la Confédération, dans une période où le pays tout entier s'interrogeait par ailleurs sur son avenir et le choix de ses futurs dirigeants. //



## // FEMMES

## Un enjeu de société

À l'occasion des nominations du gouvernement de Monsieur Jean-Marc Ayrault, la direction confédérale de la CFE-CGC s'est réjouie de l'officialisation d'un véritable ministère des droits des femmes. Par communiqué de presse, elle a ainsi réagi :

"Parce qu'elle affirme la nécessité de placer l'égalité homme/femme au cœur d'une véritable équité sociale, la CFE-CGC voit dans ce ministère, l'espoir de faire exploser le plafond de verre, de permettre de vrais parcours professionnels, de revaloriser le congé paternité

et, surtout, de s'attaquer à la précarisation grandissante des femmes, notamment lors de la retraite...

Mais la CFE-CGC demande la fin des simples "plans d'action", au profit de véritables accords d'entreprise ou de branche qui, seuls, véhiculent les vrais atouts de l'égalité homme/femme.

Un véritable enjeu de société, en quelque sorte, validé par un ministère de plein exercice".

C'est Madame Najat Vallaud-Belkacem qui assure depuis le 16 mai la fonction de ministre des droits des femmes. Elle est également porte-parole du gouvernement. //

*Au cœur de cette consultation nationale sont apparus les traits dominants d'un "syndicat idéal" d'aujourd'hui... Il serait tout à la fois :*

- Force de propositions, plutôt que force de critique.
- Ouvert au dialogue, et n'utilisant la grève qu'en dernier recours.
- Responsable et tenant un discours de vérité.
- Décentralisé, organisé par branches.
- Fondé sur un fonctionnement démocratique.
- Dans l'entreprise, soumis à des assemblées générales avec tout le personnel.
- Riche de délégués formés aux questions économiques et financières
- Proposant des mandats limités en nombre.
- Capable d'une communication claire et transparente sur son fonctionnement et son financement.
- À l'écoute de sa base, adhérente ou non.
- Utilisant de manière interactive les réseaux de communication Internet.
- Porteur d'un idéal de société clair et affirmé.
- Soumis aux concertations nationales, européennes et mondiales.
- Proche des mouvements citoyens.



## // EMPLOI DES CADRES

# 3 scénarios pour 2012-2016

Le Département Études et Recherche de l'Apec a examiné l'avenir de l'emploi des cadres, et plus particulièrement des recrutements, pour la période 2012-2016. Entre aggravation de la crise et reprise graduelle, qui pourrait affirmer avec certitude ce qu'il adviendra ? Voilà toutefois trois pistes plausibles selon ces experts, dont nous reprenons ici les principaux éléments.

Les études conduites par les spécialistes de l'APEC n'ont rien d'élucubrations fantaisistes. Partant d'une situation réelle constatée (ici, le contexte économique réel en 2011), ils analysent et moulinent des données macroéconomiques pour l'essentiel publiées par l'INSEE, telles que l'évolution du produit Intérieur Brut, formation brute de capital fixe (FBCF) qui représente le volume global de l'investissement, le nombre de départs à la retraite de cadres en poste. A partir d'indices statistiques éprouvés, différents scénarios sont ensuite établis.

## Le contexte économique fin 2011

Début 2011, la croissance économique enregistrée au cours du premier trimestre (+ 1 %) laisse augurer d'"un bon millésime, consolidant la re-

prise enregistrée en 2010". Las, les tensions croissantes sur les dettes publiques européennes auront raison de cet optimisme. Les pays de la zone euro, effrayés par un risque de défaut, mettent en place des politiques de restrictions budgétaires engendrant vite un effet récessif.

Un an plus tard, tous les clignotants sont au rouge : dépenses de consommation des ménages en berne. Dégagements sur le marché du travail. Stagnation de pouvoir d'achat. Hausse des prix des matières premières, incitant les ménages à épargner davantage.

Du côté des entreprises, même morosité, peu propice aux investissements. Après deux années sombres, elles retrouvaient en 2011 le chemin de l'investissement, mais de façon trop fragile, et donc éphémère.

La dégradation de la situation grecque, les be-



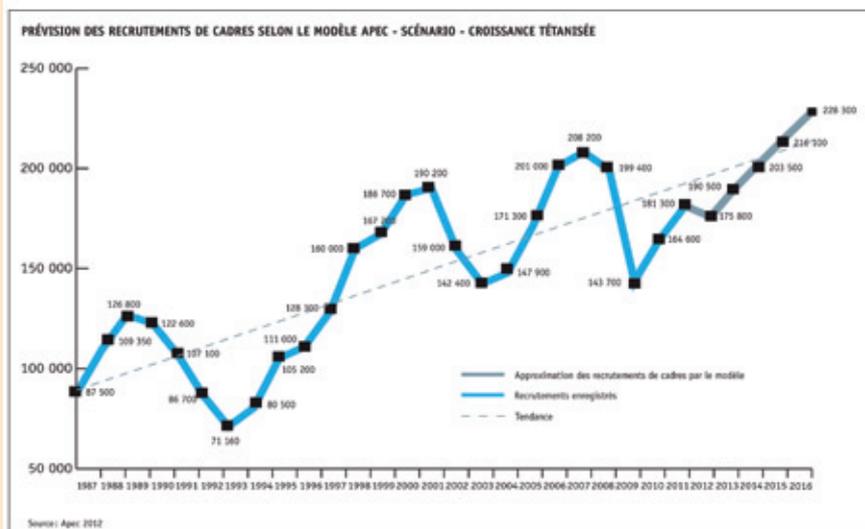
soins de financement de l'Italie ou l'Espagne, pourraient déstabiliser l'Union européenne. La sortie de crise n'est plus à l'ordre du jour.

## Conséquences sur l'emploi des cadres

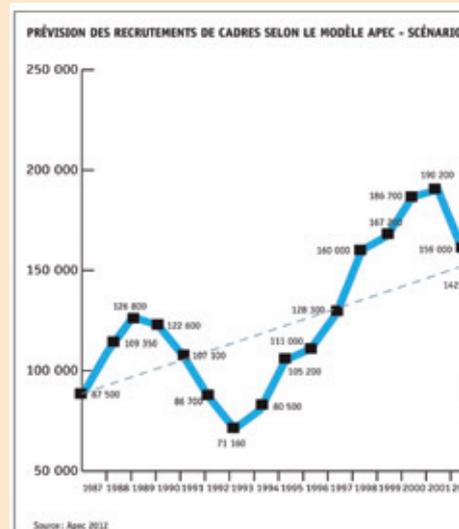
Ces dernières années, se constate souvent un rythme semestriel des recrutements (notamment en 2008 et 2011). Le premier semestre est favorable, entraînant une forte hausse de la croissance ; mais lui succède une brusque rupture, amenant un net ralentissement de la croissance voire certains mois en récession. Ces évolutions par à-coups semblent peu favorables à l'augmentation des recrutements de cadres. Une progression régulière dans le temps de l'investissement et de la croissance, même si de faible intensité, y contribueraient davantage.

En période de croissance, le marché des recrutements est davantage influencé par cet effet des investissements et de la croissance. En période

### Scénario 1 Croissance tétanisée



### Scénario 2 Rechute





de rupture de croissance, il l'est davantage grâce aux besoins de renouvellement d'effectifs. Dans ce cas, la part des cadres en poste dans les départs à la retraite (qui pose la question de l'emploi des seniors) a plus d'importance dans l'évolution à court terme de ce marché.

**Scénario 1 :  
"Croissance tétanisée"**

L'économie française, après avoir essayé une brève récession début 2012, peine à retrouver le chemin d'une reprise économique solide et pérenne. La mise en place synchrone de mesures d'austérité visant à freiner l'endettement public en Europe, pèse sur les différents leviers de la croissance.

Durant la récession de 2009, les dépenses de consommation restaient le seul moteur de croissance actif. Là, sous l'effet de la dégradation du marché de l'emploi et de la réduction du pouvoir d'achat des ménages, elles sont de moindre

incidence. La TVA portée à 21,1 % déprimerait un peu plus cette consommation, et augmenterait l'inflation. (NdLR : ce cas de figure, élaboré avant l'élection de François Hollande à la tête de l'État, apparaît désormais caduc, au moins sur ce point (NdLR). Les allègements de charges patronales prévus pourraient permettre aux entreprises de relancer certains investissements jusqu'à là différés. Mais les bénéfices attendus ne seraient pas immédiats.

La propension à investir des agents économiques se heurterait également à des conditions d'octroi de crédit difficiles et restrictives, et à une prudence des entreprises à envisager des investissements de long terme.

Le commerce extérieur contribuerait peu à la reprise de l'emploi. Notre solde commercial continuerait de se dégrader (solde négatif de 69,5 milliards d'euros en 2011). Faute de débouchés à l'exportation (appréciation de l'euro, baisse des importations dans les autres pays de l'UE et la

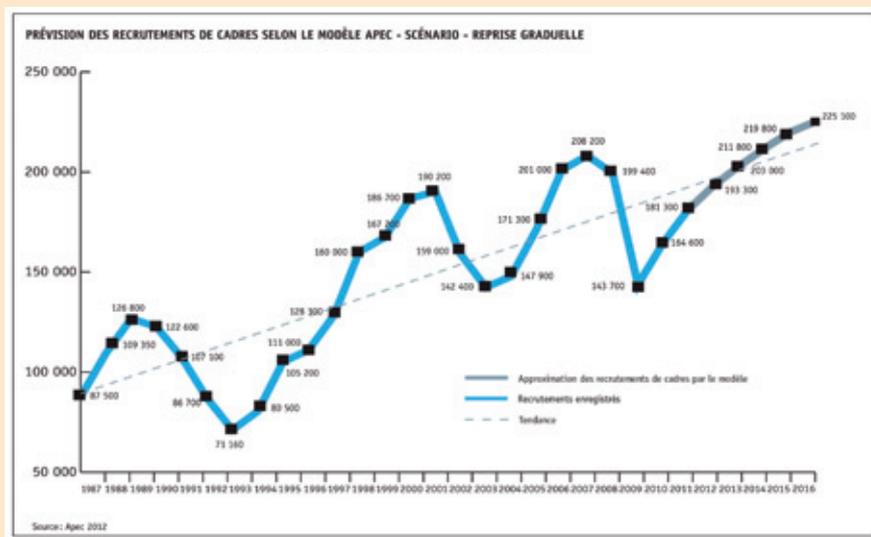
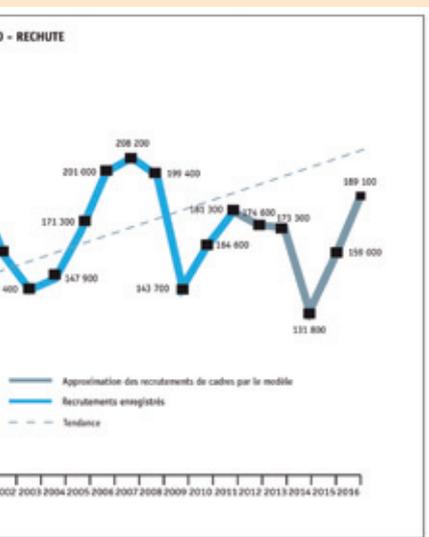
zone euro), les possibles investissements, pour le développement de nouveaux marchés par exemple, seraient d'autant plus freinés.

Cette conjonction d'événements contraires crée un cercle vicieux. La vague d'austérité freine tout rebond économique et se traduit par une baisse d'activité des entreprises ; elle se répercute sur l'emploi, avec licenciements et hausse du chômage. Les gains budgétaires envisagés sont rognés (hausse des indemnités chômage versées, baisse des rentrées fiscales) obligeant à plus d'austérité encore, pour maintenir le cap fixé d'une réduction de la dette publique. Au rang des conséquences sur l'emploi à moyen terme, l'aggravation du chômage de longue durée se poursuit, entraîné par la dégradation des conditions de retour à l'emploi, touchant tout particulièrement les salariés les plus âgés. On noterait aussi des difficultés d'insertion accrues pour les plus jeunes.

Après le tassement de 2012, renforcé par l'atten-

(suite page 14)

**Scénario 3  
Reprise**



(suite de la page 13)

tisme des acteurs économiques lié aux élections du premier semestre, on verrait une sorte de reprise technique en 2013 puis un lent effritement de la croissance n'offrant aucunement un soutien à l'emploi. Dans ce scénario (graphique 1) Le niveau de recrutements de 2008 n'est dépassé qu'à partir de 2014, après une croissance régulière d'intensité faible. Le niveau de recrutements de la tendance de long terme serait ainsi rejoint, puis dépassé, selon la trajectoire d'une croissance lente.

vation à court terme de la situation économique et sociale. Elle plonge les marchés financiers dans l'expectative quant à l'avenir de la zone euro. L'aide aux pays fragiles (Italie, Espagne, Portugal) ayant des besoins considérables de financement, est freinée. Le risque est alors un effet domino déstabilisant l'ensemble de la zone euro et de l'Union européenne. L'Allemagne ne serait pas épargnée : ses principaux débouchés se fermentaient. Son modèle économique et sa croissance basés sur ses exportations

CROISSANCE "TETANISEE"	Nombre de recrutements de cadres	Évolution du nombre de recrutements de cadres
2011	181 300	+ 10 %
2012	175 800	- 3 %
2013	190 500	+ 8 %
2014	203 500	+ 7 %
2015	216 100	+ 6 %
2016	228 300	+ 6 %

Dans ce scénario, l'estimation des recrutements de cadres pour 2012 est supérieure de 7 % à la fourchette basse des prévisions recueillies fin 2011 auprès des entreprises (164.000 embauches).

Cette fourchette basse pourrait être atteinte en cas de récession sur l'ensemble de l'année 2012.

Le niveau de recrutements de 2008 ne serait dépassé qu'à partir de 2014, après une croissance régulière d'intensité faible. Le niveau de recrutements de la tendance de long terme serait ainsi rejoint, puis dépassé.

### Scénario 2 : "la rechute"

Aux éléments du scénario précédent, s'ajoute une aggravation de la situation européenne et internationale.

L'obligation de réduire les déficits publics et de résorber la dette ne concerne pas seulement la France, mais la plupart des pays de la zone euro. L'échec des énièmes négociations entre le gouvernement grec et ses créanciers malgré un nouveau plan d'austérité entraîne une aggra-

pourraient connaître une sérieuse baisse de régime. Les conséquences sur la monnaie européenne, attaquée de toutes parts par des fonds spéculatifs pariant sur la faillite de certains pays, pourraient produire un choc systémique à l'échelle européenne.

S'y ajouteraient des tensions renforcées sur les marchés des matières premières et une détérioration de la situation économique nord-américaine (l'endettement des États-unis - 102 % du PIB - est sans commune mesure avec celui de la France de 87 %). Cela pénaliserait les économies émergentes, en mal de débouchés. L'économie mondiale toute entière perdrait de son dynamisme. Cet environnement dépressif affecterait naturellement les agents économiques hexagonaux. Gels des embauches et licenciements massifs, réductions drastiques des dépenses d'investissements, qui pourraient atteindre un point bas en 2014. La consommation serait déprimée par la montée du chômage, le gel des salaires et de nouveaux ajustements budgétaires.

Au final, le tassement de l'économie prévu en 2012 se prolongerait en 2013. Cet enchaînement récessif et systémique pourrait conduire à un décrochage des économies mondiale et française en 2014, dans les mêmes proportions qu'en 2009 (chute du PIB de 2,9 %).

Un rebond technique via la reconstitution des stocks et le rattrapage de certaines dépenses d'investissements pourrait intervenir en 2015 - 2016, et permettre à l'économie française de renouer avec une croissance positive comme en 2010 et 2011. Reste qu'en 2009, des filets de sécurité avaient permis d'amortir, dans une certaine mesure, les effets de la crise. Or dans ce scénario, les marges de manœuvres seraient pour l'essentiel inexistantes. L'emploi serait donc durement affecté et, sans reprise réelle de l'économie, le chômage augmenterait. Les conditions de retour à l'emploi se dégraderaient fortement. Le chômage de longue durée, des plus âgés et des plus jeunes, se développeraient. Le marché de l'emploi serait à l'image de l'économie : bloqué.

### Scénario 3 : "la reprise"

Finissons sur une note plus optimiste avec ce scénario inverse du précédent. Ici, les plans de rigueur budgétaire et les mesures gouvernementales (celles de début 2012 et celles mises en place après les

agents économiques se retrouverait peu à peu : les entreprises entrevoyant des perspectives d'activités bien orientées, reverraient à la hausse leurs investissements, dans le sillage des ménages retrouvant goût à une consommation plus soutenue. Les marchés financiers rassurés, les agences de notation permettraient à la France de retrouver, à court terme, son fameux triple A, augure d'une vraie reprise des investissements.

Cette configuration concernerait également les autres pays de la zone euro et de l'Union européenne qui verraient également leur situation économique s'améliorer. Du coup la monnaie européenne en sortirait renforcée et serait moins la cible d'attaques spéculatives.

Ici se construirait un cercle cette fois vertueux, avec rétablissement d'une croissance pérenne avoisinant les 2 % en 2015 et 2016. Cela profiterait naturellement au marché de l'emploi, avec des effets positifs augmentant de manière exponentielle, notamment pour les conditions de retour à l'emploi et d'insertion des jeunes diplômés. Cela se traduirait notamment dans une part plus importante de cadres en poste au moment de leur départ à la retraite.

Selon les analystes de l'APEC, "la probabilité que cette fourchette haute soit atteinte est très faible".

Si néanmoins ces hypothèses se vé-

CROISSANCE VERTUEUSE	Nombre de recrutements de cadres	Évolution du nombre de recrutements de cadres
2011	181 300	+ 10 %
2012	193 300	+ 7 %
2013	203 000	+ 5 %
2014	211 800	+ 4 %
2015	219 800	+ 4 %
2016	225 100	+ 2 %

élections du premier semestre 2012) auraient des effets positifs progressifs. La reprise graduelle de la croissance, avec un décalage dans le temps, entraînerait une amélioration de l'emploi. La confiance des

rifiaient, les recrutements de cadres poursuivraient leur hausse mais sur un rythme légèrement decrescendo. Ils atteindraient des niveaux jamais observés à partir de 2015, dépassant ainsi la tendance de long terme. //

## // PRÉVENIR LES CONTENTIEUX

# Qu'en pensez-vous, Maître ?

*Désormais, dans chaque numéro de Cadres & Avenir, Me Claire Ponroy, avocate intervenante auprès de la FIECI, évoquera pour nous un de ces cas concrets difficiles, complexes, douloureux parfois, que rencontrent trop souvent les salariés de nos métiers, sur leur lieu de travail.*

Chacun de nous peut à un moment donné de sa carrière, se retrouver dans une situation incertaine, moralement inconfortable, angoissante. On peine alors à y réagir : Faut-il encaisser et se taire ? Se rebiffer... et comment ? Difficile de distinguer les situations conflictuelles mais demeurant normales (car le conflit, après tout, fait partie de la vie), de celles qui tournent au harcèlement, au dénigrement, à l'humiliation sournoise...

Bien sûr, quand sont présents sur le terrain des IRP, leur soutien, leur intervention sont appréciés. Mais au-delà, l'expertise d'un avocat peut s'avérer utile, voire indispensable. C'est pourquoi la FIECI propose aux adhérents, depuis maintenant deux ans, les talents et services de Me Claire Ponroy. En choisissant de lui ouvrir une rubrique de Cadres & Avenir, nous voulons marquer avec force notre volonté de prévenir les difficultés et anxiétés, en proposant les réponses argumentées, pragmatiques et graduées, de notre avocate.

**C&A :** *Maître, nous vous soumettons aujourd'hui ce cas concret. Voici ce que dit notre adhérent : Je suis quinquagénaire. Depuis quelques mois je me sens mis au "placard". On me propose une formation, mais qui me semble correspondre bien peu à mon expérience. Je crains en réalité qu'on cherche à me décourager. Quelles premières réactions vous inspire ce message, au plan du droit ?*

**Claire Ponroy :** Il faut tout d'abord rappeler que l'employeur a ce rôle d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi. Éventuellement au moyen de la formation. Il doit veiller au maintien de leur employabilité, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations (1). Proposer un départ en formation, a priori ne constitue pas une brimade en tant que tel. La jurisprudence précise en revanche que l'employeur ne saurait se voir reprocher l'absence d'évolution de carrière d'un salarié, qui a bénéficié des mêmes possibilités de formation que les autres, mais a manifesté sa volonté de demeurer dans son emploi (2). Demeurer dans son emploi peut donc être un choix, mais on ne saurait rendre alors l'employeur responsable de cette stagnation...

**C&A :** *Peut-on alors refuser un stage, une formation ?*

**C.P. :** Attention ! Un salarié ne peut pas refuser un stage sans motif valable. Ce peut être un motif de licenciement (3). Sauf s'il s'agit d'une formation réalisée hors du temps de travail, d'un bilan de compétences, ou encore d'une action de validation de l'expérience. Les possibilités de refus sont ici clairement encadrées. Notre adhérent a donc tout intérêt à bien examiner les raisons de son éventuel refus : tous les salariés ont vocation à bénéficier d'un plan de formation.



Par ailleurs, l'employeur est libre de choisir ceux qu'il souhaite envoyer en stage... sous réserve de ne pas fonder son choix sur un motif discriminatoire. Ici, on peut rappeler que constitue par exemple, un motif valable de refus de suivre un stage le fait que l'employeur ne prenne pas en charge le transport des salariés pour se rendre au lieu de formation (4).

**C&A :** *reste le fait que ce salarié est un "senior", et qu'il craint une manœuvre visant à le pousser vers la sortie...*

**C.P. :** Concernant l'emploi des "seniors", il existe des dispositions particulières : dans les entreprises d'au moins 50 salariés, l'employeur doit organiser dans l'année suivant le 45<sup>e</sup> anniversaire d'un salarié un entretien professionnel afin de l'informer notamment sur ses droits en matière d'accès au bilan d'étape profession-

nel, au bilan de compétence ou à une action de professionnalisation.

L'ANI(5) relatif à l'emploi des "seniors" du 13 octobre 2005, étendu par arrêté du 12 juillet 2006 comporte des dispositions visant à faciliter l'accès à la formation des salariés en deuxième partie de carrière.

**C&A :** *Dans la réalité, vous aimez souvent rappeler qu'il faut s'entourer de preuves... Pouvez-vous nous en dire un peu plus, dans ce type de cas ?*

**C.P. :** Prenons le cas typique du salarié resté en inter-contrat pendant plusieurs mois. Soudain l'employeur décide de l'affecter sur une mission bien éloignée de ses compétences, de son profil.

Il lui propose une formation ne correspondant pas nécessairement à la mission, ou correspondant à la mission mais ne s'inscrivant pas dans le cadre de la formation initiale du salarié. Dans pareils cas, typiques d'une situation précontentieuse, il sera nécessaire de préciser par écrit à l'employeur que cette formation n'est pas particulièrement adaptée. Il faudra le justifier précisément et point par point. Il faudra en suggérer une autre, sans pour autant refuser fermement celle-ci. Ceci pour se prémunir de tout éventuel grief d'incompétence par la suite... //

(1) Cass Soc 5 octobre 2011, n° 08.42.909

(2) Cass Soc 6 juillet 2010 n° 09-41.354.

(3) Cass Soc 20 juin 2001, n°99-44.378- Cass Soc 3 mai 1990, n°88.41.900 ; 5 décembre 2007, n°06-42.904.

(4) CA REIMS 11 janvier 1995, n° 93-3232.

(5) ANI : Accord National Interprofessionnel.

## // ORGANISATION DU TRAVAIL

# Les cadres exposés à de nouveaux risques professionnels

*Le développement du travail en “mode projet distribué” pose de nouveaux problèmes d’organisation du travail que l’ergonomie peut aider à identifier et résoudre, souligne cet article rédigé par nos collègues CFE-CGC d’Accenture.*

Adapter le travail à l’homme est une exigence du Code du Travail, figurant parmi les neuf principes généraux de prévention des risques professionnels (article L. 4121-2). Cette adaptation concerne en particulier “la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production”. Autant dire qu’il concerne l’organisation du travail dans son ensemble.

Ce sont les limites du taylorisme, et de sa volonté d’organiser “scientifiquement” le travail (l’OST) pour améliorer la productivité, qui ont conduit à l’avènement de cette nouvelle discipline, l’ergonomie. Dans sa pratique actuelle, elle vise à concilier la tension entre l’efficacité du travail pour l’entreprise (analyse de la tâche ou travail prescrit) et la santé de la personne, qui s’investit dans son travail subjectivement (analyse de l’activité ou travail réel), ce que l’OST avait ignoré en cherchant à adapter l’homme à la tâche.



des facultés nouvelles de “travail sur le travail” (ou “métatravail”) pour hiérarchiser les différents projets, et libérer du temps de travail “utile”.

Ainsi, le postulat se renverse à nouveau, et de nouveau voilà l’homme sommé de s’adapter aux impératifs de l’évolution technologique. Le temps long des usages réfléchis et maîtrisés des TIC diffère en effet du temps court de la compétitivité économique, et de son pendant technologique.

## Le mode projet distribué bouscule des repères établis

Aujourd’hui, la mondialisation économique a apporté une modification profonde de l’organisation du travail des cadres. Un aspect qui nous concerne particulièrement chez Accenture est le travail en mode projet distribué, parfois qualifié de virtuel ou de global.

Les cadres sont au cœur de ces activités d’études collaboratives, réparties sur différents sites. Leur efficacité repose sur le recours intensif et généralisé aux Technologies de l’Information et de la Communication (TIC) : les messageries couplées aux outils de présence, le partage des agendas, les espaces d’échanges et de stockage, sont autant d’outils qui permettent de produire et communiquer à distance de façon synchrone et asynchrone. Une des conséquences principales de ce recours aux TIC est la fragmentation et l’intensification de l’activité : la gestion du temps est dépendante des sollicitations multiples que permettent les technologies du temps réel ; au point qu’il faut développer

claire et parfois redondante de façon à éviter les malentendus et les pertes de confiance qui peuvent survenir dans les échanges “virtuels” ;

- maîtriser les outils techniques et leur évolution pour performer en mode distribué ;
- maîtriser les protocoles de communication associés à ces outils.

Le cadre travaillant en mode projet distribué doit aussi développer des compétences d’animation, de communication et de réactivité, qui se surajoutent à son expertise métier... voire la remplacent.

Les risques associés à ces modes nouveaux de travail à distance sont alors :

- une perte de contrôle individuel du fait de l’intrusion des outils de coopération des équipes projets virtuelles : toute initiative individuelle de “ralentir” ou de “choisir” est visible et a un effet sur l’équipe ;
- la difficulté à se concentrer sur le travail “réel” du fait de la densité d’informations à traiter et de l’intensification des échanges ;
- la non reconnaissance du travail “discret” de coordination pourtant critique pour la bonne avancée du projet en équipe virtuelle ;
- l’intrusion de la vie professionnelle dans les temps de la vie personnelle et de ce fait difficulté à “débrancher”.

Ces risques peuvent aboutir à des situations de stress, d’épuisement physique et mental voire de dépression et de burnout.

## De nouveaux risques

Dans ces types d’organisations dispersées, les cadres doivent en effet pour réussir leurs projets, disposer et mettre en œuvre des qualités spécifiques. Par exemple :

- être hyper-réactifs et savoir s’adapter aux contingences pour conserver la “trajectoire de travail” ;
- gérer leur appartenance à des collectifs de travail parallèles avec chacun des objectifs et des organisations particulières nécessitant un “travail sur le travail” qui vient atrophier le temps du travail réel ;
- collecter les informations nécessaires à la réalisation du projet dans une équipe travaillant à distance et parfois dans des zones horaires différentes ;
- articuler besoins de l’entreprise, savoir-faire des collaborateurs et contingences pour créer et animer un collectif de travail et la vision d’ensemble du projet ;
- communiquer sur l’avancée du projet de manière

## Quelles solutions ?

Il n’existe évidemment pas de solution unique ou absolue. Plutôt un faisceau de moyens à mettre en place, pour que le cadre reprenne le contrôle de son travail.

Il devrait tout d’abord être informé et formé en amont et en continu sur les tenants et aboutissants du travail en mode projet distribué, de façon à ne pas en subir les effets précédemment décrits.

Il faudrait ensuite valoriser ses nouvelles compétences managériales.

Enfin, en permettant au cadre de maîtriser les outils technologiques mis à sa disposition, lui donner les moyens de les contrôler, voire de se “déconnecter” quand il le juge nécessaire, pour se recentrer sur son travail de réflexion.

Ainsi pourrait-on renouer avec les principes de prévention des risques professionnels, qui sont d’adapter le travail à la pratique subjective de chacun. //

// SOUFFRANCE

# Que faire en cas de "TS" sur le lieu de travail ?

*"TS", l'acronyme utilisé pour "tentative de suicide". Récemment confrontés à ce problème, nos collègues de Logica ont réfléchi à cette douloureuse et grave question.*

Définir avec précision les raisons d'un passage à l'acte est forcément difficile et complexe. Toute conclusion hâtive est à bannir, a priori. Pour autant la prudence ne saurait conduire au déni. Et quand bien même l'expression "tentative de suicide" ne donne guère une image reluisante de l'entreprise, singulièrement lorsqu'elle a lieu sur le site de travail celle-ci ne saurait s'exonérer de toute responsabilité dans la souffrance de la personne.

Chez Logica, la Direction a parlé pudiquement "d'accident grave". Nos collègues CFE-CGC ont avec un sens aigu de la responsabilité choisi de réfléchir aux attitudes responsables à privilégier en pareil cas.

Il convient d'abord de noter que le passage à l'acte est un révélateur : Le suicide ou la tentative s'expliquent comme une réaction à un contexte violent que la victime n'arrive plus à gérer. Au lieu de la retourner vers le responsable, le sujet retourne cette violence contre lui-même.

Il convient donc de chercher à comprendre... Les explications peuvent venir de sources nombreuses :

**Investiguer par l'extérieur de l'entreprise**

- Police judiciaire
- Inspecteur du travail

**Investiguer par l'intérieur de l'entreprise**

- Responsable des ressources humaines
- Médecin du travail
- Représentants du personnel : CHSCT, comité d'entreprise, délégués du personnel...

**Investiguer auprès des proches**

- Victime
- Famille
- Amis
- Collègues

Dans le cas où la relation au travail apparaît manifestement en jeu, il importe notamment d'identifier :

- le travail exigé dans des délais intenable,
- sans les moyens de le réaliser,
- les reproches injustifiés,
- les provocations managériales,
- les injonctions paradoxales (demandes contradictoires ou impossibles).

Car lorsqu'une TS est clairement identifiée, comme résultant d'un fait ou d'une succession de faits précis, le code pénal peut qualifier ces faits comme une provocation à la tentative de suicide.

**De quoi la victime a-t-elle besoin pour se reconstruire ?**

Elle est d'abord besoin de voir reconstruire sa souffrance et sa position de victime. Cela passe nécessairement par la reconnaissance parallèle de la responsabilité des responsables, par l'expression de leurs excuses, voire de leur condamnation.

La victime ne devrait pas quitter l'entreprise, mais au contraire retrouver sa place et son poste. Ne pas réinsérer celui/celle qui a été victime

d'une tentative de suicide ayant une origine professionnelle serait nier la réalité ; mettre de côté la victime et laisser son agresseur, ou le système, continuer à fonctionner reviendrait à accepter la perspective d'autres incidents. Et l'on a vu des entreprises où les cas s'étaient multipliés.

**Agir préventivement**

On conçoit naturellement que c'est dans une politique efficace de prévention que se trouvent les réponses les mieux adaptées. Dans un document diffusé chez Logica, nos collègues concluait que Tous les comportements mettant les salariés en difficulté et ou en danger doivent être dénoncés par ceux qui en sont les témoins. Il est du rôle des représentants du personnel de faire progresser les conditions de travail dans l'entreprise. Malheureusement, leur présence est souvent insuffisante pour empêcher que les conditions se dégradent. Chacun doit donc contribuer à veiller au respect des personnes au travail. Avant de conclure : Un débat au sein de l'entreprise serait un bienfait pour sortir du déni, et des dérives d'un système où certains employeurs disposent des salariés au mépris de leur santé. //

// EMPLOI

# Les CDI dans le viseur de Bruxelles

La France devra-t-elle revoir à la baisse la sécurité de son CDI ? C'est ce que lui conseille la Commission européenne. Dans ses recommandations publiées mercredi, l'institution rappelle qu'en France, les chances d'évoluer d'un CDD à un CDI sont passées de 45 % en 1995 à 12,8 % en 2010 - alors que ce taux est à 25,8 % en Europe. Et explique que cela "nuît au marché du travail et à la qualité du capital humain".

Pour la Commission, revoir "le haut niveau de protection" du CDI serait la solution pour favoriser l'emploi

durable. Ces recommandations pourraient remettre sur le tapis l'idée du "contrat unique". Le concept ? Un seul et même contrat de travail pour tous, sans limitation de durée, dans lequel le salarié accumule des droits en fonction de son ancienneté. Une idée que défend l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH). Son président, Jean-Christophe Sciberras, explique : "Lorsqu'il y a des tensions, les entreprises commencent leurs ajustements sur les intérimaires et les CDD. Il nous semble plus juste

d'offrir à tous les salariés le même contrat indéterminé, tout en garantissant à l'employeur la possibilité de s'en séparer plus simplement".

Si l'économiste Eric Heyer est peu favorable à ce contrat unique, il convient que "ce n'est pas le coût du licenciement qui freine les recruteurs, mais l'incertitude quant au niveau de ce coût". La Commission européenne demande également à la France de revoir la durée d'un préavis pour contester un licenciement. Délai qui est le plus long d'Europe. //



// CANICULE

## Quels sont vos droits quand il fait chaud ?

*En cas de grosses chaleurs, le code du travail impose aux entreprises de remplir un certain nombre d'obligations pour protéger leurs salariés.*



Il y a les amateurs du travail l'été. À cette saison, la pression baisse, les gens sont plus disponibles, on quitte plus volontiers la cantine de l'entreprise pour aller lézarder sur une terrasse de café à midi, le travail l'été a des airs de vacances. Mais il arrive que la chaleur augmente au point de se transformer en canicule. Dans ce cas-là, outre les difficultés de concentration et la fatigue qu'engendrent les fortes

chaleurs, l'explosion des degrés du thermomètre peut également causer déshydratation ou hyperthermie. Et cela peut aller jusqu'au malaise. La loi ne prévoit pourtant pas de température maximum au-dessus de laquelle les salariés peuvent quitter leur poste ou exiger de leur employeur de prendre des dispositions pour lutter contre la chaleur. Mais le code du travail indique que l'employeur est tenu "d'assurer la

// JEUNES

## Le job d'été n'est pas un stage...

À l'occasion des congés, votre entreprise peut faire appel à des jeunes qu'elle emploiera soit en remplacement de salariés en congés, soit pour les accueillir dans le cadre d'un cursus pédagogique. Les abus étaient considérables dans ces domaines. C'est pour les éviter qu'on distingue désormais clairement "stage d'été", et "job d'été". Le premier s'exerce dans le cadre des études, en complément d'une

formation (BTS, Mastère). Il donne lieu à une convention préalable, signée entre l'école, l'étudiant (ou son représentant légal), et l'entreprise d'accueil. Ce stage peut donner lieu à une "gratification" allouée au stagiaire. Mais attention. Si celui-ci exerce un travail réel, notamment en remplacement d'un salarié parti en vacances, l'URSSAF peut fort bien requalifier ce stage en contrat de

santé des salariés". À lui de prendre les dispositions nécessaires pour protéger son équipe.

### Des horaires pour la chaleur

Pendant longtemps l'importance du sujet a été sous-évaluée par les entreprises, mais la canicule de 2003 a changé la donne. Les autorités sont désormais beaucoup plus attentives au respect de la législation. La vague de chaleur a, en effet, tué cette année-là une quinzaine de salariés sur leur lieu de travail, principalement dans le domaine du bâtiment et du secteur public. Désormais en cas de fortes chaleurs, l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail (INRS) recommande, par exemple, d'adapter les horaires de travail à la chaleur, voire de limiter le temps de travail lorsque c'est possible. Les employeurs sont également invités à augmenter la fréquence des pauses, à mettre en place des zones de repos climatisées ou ombragées et à fournir au moins trois litres d'eau potable fraîche (le Code du travail oblige l'employeur à mettre à la disposition des salariés de l'eau potable et fraîche pour la boisson - Article R. 4225-2 Code du travail). L'Anact, chargé de la prévention sa-

nitaire, recommande également aux managers d'être particulièrement vigilants avec les nouveaux salariés ou les intérimaires car il faut huit jours à l'organisme pour s'habituer à la chaleur...

### Le rôle du CHSCT

Dans les bureaux aussi, les chefs d'entreprise doivent permettre aux salariés de travailler dans de bonnes conditions. L'air doit être renouvelé régulièrement pour éviter les températures trop élevées. Selon, l'INRS la température idéale est de 18 à 20° pour les entreprises dans lesquelles les salariés pratiquent une activité physique légère, de 15 à 17° pour une activité physique intense. Au-delà de 30 degrés, la fatigue devient excessive quelle que soit l'activité. La Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM) recommande même de quitter les locaux si les systèmes de climatisation sont cassés et que la température dépasse 34°. Si la climatisation est régulièrement cassée et que rien n'est fait pour y remédier, les salariés des entreprises de plus de 50 personnes peuvent saisir le CHSCT, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Si la direction n'a rien fait pour protéger les salariés de la chaleur les années précédentes, le CHSCT peut engager une réflexion sur le sujet en identifiant avec l'employeur les risques pour la santé et en proposant des mesures de prévention. Une fois le risque révélé, les représentants du personnel peuvent alerter l'employeur des situations de fortes chaleurs dégradant les conditions de travail des salariés et mettant en danger leur sécurité. Un délégué du personnel peut aller jusqu'à mettre en oeuvre son droit d'alerte issu de l'article L. 2313-2 du Code du travail. Pour les plus petites entreprises, il faut faire appel aux délégués du personnel si la situation traîne. //

// GENRES

# Parité dans la parentalité ?

*Plus on évoque les questions d'égalité H/F au travail, plus les liens qui relient, qu'on le veuille ou non, vies personnelle et professionnelle sont examinés, disséqués. Mais prenons garde, peut-être, à ne pas remplacer des stéréotypes par d'autres...*

La société d'aujourd'hui interroge avec toujours plus d'acuité les représentations qu'hommes et femmes ont en commun, et plus encore celles sur lesquelles ils se différencient. Et dans le prolongement des analyses développées dans les pays anglo-saxons, le rôle des "genres", cette "construction sociale des identités en raison du sexe", est de plus en plus communément admise comme élément explicatif.

Ainsi, dans le monde de l'entreprise comme ailleurs, les choix et attentes des personnes seraient largement influencées, sinon conditionnées, par les modèles dominants imposés par la société.

Un récent rapport inédit de l'ORSE, l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises s'intéresse aux "poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise". Une psychanalyste, Sylviane Giampino, et Brigitte Grézy, inspectrice des affaires sociales, ont interrogé une vingtaine de cadres et dirigeants "contraints de mener de front carrière et éducation des enfants". Elles ont écouté leurs discours et représentations sur les questions de paternité ET de poursuite de carrière professionnelle. Il semble à lire leurs conclusions que "le travail reste la priorité" chez ces hommes ; du moins à l'heure d'exprimer des arbitrages : "les mises en tension psychologiques entre travail et enfants, la culpabilité, portent prioritairement pour les hommes sur le travail, pour les femmes sur les enfants". Encore que les hommes ne l'expriment pas précisément de cette façon, comme un choix conscient fait sur le moment. Plutôt comme un constat qu'ils établissent, a posteriori, en y repensant.

Contrairement à beaucoup de femmes, notait par ailleurs une journaliste de l'Express résumant ce dossier, "les hommes craignent peu de manquer à leurs enfants. Ils s'intéressent surtout à leurs loisirs et suivent de près leur scolarité". Ce que les deux enquêtrices traduisent par un "transfert de la passion professionnelle sur la réussite scolaire, le travail scolaire comme produit dérivé du travail avec un grand T ?". De là à considérer le "travail" comme une valeur exclusivement masculine, et l'éducation comme une valeur féminine, il y aurait naturellement un fossé. Mais on comprend que les influences des modèles "dominants", de l'histoire, de l'éducation, influencent durablement les représentations conscientes et inconscientes des personnes, quand bien mêmes ces modèles se transforment au fil du temps. La tentation de ramener toute construction personnelle à la reproduction de "stéréotypes", (masculins, forcément masculins) apparaît toutefois comme une piste périlleuse. Si les remettre en cause suppose de les remplacer par d'autres, tout aussi réducteurs, mais ayant l'avantage de mieux correspondre à l'air du temps, on ne voit guère l'intérêt concret.

Contester un recours systématique aux "stéréotypes" ne retire d'ailleurs rien à la réalité du travail qui reste à accomplir pour approcher l'ambitieuse "égalité H/F". Sur ces sujets où sphères privée et publique interfèrent, il faudrait souhaiter que puissent s'ouvrir, en réalité, les voies de tous les possibles "possibles" ; où se développeraient des modes d'organisations permettant un meilleur épanouissement des individus, qui ne relève d'aucune



contrainte imposée par les valeurs en vogue.

L'étude note que les attentes évoluent : de jeunes cadres "réclament aujourd'hui un équilibre des temps que l'entreprise ne leur fournit pas suffisamment". Concilier carrière et vie de famille relève effectivement du parcours de combattant. Le "présentisme" est une maladie bien française, que connaissent nos cadres. De fait, on est loin à ce niveau de l'équilibre des investissements paternels et maternels. Les faits comme les statistiques sont têtus.

Faut-il alors imaginer un combat pour la "parité dans la parentalité" ? Ce serait sans doute l'idéal, dans un monde idéal, mais rien n'est simple. Et l'étude n'élude pas le fait que l'implication des hommes à leur job est souvent encouragée par leurs compagnes... Cela d'autant plus compréhensible que les rémunérations demeurent elles-mêmes inégales.

En somme, le mérite de cette étude est de poser de bonnes questions sur la capacité des entreprises à anticiper les attentes des générations à venir. On reste un peu plus réservé sur le poids explicatif accordé au déterminisme des genres, souligné par le titre évoquant le "poids des normes dites masculines"... D'autant que l'écoute de ces hommes se déclarant prêts à mieux

concilier job et famille le contredit par ailleurs. //

[http://www.orse.org/des\\_cadres\\_et\\_dirigeants\\_masculins\\_temoignent\\_de\\_leur\\_sensibilite\\_aux\\_questions\\_d\\_egalite\\_dans\\_la\\_sphere\\_familiale-7-28.html](http://www.orse.org/des_cadres_et_dirigeants_masculins_temoignent_de_leur_sensibilite_aux_questions_d_egalite_dans_la_sphere_familiale-7-28.html)



## Qu'est-ce que l'ORSE ?

*L'Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises est une Association loi 1901, regroupant plus d'une centaine de membres principalement issus de grandes entreprises (industrie, services et finance), d'organismes professionnels et sociaux, d'ONG travaillant sur l'environnement ou le respect des droits de l'Homme. Fonctionnant en structure de veille sur les questions touchant à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, elle édite des rapports consultables par le grand public, des guides pratiques, une lettre d'information ainsi que des sites Internet.*

// INTERNET

## Le filtrage devient la norme

*L'entreprise Olfeo et le cabinet d'avocats Alain Bensoussan ont cosigné un livre blanc sur le vaste sujet nommé "Filtrage et Internet au bureau : enjeux et cadre juridique".*

On ne saurait résumer en une page la mine d'informations contenues dans ce document d'une cinquantaine de page, disponible en téléchargement(\*) gratuit... et légal (ce serait un comble !)

Les enjeux sont énormes, et s'accroissent à mesure que se multiplient les usages : aux simples surfs sur tel ou tel site (recommandable ou non), nos pratiques quotidiennes ajoutent désormais la visite de nos profils sur tous les réseaux sociaux où nous sommes inscrits, la lecture d'articles publiés sur des blogs d'informations, nos contributions professionnelles ou privées à ces mêmes blogs ou réseaux, au micro-blogging via Twitter... sans oublier les possibles téléchargements de

toutes natures, à partir de l'ordinateur de bureau.

Le droit a nécessairement mission d'évoluer avec les usages, et donc en l'occurrence, à toute vitesse. Pour définir les limites acceptables et fixer les responsabilités en cas de délits ou conflits, les textes se multiplient, les jurisprudences également. En donnant les références précises des textes, et en synthétisant judicieusement les informations capitales par de petits flashes rouges type "Le saviez-vous ?", ce document constitue un indispensable outil de travail pour toute personne préoccupée par ces enjeux. Qu'on soit salarié, responsable syndical, membre d'un CE, ou responsable RH, on sera bien avisé de se



pencher sur ce sujet.

Soulignons trois points ? On y affirme dès les premières pages ce constat sans appel : *il n'y a plus de doute aujourd'hui, le filtrage est admis sur tous les plans.* Nombre de textes nationaux ou européens en légitiment l'existence.

Mieux tout se passe comme si le filtrage des accès devait à terme devenir la "norme" en entreprise, et donc une obligation. En cas d'infraction, c'est en effet l'entreprise qui est recherchée en premier lieu, au plan civil et au plan pénal. Et d'autant plus qu'elle n'aura pas fait le nécessaire pour interdire, par exemple, l'accès à des sites interdits (racistes, révisionnistes, pédophiles) ou se livrant à des commerces illégaux (ventes d'organes, armes à feu, tabac, médicament, etc.).

Même si le "filtrage des url", n'apparaît pas suffisant, il constitue un premier rempart de protection de l'entreprise. De ce fait, le filtrage pratiqué par 70 % des entreprises françaises, est désormais considéré comme "bonne pratique".

Le livre aborde d'autres sujets plus techniques et réglementaires tels que les chartes d'utilisation, déclarations de fichiers de logs à la CNIL, etc. //

(\*) <http://www.olfeo.com/pdf/filtrage.pdf>



ou charger le QR CODE

// NOUVELLE FRONTIÈRE

## Télétravail et travail à domicile

À l'occasion de l'apparition de la notion de « télétravail » dans le Code du Travail (lire C&A n°12) les spécialistes ont noté « qu'il n'y a pas de frontière étanche entre le télétravail et son ancêtre, le travail à domicile ; ce que souligne la formulation « sans préjudice de l'application, s'il y a lieu, des dispositions du présent code protégeant les travailleurs à domicile ».

Le champ du télétravail peut en effet parfois recouper celui du travail à domicile, qui est lui régi par les dispositions des articles L. 7411-1 et suivants du Code du travail. Celui-ci concerne traditionnellement les travaux qui ne peuvent être effectués qu'à domicile. Ainsi, certaines prestations dites intellectuelles, telles que traduction, rédactionnel, télévente... peuvent être à la fois du travail à domicile et du télétravail.

On précise toutefois que le télétravail ne s'effectue pas nécessairement au domicile du salarié. Le lieu de travail doit seulement être situé

en dehors des locaux de l'entreprise (dans un centre d'affaire, par exemple...) //



## // RÉSEAUX SOCIAUX

# LinkedIn achète SlideShare : "so what ?"

À ma gauche, LinkedIn, premier réseau social mondial sur le terrain professionnel, si l'on considère Facebook comme un "généraliste". À ma droite, SlideShare, une plateforme de diffusion de documents produits par l'utilisateur, parfois surnommée le "YouTube des conférenciers".

Pour faire court, SlideShare met en ligne vos présentations Powerpoint ou leur équivalent, qui deviennent accessibles à votre communauté, vous permettant de mettre en valeur votre expertise sur tel sujet de votre choix, vos abonnés étant prévenus chaque fois que vous déposez une nouvelle présentation. Entre ces deux réseaux complémentaires, la convergence était forte. Elle le sera d'autant plus que LinkedIn a racheté Slide Share début mai, pour 119 millions de US\$.

Considérant la qualité de référencement naturel des documents slideshare, jouer sur la complémentarité de ces deux réseaux était début juin présenté comme une aubaine par les spécialistes : toute personne souhaitant travailler "sa marque personnelle" (lire également page 22), développer sa visibilité et affirmer ses connaissances, aura grand intérêt à utiliser LinkedIn et sa capacité à intégrer les contenus Slideshare.



Pour le français Viadeo, alors que les deux réseaux sont au coude à coude sur le marché hexagonal, ce rapprochement pourrait bien ressembler à un sérieux coup dur. //

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)  
[www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

**print platinum**  
CONCESSION

BIEN PLUS QU'UNE IMPRESSION...

**OKI**  
PRINTING SOLUTIONS

**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

# 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.*

## Guerilla Marketing pour trouver un emploi

Levinson - Perry, adaptation Jacques Froissant  
Ed Diatineo, 414p 23,90 euros

Jay Conrad Levinson inventa le concept de "guérilla marketing" voilà bientôt trente ans, pour désigner "un marketing non conformiste à petit budget". En adaptant cette approche à la recherche d'emploi, l'auteur donne corps à l'idée que chacun de nous peut désormais penser sa communication personnelle comme celle d'une "marque" : connu ou non, tout professionnel, artiste, salarié, manager, peut adapter les techniques de communication des marques à sa propre personne. D'où l'essor du "personal branding" - in french : marque personnelle -, largement nourri par l'explosion du web haut débit, des blogs, et des innombrables réseaux sociaux qui font notre quotidien depuis bientôt 10 ans. Mais il y a un bémol. Exposer ses goûts, ses opinions, ses talents à titre personnel est une chose. Une autre est d'utiliser ces outils du web pour trouver son prochain job. Car l'enjeu n'est plus alors de se faire plaisir... mais de convaincre un recruteur que vous êtes bien "la" bonne personne. Sachant que tous vos concurrents sur le marché de l'emploi utilisent peu ou prou les mêmes outils que vous, qu'ils sont présents sur les mêmes réseaux pros, la construction de sa marque cesse d'être un hobby à la petite semaine pour devenir une vraie démarche, précise, structurée, rigoureuse. En un mot : professionnelle. C'est ici qu'intervient Jacques Froissant, auteur de l'adaptation française de l'ouvrage. Patron du cabinet RH Altaïde, il est un acteur et influenceur reconnu des blogs et du "2.0" depuis ses premières heures. Doublement légitime, donc, pour analyser les différentes stratégies, conseiller les bonnes idées, déjouer les pièges,



indiquer les limites à ne pas franchir. Il fallait jusqu'à présent acquérir un livre pour rédiger son CV, un autre pour préparer l'entretien, un troisième pour comprendre Viadeo et LinkedIn. Ce livre qui se veut "votre botte secrète" pour un futur emploi, passe au crible les techniques et les outils, déjoue les fausses bonnes idées, propose des stratégies et tactiques pour sortir du lot, sans en faire trop. Il le fait en étant toujours lisible et agréable. De sorte que la recherche d'emploi, qui peut parfois s'avérer une expérience difficile, voire déprimante, redevient ici une appropriation par le lecteur de son devenir possible. Comme un coach bienveillant et expérimenté, il redonne courage. Toute personne "à l'écoute du marché", comme disent les recruteurs, peut avec lui bâtir sa propre stratégie, espérons-le couronnée de succès. //

## Le Handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ?

Guy Tisserand  
Ed Pearson/Management RH 233 p, 20 euros

Engageriez-vous une personne handicapée, demande à chacun d'entre nous ce livre ? L'ouvrage s'adresse à tout recruteur potentiel (ce que nous pouvons tous être un jour), sachant que toutes les entreprises de plus de 20 salariés sont soumises à l'obligation légale de recruter une ou plusieurs personnes handicapées. Certaines préfèrent verser une contribution aux organismes désignés par la loi. Mais d'autres la considèrent comme un défi à relever. Ce livre apporte des réponses aux questions que soulève le handicap en entreprise : comment trouver les candidats potentiels, les jeunes diplômés qualifiés, comment les contacter ? Comment parler du handicap lors de l'entretien d'embauche ? Comment aborder l'adéquation poste/handicap ? Comment envisager un emploi durable ? Quelles évolutions de carrière proposer ? Mais surtout, il nous interroge sur la place que l'entreprise accorde à l'individu et sur nos préjugés. Loin de donner des leçons, il élargit nos perspectives et nous incite à développer nos capacités d'écoute et d'ouverture. "Une personne handicapée n'est pas un handicapé", rappelle l'auteur. À lui seul, ce mot handicapé "évacue d'emblée toute notion d'individua-

lité, généralise la perception en considérant le groupe comme homogène, et réduit chacun de ses membres à son handicap". Il est illustré de nombreux exemples, issus de l'expérience professionnelle de son auteur, Guy Tisserand, ingénieur de formation, qui co-dirige un cabinet de recrutement et de formation



spécialisé dans l'emploi des personnes handicapées. Aller "Vers un management équitable de la singularité", c'est le défi qu'il résume ici. //

# 2012, renforçons la FIECI par de nouvelles adhésions !



Chère-s Collègues, et ami-e-s !

En 2011, la FIECI a continué de progresser, en effectifs, en présence dans les entreprises. Nos succès électoraux ont été concrets et conséquents. Il nous faut poursuivre sans relâche l'effort, dans l'intérêt de nos métiers, et de nos avens. Plus nombreux, nous augmentons notre audience, nous pesons d'avantage dans les négociations, nous contribuons à améliorer le dialogue social et la protection de tous... dans des métiers où cela est rarement simple et facile. Nous comptons donc sur vous pour renouveler dès à présent votre adhésion. Mais aussi pour nous aider à développer notre audience : scannez ce document, diffusez-le. Faites le figurer sur votre publication, sur votre blog, votre site de section. Faites le circuler. Plus nous serons nombreux, plus la FIECI sera efficace dans les temps à venir, qui seront difficiles et exigeront une plus grande vigilance. Merci à vous toutes et tous pour votre implication à nos côtés !

## 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 2012

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 \_\_\_\_\_

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

Signature du titulaire du compte à débiter

Nom et adresse postale de l'établissement teneur 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