



## Côté salaires, c'est pas la joie!



VENTE  
Euriware,  
fin de l'attente  
(p.8)



SYNDICAT  
FIECI,  
nouvelles  
affiches !  
(p.11)

## 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 !

### 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)

## 2010-2013...

Pour la 4<sup>e</sup> année, la FIECI conserve ses cotisations inchangées !

## 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.

*Pour conserver sa représentativité, aux termes de la Loi d'août 2008, la FIECI devait publier ses comptes 2011 après certification par un Commissaire aux Comptes.*

*Le Conseil Fédéral exceptionnel du 10 décembre 2012 a approuvé les comptes Fédéraux 2011.*

*La certification des comptes par le Commissaire aux Comptes de la fédération est faite sans aucune réserve, preuve de la qualité du travail et du sérieux de notre gestion.*

*Ces comptes certifiés et approuvés ont été publiés au Journal Officiel.*

*Les obligations légales pour maintenir la représentativité de la FIECI et des syndicats qui y sont attachés sont donc remplies.*

## Ni dogmatisme, ni laisser-faire...

Nous cadres et encadrants, sommes avant tout des femmes et des hommes de terrain. Dans notre ADN syndical, la rigueur de l'approche voisine avec le pragmatisme. Nous ne sommes jamais des adversaires des entreprises, mais des interlocuteurs raisonnables autant qu'exigeants, et nous croyons aux vertus de la négociation, dès lors qu'elle est loyale. Nous nous y rendons toujours armés d'arguments et de convictions. Mais en revanche, nous ne croyons guère aux principes claironnés sans nuance, et sans prise en compte des réalités, sans examen lucide du contexte.

Il est un fait qu'on ne peut aujourd'hui contester. Dans leurs entreprises, nos collègues constatent un ralentissement certain de l'activité économique, qui ne peut être mis sur le compte d'erreurs stratégiques ou d'appréciation de nos employeurs. Les difficultés de nos métiers proviennent clairement de celles rencontrées par leurs clients. Elles se traduisent souvent par une nette diminution des commandes. Au cœur de nos activités, cela pénalise tous les métiers mais au premier chef ceux qui interviennent en missions sur site, chez les donneurs d'ordre. Cette conjoncture globale est mauvaise depuis maintenant quatre années. Elle fragilise indéniablement nos secteurs avec un effet retard.

Doit-elle nous conduire à renoncer à toute exigence ? À l'évidence, non, et notre double page sur les salaires témoigne de notre volonté de défendre les rémunérations, autant que l'emploi. D'autres éléments de ce numéro d'automne de Cadres & Avenir soulignent clairement à quel point la période est tendue, incertaine.

Par culture, notre syndicalisme cadre n'est pas pour autant adepte du laisser faire. Mais nous également peu enclins au dogmatisme inutile. Il nous semble que ce sens aigu des réalités devrait aujourd'hui prévaloir, partout où l'emploi est menacé.

Michel de La Force  
Président de la FIECI



Le 16 octobre 2013, la fédération FIECI a choisi, après réflexion, de signer un accord de branche avec les représentants des employeurs, sur la question de l'activité partielle. L'accord a également été signé sur table par les syndicats CGT et CFDT. Trois éléments concrets de la négociation nous ont conduits à valider ce document

- Nous avons vu s'inscrire dans le document final une réelle prise en compte de la prévention des risques psycho-sociaux spécifiques à ces situations qui relèvent autant du "chômage" partiel, que de "l'activité" réduite. L'affirmation du rôle central des CHSCT dans des dispositifs d'accompagnement nous a paru une réponse adaptée.
- Au plan des rémunérations, nous avons obtenu des indemnités supplémentaires conventionnelles de 5 % par rapport à ce que prévoit la loi.
- Enfin, et c'est un intérêt conséquent dans l'accord, les recours aux formations continues, certifiantes, qualifiantes, diplômantes, ainsi qu'aux bilans d'étape permettant une meilleure anticipation des parcours professionnels, iront dans notre branche des bureaux d'études, plus loin que ce que prévoit la loi.



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**  
Imprimerie de Montligeon  
ZA les Gaillons Bellevue  
61400 Saint-Hilaire-le-Chatel  
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)

## // ÉVALUATIONS

## Technip : la méthode Hay sur la sellette

*Depuis quelques mois, le groupe Technip veut imposer à ses salariés une gestion des postes à l'américaine, utilisée surtout dans l'industrie.*

La méthode Hay, créée à Philadelphie au milieu des années 40, a pour objet l'évaluation des postes de travail à partir de différents critères (créativité, compétence, finalité du poste et conditions de travail). Utilisée dans de nombreuses grandes entreprises, elle a ses partisans et ses détracteurs. Chez Technip France, en juin dernier, la CFE-CGC apprend que la DRH groupe travaille sur ce dossier depuis bientôt trois ans... Mais en aparté. Elle y a gradué l'ensemble des postes, de façon à ce que chaque salarié ait "sa" fiche de compétences, correspondant à sa fonction, incluant des évolutions possibles vers d'autres postes et d'autres métiers. Ce travail a nécessité d'impliquer les managers et les opérationnels français, avec pour principe de bien identifier la finalité du

poste de chaque personne. Tout ceci a été balayé par le Corporate, à la rentrée. Une nouvelle méthode, conçue par des consultants externes, aurait été mise en application dans le groupe depuis le mois de septembre... si les syndicats ne s'étaient pas cabrés. La CFE-CGC se voit désormais sommée par la direction de se prononcer sur la nouvelle classification. Son représentant, également secrétaire du CCE a refusé le 12 septembre de prendre position, imité en cela par la CFDT et la CGT. Un CCE extraordinaire s'est finalement tenu le 8 octobre, sur convocation de la direction, souhaitée par les syndicats. Il n'y aura finalement pas d'expertise supplémentaire ou contradictoire, la première expertise réalisée par le cabinet DS&O ayant été finalement jugée indé-



pendante. Ce cabinet a fait six recommandations dans la perspective du déploiement du projet. Le CCE s'est abstenu, sous réserve de la mise en place des six recommandations. // [jfriquier@technip.com](mailto:jfriquier@technip.com)

## // CENTRES D'APPELS

## TNS-Sofres : la cession s'est muée en PSE

Cet été, la Sofres a tenté de céder sa plate-forme téléphonique de Malakoff, qui compte 250 salariés, pour la modique somme d'un euro symbolique. "A tout terrain", entreprise de centres d'appels basée en Tunisie, devait être l'heureux bénéficiaire de cette transaction.

À l'heure où l'on approchait des premiers départs en vacances, les syndicats étaient consultés lors d'une réunion de comité d'entreprise. De nombreux salariés, réunis devant le siège social, s'y retrouvaient pour exprimer leur mécontentement.

La CFE-CGC protestait alors contre cette cession, invitait la direction à revoir le fonctionnement de la plate-forme qui, selon elle, peut devenir rentable en fidélisant les salariés vacataires.

Hélas, après les vacances, devaient venir les mauvaises nouvelles de rentrée. C'est finalement un PSE qu'ont découvert les salariés, qui concerne 38 salariés, dont 32 enquêteurs et 6 cadres. Et 200 employés vacataires perdent également leur emploi... //

[i\\_sideris2@yahoo.fr](mailto:i_sideris2@yahoo.fr)

### 8.000 emplois détruits dans les centres d'appels

*L'arrivée de Free mobile a poussé les autres opérateurs téléphoniques à réduire leurs effectifs. Le chiffre d'affaires du secteur devrait reculer de 20 à 25 % cette année, selon le Syndicat des professionnels des centres de contact. 4.000 emplois ont été détruits en France depuis un an. 4.000 autres devraient suivre l'an prochain. L'ensemble du secteur devrait perdre entre 400 et 500 millions d'euros de C.A. en 2013, soit une baisse de 20 à 25 % sur un an, le CA global du secteur tournant autour de 2 milliards d'euros. Selon les représentants patronaux de la branche, ces destructions d'emplois sont la conséquence directe d'une réduction des coûts, opérée tant par SFR, que Bouygues Télécom et Orange. L'arrivée du nouveau concurrent en serait la cause. Les services de relation client ont été les principaux touchés : une dizaine de sociétés seraient au bord de la liquidation, TNS Sofres en faisant partie. Une tentative de cession y a été infructueuse, elle s'est muée en fermeture.*

### En bref...

#### Reprise d'un PME par les salariés

Le texte de loi sur l'économie sociale présenté par Benoît Hamon devrait obliger les dirigeants qui cèdent une PME à informer leurs salariés, deux mois avant la vente, afin qu'ils puissent éventuellement se porter candidats à la reprise.

#### Steria : des disparitions mystérieuses ?

Lors d'un comité central d'entreprise, la CFE-CGC de Steria a demandé à la direction de s'expliquer sur des disparitions de postes de structures lors des huit premiers mois de 2013, liés à une volonté de réduire les coûts fixes. Le syndicat des cadres soupçonne la Direction de vouloir masquer ces suppressions de postes, et ainsi d'éviter un plan social. Elle attend le détail des informations demandées pour le mois qui vient.

[daniel.jehanno@steria.com](mailto:daniel.jehanno@steria.com)

## // CLASSIFICATIONS

# Capgemini : un nouveau grade sur les feuilles de salaires

*Avec la rentrée, les salariés de Capgemini TS ont vu apparaître un "grade" sur leur fiche de paie, ainsi qu'un "rôle" défini dans une cartographie des métiers de l'entreprise...*

La négociation GPEC sera pour tout le groupe Capgemini le gros dossier 2014. À chaque salarié, on parle d'attribuer un "grade" parmi cinq possibles qui n'entreraient pas en correspondance avec les coefficients conventionnels des bureaux d'études. Ainsi, un technicien et un ingénieur à l'embauche, nantis de diplômes différents, pourraient hériter d'un même grade. "Dans les premiers grades, A et B, on trouve actuellement, des techniciens, des agents de maîtrise, comme des ingénieurs" commente Marie-Christine Bruyas, représentante CFE-CGC. Sur le terrain, notre syndicat émet de sérieux doutes sur la méthode suivie. Car un grade repose notamment sur les compétences passées des salariés, telles qu'évaluées par un mana-

ger ; il s'affranchit complètement de la grille des salaires, autant que des coefficients conventionnels actuels. "Nous sommes donc plus qu'attentifs à d'éventuelles contestations de grades de la part des salariés", précise notre collègue. Car la direction pourra attribuer ces grades selon son bon vouloir. Même chose pour les missions, qui pourront être notées de telle sorte qu'un salarié ne remplissant que des missions peu gradées, subira des pressions à la baisse sur son salaire, à cause d'une réduction de son grade. Un tel risque de voir son grade rabaissé est-il juridiquement défendable ? Pour l'instant, la réponse est négative. Car la convention Syntec impose sa grille de métiers; et son coefficient doit obligatoirement



figurer sur le bulletin de salaire. Mais la CFE-CGC n'en demeure pas moins vigilante, car à terme ce sont les carrières des salariés qui s'en ressentiront sur la durée. Les salariés ne pourront pas rester plus de 2 fois le temps indiqué par la courbe

pour changer de grade, sans se voir considéré comme faisant partie d'une population à risque... De là à se voir invité, gentiment mais fermement, à quitter l'entreprise, il n'y aurait plus qu'un pas... // [marie-christine.bruyas@capgemini.com](mailto:marie-christine.bruyas@capgemini.com)

## // PSE

## Le dilatoire ne peut plus faire gagner de temps à un CE !

*Le nouvel article 23 du Code du Travail change les marges de manœuvres du CE, notamment en cas de PSE.*

Dilatoire ? "Qui vise à gagner du temps, à retarder quelque chose par son caractère vague ou ambigu". En termes de négociations, nous dirons que demander un supplément d'information pour gagner du temps, pour comme on dit dans les stades, "jouer la montre", ne sera plus possible. La nouvelle loi indique désormais comment et dans quels délais le CE doit émettre son avis. Il perd cette possibilité de demander des informations, qui, c'était de bonne guerre, permettait de repousser un peu les échéances. Les délais dans lesquels ses avis seront rendus ne pourront

être inférieurs à 15 jours, et ne devront plus dépasser un délai fixé par décret, ou par un accord entre l'employeur et le CE. Reste à bien interpréter le point de départ de ce délai de 15 jours : sera-t-il fixé par la date de communication des documents, ou par l'issue des débats en réunion ? Le décret le précisera peut-être. Mais qu'advient-il si le CE ne s'est pas prononcé à l'issue des délais ? Il sera réputé avoir été consulté, et avoir rendu un avis négatif. Si le comité est consulté, et que sur un sujet important, il estime avoir besoin d'un mois pour rendre un avis, il lui faudra se mettre d'accord



avec l'employeur. Par ailleurs, toutes les entreprises dotées d'un CE sont désormais soumises à l'information / consultation sur la stratégie de l'entreprise, ses effets prévisibles sur l'activité, l'emploi et les compé-

tences. Le CE peut proposer d'autres orientations possibles. Une base de données économiques et sociales, mise à jour régulièrement par l'employeur, sera le support de cette information-consultation. //

## // NÉGOCIATIONS

**AKKA Technologies : la CFE-CGC signera-t-elle un contrat de génération en novembre ?**

*La CFE-CGC vient de prendre rendez-vous pour l'éventuelle signature d'un contrat de génération chez AKKA (7.000 salariés)*

Le dossier pourrait se conclure le 5 novembre prochain, après la phase d'information-consultation des CE. Auparavant, une petite dizaine de séances de négociation auront été nécessaires pour aboutir au texte final. Dans sa dernière version, l'accord comporte entre autres un parcours d'intégration pour les nouveaux embauchés : il comprendra des séances de e-learning présentant l'entreprise, la distribution d'un livret d'accueil flambant neuf, riche en informations ; un référent d'intégration pour chaque nouvel embauché pourra le renseigner sur le fonctionnement de l'entreprise, les codes et comportements atten-

us. Des réunions de suivi sont prévues durant la période d'essai, où le nouvel embauché rencontrera son manager et son référent.

Sur trois ans, tous les jeunes embauchés auront ainsi un référent. Tous les seniors seront suivis en plus de l'entretien annuel par un entretien de seconde partie de carrière, lors de leur 45, 50 et 55 ans.

Pour ceux ayant déjà dépassé ces âges, des entretiens pourront être organisés à leur demande. Ces entretiens devront se tenir dans les 6 mois suivant la mise en œuvre de l'accord.

La participation des ressources humaines à l'occasion de ces

## // EMPLOI

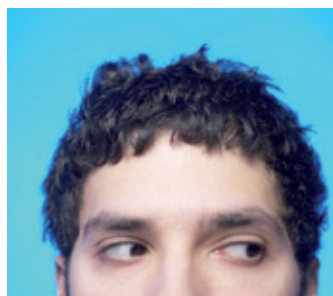
**Segula : la CFE-CGC s'apprête à demander la reconnaissance d'un plan social déguisé**

Chez Segula les licenciements tous azimuts ont continué durant l'été. Les salariés se voient actuellement proposer des mutations dont on sait par avance qu'elles seront inacceptables. D'autres se voient licenciés pour faute grave, via une transaction. Le CE a mis au vote une action juridique à l'encontre de Ségula, pour défaut de PSE. Toutes les organisations syndicales ont voté, à l'unanimité des présents, en faveur de cette action.

Le CE va donc faire appel à un avocat spécialisé dans le droit du travail. La FIECI et le SNEPI se sont portés intervenants volontaires. Les autres organisations syndicales doivent les suivre.

Dans le dossier de l'avocat, on trouve :

- les courbes des effectifs ;



- le nombre de personnes licenciées ;
- le motif de licenciements ;
- les témoignages de pressions pour signer des transactions.

En tout, près d'une centaine de pièces sont dans le dossier actuellement. //

**dut.cesta@gmail.com**  
**sauve.sebastien@gmail.com**  
**p.bonnot\_cgc@yahoo.fr**



entretiens pourra être requise par le salarié.

Le texte indique des objectifs de pourcentage d'entretiens de

seconde partie de carrière, qui devront avoir été conduits d'ici à fin 2014. //

**jean.romao@free.fr**

## // DÉPARTS

**Ruptures conventionnelles : un tiers seraient forcées**

Une étude du ministère du Travail auprès de 4.500 salariés ayant signé une rupture conventionnelle en 2011, fait le point sur les motifs les ayant amenés à opter pour ce dispositif. La très grande majorité des salariés (81 %) évoque plusieurs raisons. La première mise en avant est celle des conflits (28 %) principalement avec la hiérarchie, parfois aussi avec des col-

lègues (4 %). Viennent ensuite, cités dans 23 % des cas, les caractéristiques de l'emploi (situation géographique, horaires, salaire, etc.) puis la volonté de réaliser un projet (16 %), les difficultés économiques de l'entreprise (10,5 %) et les raisons familiales (8 %). Au bout du compte, un tiers de salariés interrogés estiment qu'on leur a "forcé la main". //

## // RÉMUNÉRATIONS

**Accenture : difficiles négociations sur les salaires**

Chez Accenture, la CFE-CGC a obtenu satisfaction sur quelques revendications, dont une majeure : elle portait sur le relèvement des salaires de consultants débutants, au niveau du plafond de la Sécurité sociale.

Elle souhaitait un accord spécifiques aux cadres, d'autant qu'elle représente plus de 31 % d'entre eux. Mais sans doute par choix politique, la direction a refusé de proposer à la signature un accord concernant les cadres seulement. La CFE-CGC espère toutefois que sa volonté de

signer obligera la direction d'Accenture à appliquer les dernières propositions qui lui ont été faites.

On parle ici de 2 % en moyenne d'augmentations individuelles, + 2 % de bonus. La direction a seulement souhaité satisfaire les syndicats généralistes, en proposant à la signature un procès-verbal de désaccord. Bien qu'il reste des points sur lesquels la CFE-CGC n'a pas obtenu satisfaction, elle ne signera pas le PV de désaccord, afin de rester cohérente ! //

// VENTE ET RACHAT

# Pour Euriware, ce sera donc Capgemini

*Après une longue attente, les salariés d'Euriware, filiale informatique d'Areva, ont enfin appris le nom de leur repreneur. Ce sera la société française de services informatiques Capgemini, comme l'a annoncé la direction d'Euriware, lundi 14 octobre, à l'issue d'un Comité central d'entreprise.*

Eric Moreau est DSC de notre fédération au sein de cette entreprise de 2.100 salariés, filiale d'Areva. La direction du groupe avait annoncé il y a des mois son intention de la vendre. Une fois connue la décision, nous lui avons demandé son opinion sur cette opération.

## Cadres & Avenir : Areva souhaitait vendre Euriware. Pour quelles raisons ?

**Eric Moreau :** Euriware est une ESN. Areva souhaitant se recentrer sur son cœur de métier, a considéré que l'informatique n'en faisait pas partie. Elle ne souhaitait plus y investir, bien que notre entreprise lui ait apporté beaucoup, en termes de qualité de services, de sécurité, et de gestion des systèmes d'information. De même, avions-nous apporté notre pierre à l'édifice du dividende, versé aux actionnaires ! Luc Oursel, PDG du groupe, avait reçu du précédent gouvernement la mission de recentrer la stratégie d'Areva. Cette feuille de route n'a malheureusement pas été remise en cause par le nouveau gouvernement.

## C&A : En tant que représentant de l'organisation syndicale des cadres, vous dénonciez ce projet de vente.

**E.M. :** De notre point de vue, Euriware pouvait demeurer dans le giron du groupe, pour peu que celui-ci accepte de recruter une quinzaine de commerciaux, ou plus, ce qui aurait dynamisé le carnet de commandes. Mais Areva faisait de son côté un tout autre calcul. La direction chiffrait l'investissement à 250 millions d'euros, pour acquérir une autre entreprise et permettre ainsi d'accéder à la fameuse "taille critique", soi-disant indispensable au maintien de la compétitivité. En fait, placer la barre aussi haut, préparait et justifiait par avance une volonté de vendre, prise de longue date.

## C&A : D'où une vraie période d'incertitude pour les salariés...

**E.M. :** 4 mois d'attente ! C'est évidemment une période totalement inconfortable, surtout dans cette ambiance de crise qui n'en finit pas. Les salariés ont d'abord vécu la décision comme une

forte injustice. On pourrait parler de violence morale. Ils étaient très attachés à ce groupe. Euriware avait aussi ses propres valeurs, qualité du travail, professionnalisme. On imagine sans mal l'impact négatif sur le moral des salariés. Nous avons signalé la montée des troubles psy-

de le savoir.

Un grand chantier de négociations va donc s'ouvrir. Une négociation de ce type est toujours une entrée dans l'inconnu. Il est essentiel de garder la tête froide, de rester quoi qu'il advienne, concentrés et vigilants. L'essentiel est d'abord de sauver les sites d'implantation et les emplois. Les premiers échos laissent entendre qu'aucun licenciement collectif n'est envisagé, et qu'une garantie de maintien dans l'emploi de deux ans sera assurée. Mais il faudra être vigilant sur les situations individuelles, et notamment les muta-



chosociaux, les cas de dépression et de stress ne relevant pas d'une légende. Dans de telles circonstances, on voit vraiment leur mise en œuvre. Au bout du compte, il faut bien admettre que l'annonce d'un repreneur a constitué un soulagement. On peut le comprendre.

## C&A : Que penser alors de ce choix, Capgemini ?

**E.M. :** Puisque la vente était devenue inéluctable, on peut estimer que Capgemini, acteur majeur du secteur, est la moins mauvaise des solutions. C'est un groupe solide qui peut offrir des opportunités pour certains d'entre nous, tant au plan des carrières, qu'au plan de la mobilité, puisque le groupe est implanté sur de nombreux sites. Mais ne soyons pas non plus naïfs. La première question posée concerne bien sûr le projet industriel lui-même. Quelles sont les ambitions réelles au cœur de ce rachat ? Nous avons hâte

de le savoir. Nous avons noté que la direction ne prévoit pas de "départs volontaires". Nous en prenons acte, mais attendrons évidemment les confirmations concrètes, et le cas échéant les conditions qui pourraient être négociés pour d'éventuels intéressés.

## C&A : Quelle va être votre planning, ces prochaines semaines ?

**E.M. :** Nous aurons un premier contact avec nos repreneurs lors d'un CCE extraordinaire, le 22 octobre. Y aura-t-il des fusions éventuelles de sites, et si oui dans quelles conditions ? Quelle sera la politique RH ? Quelles opportunités d'évolutions pour les salariés ? Voilà les premières questions. Ensuite, on entrera dans les détails des conditions de travail, estimations des temps de trajet, présence ou pas d'open-spaces, aides éventuelles à la mobilité. Les sujets de discussion ne vont pas manquer ! //

// COUR DE CASSATION

# Le défaut de formation est une faute !

*Il relève du devoir de l'employeur d'adapter ses salariés à leur poste de travail. À ce titre, il doit veiller à les former et à maintenir leur capacité à occuper leur emploi, même en l'absence d'évolution technologique notable.*

La Cour de cassation (1) a du trancher le cas d'un conflit entre un salarié engagé en tant qu'opérateur de lignes, et son employeur qui l'avait licencié pour motif économique. Motif ? Celui-ci avait refusé une modification de son contrat, incluant une diminution du salaire et la suppression d'une prime. De son côté, le salarié estimait n'avoir bénéficié d'aucune formation au cours de ses 16 années de travail. Il saisit

donc les prud'hommes, invoquant une obligation de formation qui selon lui n'avait point été respectée. L'employeur contestait l'argument : estimant avoir lui-même formé son salarié, celui-ci n'avait qu'à demander à bénéficier d'un congé individuel de formation (CIF) ou du droit individuel à la formation (DIF) s'il souhaitait bénéficier d'un supplément de formation. La cour d'appel avait suivi ce raisonnement.



des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper leur poste, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations" [C. trav., art. L. 6321-1]. L'absence de formation donnée durant cette période de 16 années a pesé lourd dans la décision de la Cour ; et ce, même si le poste de travail de l'intéressé n'avait connu depuis son embauche aucune évolution particulière nécessitant une formation d'adaptation. //

Mais la Cour de cassation a finalement donné raison au salarié. Il ressort en effet du devoir de l'employeur "d'assurer l'adaptation

Cass. soc., 5 juin 2013, n° 11-21.255.

// RAPPEL UTILE

## Puis-je être désigné délégué syndical ?

*Comment le devient-on et selon quels critères ? La revue Social Pratique rappelle les principes essentiels, que nous reprenons ici.*

Pour être nommé délégué syndical, il faut avoir obtenu au moins 10 % des voix aux dernières élections professionnelles. Ce n'est qu'à défaut qu'un syndicat peut désigner un autre candidat, en dérogation. Le seuil à retenir est celui des 50 salariés. Au-delà, chaque syndicat représentatif ayant constitué une section syndicale peut désigner un délégué syndical. Celui-ci doit être choisi, en priorité, parmi les candidats aux élections professionnelles ayant recueilli au moins 10 % des suffrages exprimés au premier tour d'une de ces deux élections : soit comité d'entreprise ou délégation unique du personnel ; soit délégués du personnel, quel que soit le nombre de votants [C. trav., art. L. 2143-3, al. 1<sup>er</sup>]. Cette disposition relève de l'ordre public. Cela signifie que nul ne peut en principe y déroger, même par un accord collectif. Si d'aventure un employeur venait à accor-

der une dérogation à un syndicat sans qu'elle soit contestée, aucune autre organisation ne pourrait en revendiquer le bénéfice pour elle-même. En revanche, elle pourrait valablement le contester en justice, et obtenir qu'il y soit mis fin [Cass. soc., 29 mai 2013, n° 12-26.457]. Si l'entreprise comprend moins de 50 salariés, les syndicats représentatifs dans l'établissement peuvent désigner un délégué du personnel comme délégué syndical, jusqu'à l'élection suivante [C. trav., art. L. 2143-6]. Dès lors qu'il remplit les conditions légales, il appartient au syndicat d'apprécier si celui-ci est en mesure de remplir ses missions. Un syndicat peut désigner un candidat issue de la liste d'une autre organisation syndicale, dès lors que l'intéressé a obtenu au moins 10 % des voix et qu'il l'accepte librement [Cass. soc., 27 févr. 2013, n° 12-15.807]. Le score électoral a un caractère personnel : ainsi, un candi-

dat qui change ensuite d'affiliation, conservera son audience et pourra être désigné délégué syndical d'un autre syndicat [Cass. soc., 28 sept. 2011, n° 10-26.762].

confondues [Cass. soc., 12 juin 2013, n° 12-23.508].

### Quels critères individuels respecter ?

Tout délégué syndical doit être âgé de 18 ans révolus lors de sa désignation. Il ne doit avoir fait l'objet d'aucune interdiction, déchéance ou incapacité relative à ses droits civiques [C. trav., art. L. 2143-1]. Il ne doit pas exercer des fonctions de direction, et être assimilable à l'employeur.

Son ancienneté dans l'entreprise doit être d'une année (consécutive ou non). Ce critère est ramené à 4 mois en cas de création d'entreprise ou d'ouverture d'établissement [C. trav., art. L. 2143-1]. Il est ramené à 6 mois dans les entreprises de travail temporaire pour les salariés intérimaires, l'ancienneté étant alors appréciée en totalisant leurs différentes missions au cours des 18 derniers mois [C. trav., art. L. 2143-2]. //

### Mais si personne n'a obtenu 10 % ?

Dans ce cas, un syndicat peut désigner un délégué syndical parmi les autres candidats ou, à défaut, parmi ses adhérents au sein de l'entreprise ou de l'établissement [C. trav., art. L. 2143-3, al. 2].

L'obligation de choisir en priorité un délégué syndical parmi les candidats ayant atteint les 10 % ne peut pas priver un syndicat d'un tel délégué dès lors qu'il a présenté des candidats aux élections dans le périmètre de désignation. Ainsi, un syndicat peut utiliser les dérogations admises - désignation d'un autre candidat ou d'un simple salarié - dès lors qu'aucun de ses candidats n'a atteint les 10 %. Il n'est donc pas nécessaire qu'il ait au préalable proposé la fonction de délégué syndical à tous les candidats ayant obtenu 10 %, toutes organisations syndicales

Article écrit à partir d'une note de la revue "Social Pratique".



## // PROPOSITION CFE-CGC

# Comprendre le principe de la "CSC"

*Lors des débats sur l'avenir des retraites et de la protection sociale, la CFE-CGC a proposé l'instauration d'une Contribution Sociale sur la Consommation. Explications.*

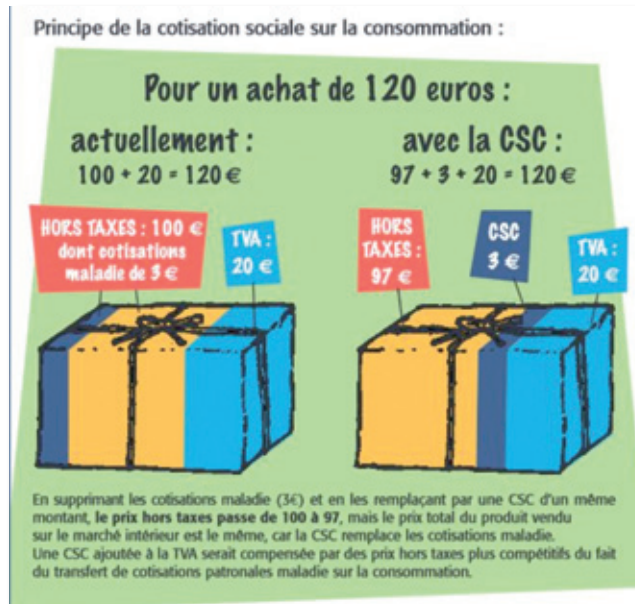
Disons-le d'emblée, la Confédération croit dur comme fer à la pertinence de cette solution innovante... mais pour l'heure reconnaît n'avoir pas été entendue. Pour faire avancer l'idée, et sachant qu'il faut souvent remettre sur le métier l'ouvrage, elle vient d'éditer une plaquette pédagogique destinée à démontrer les vertus d'une telle mesure (1).

Devant toute taxe nouvelle, la critique immédiate à lui opposer se devine aisément : "encore une taxe ! ? Une de plus ? !" Sauf que la différence est simple : cette taxe-là n'alourdirait en rien le taux, - clairement trop élevé, il est vrai -, des prélèvements obligatoires. Et n'augmenterait pas, si tout le monde jouait le jeu, le prix final pour le consommateur, du moins sur les produits français.

Le principe est simple et se résume dans les deux dessins ci-contre.

Actuellement la cotisation maladie (dans l'exemple, 3

euros) est payée par les entreprises et les salariés. Les premiers en répercutent le coût sur les prix Hors Taxe. En baissant leur cotisation, et en veillant naturellement à ce que cette baisse soit bien répercutée sur le prix HT, on baisserait le coût du travail, et donc des prix HT. On redonnerait ainsi un bonus de compétitivité aux entreprises françaises, y compris à l'exportation.



En revanche, les prix augmenteraient pour les produits importés, puisque la CSC (3 euros), compensant le manque à gagner pour l'URSSAF, s'ajouterait au prix HT et à la TVA. Et les chômeurs et retraités, qui bénéficient de l'assurance maladie sans y contribuer, le ferait à travers leur consommation.

Naturellement, une telle mesure ne viserait pas à remplacer intégralement l'ensemble des cotisations maladie des entreprises qui s'élèvent à 52 milliards d'euros. Cela exigerait une taxe d'environ 7,5 % sur les prix HT. La CFE-CGC estime qu'un taux de 2 % permettrait une baisse conséquente des prix HT, tout en demeurant supportable pour l'ensemble des ménages, étant bien rappelé que la mesure serait neutre au plan des prix pour les produits et services des sociétés françaises. Mais les entreprises joueraient-elles le jeu ? Tout le problème est là, peut-être. C'est à ce niveau sans doute qu'il faudra pouvoir faire preuve de conviction... Gros challenge pour notre Présidente et son équipe... //

(1) Télécharger la plaquette d'explication : <http://www.cfecgc.org/content/externals/docs.php?action=open&id=1300>



## // AVENIR

## La CFE-CGC croit au développement durable

*Tout comme elle était présente à la Conférence sociale de juin, la Confédération a participé les 20 et 21 septembre à différentes tables rondes de la Conférence environnementale, organisée par le ministère de l'écologie.*

Pragmatique, pas idéologique. Telle est la vision que défend notre direction confédérale sur les questions environnementales. Car l'enjeu n'est évidemment pas d'opposer impératifs écologiques et économiques, mais bien de les amener à coexister. Prendre en compte les enjeux environnementaux revient à préparer l'avenir en donnant des perspectives attractives aux salariés comme aux générations futures. La Confédération a ainsi voulu rappeler cinq principes qui devraient selon elle guider

l'action en matière de développement durable.

**Principe 1...**

Il faut refuser l'écologie idéologique, car elle punirait chaque jour l'industrie, qui a mission de créer des emplois.

**Principe 2...**

Il faut à l'inverse défendre une transition écologique réaliste, rationnelle et objective. Elle doit marier sobriété environnementale et compétitivité économique.

**Principe 3...**

Il faut considérer le développement durable comme un véritable moteur de croissance, de compétitivité, de création d'emplois et de renaissance industrielle.

**Principe 4...**

Il faut créer des emplois en développant de vraies filières industrielles, vertes et bleues, en s'appuyant sur une dynamique d'innovation.

**Principe 5...**

Loin de tout dogmatisme, la transition écologique doit s'effectuer en tenant compte de notre réalité économique et industrielle. //

// AFFICHAGE

## De nouvelles affiches FIECI pour la rentrée

*Le succès des affiches FIECI ne se dément pas dans les sections. Les téléchargements sont toujours plus nombreux, et chaque mois de nouvelles idées naissent du cerveau fécond de notre ami et collègue Vincent Harmel...*

*Toutes nos affiches sont accessibles dans l'espace adhérents de notre site internet. Prévoir ses identifiants !*  
<http://www.fieci-cgc.org/index.php/Affiches/>

**La mobilité ou... la porte !**

C'EST ÇA L'ÉVOLUTION DU DIALOGUE SOCIAL ?

CFE CGC Fieci  
Formation, Information, Clubs Conseil, Ingénierie

www.fieci-cgc.org

Techniciens, Agents de Maîtrise, Jeunes diplômés...

**Syntec veut mettre tout le monde en forfait jour !**

VOUS PENSEZ VRAIMENT QUE JE SUIS PRÊT POUR ÊTRE EN AUTONOMIE COMPLÈTE ?

REJOIGNEZ LA CFE-CGC

CFE CGC Fieci  
Formation, Information, Clubs Conseil, Ingénierie

www.fieci-cgc.org

**"Open space" ou "mini space" ?**

Au travail, la **qualité de vie**, ça compte aussi...

CFE CGC Fieci  
Formation, Information, Clubs Conseil, Ingénierie

www.fieci-cgc.org

// ÉTAT DES LIEUX

# Salaires des cadres : c'est pas la joie !

L'Association pour l'Emploi des Cadres publie deux études sur les salaires à l'embauche et les augmentations des cadres en poste. En 2013 comme en 2012, l'euphorie n'est pas de mise. On assiste même à des reculs...

## Salaires à l'embauche : des faits...

Le salaire brut moyen d'un cadre à l'embauche est de 36 K€ annuel. Il faut ensuite affiner. La fourchette des salaires annuels lors d'un recrutement fait alors apparaître un fossé pouvant aller du simple au double : 24.K€ pour les 10 % les moins favorisés, 50 pour les 10 % les mieux payés.

En k€	Moyenne	1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Rémunération annuelle fixe	36	24	34	50
Rémunération annuelle fixe + commissions	38	26	35	53

NB : 1<sup>er</sup> décile : les 10 % les plus bas. 9<sup>e</sup> décile : les 10 % les plus hauts. La moyenne se calcule en additionnant toutes les valeurs de la suite, divisée par le nombre de valeurs. La médiane partage la suite en deux parts de même taille. La moyenne est plus sensible aux positions extrêmes.

Cette rémunération à l'embauche a légèrement baissé en 2012 par rapport à l'année précédente. Cela s'explique probablement par une modification des profils recrutés : la part de cadres expérimentés (plus de 10 ans d'expérience) a baissé de 3 points comparé à 2011 pour atteindre 21 %

Il faut aussi noter, crise oblige, que les ajustements à la hausse, à l'occasion d'un recrutement, ont été moins nombreux en 2012 qu'en 2011. Et 2013 confirmera sans doute la tendance.

## ... Et 3 constats marquants

L'étude rappelle ces vérités peu surprenantes, mais qui navreront forcément ceux qui en subissent l'effet. Pour négocier son salaire à la hausse, mieux vaut...

1. ... **Être expérimenté.** Le poids de l'expérience semble toujours plus déterminant au moment de négocier. Il ne s'agit pas d'en contester le principe, mais de noter qu'avant cinq années d'expérience, la route est bien ardue pour les jeunes diplômés.

2. ... **Être déjà en poste.** Plus discutable, et désolant pour les demandeurs d'emploi, même s'il n'y a rien de bien surprenant. La probabilité que le salaire soit positionné au-dessus ou dans le haut de la fourchette est de 41 % pour un cadre en activité ; et de 37 % seulement pour un cadre sans emploi. Un cadre en recherche d'emploi sera probablement moins difficile, ou en position plus fragile au moment d'exprimer ses exigences.

... **Être un homme.** Les salaires des femmes débouchent moins souvent sur des réajustements à la hausse que ceux des hommes lors d'un recrutement. En l'espèce, l'écart observé a augmenté de 2 points entre 2011 et 2012 : 36 % des salaires à l'embauche des hommes sont ajustés à la hausse, contre 33 % chez les femmes.



## Baisse du salaire moyen à l'embauche dans le numérique ! (ESN)

Inquiétant ? Alors qu'on entend partout que l'avenir de notre économie passera par le numérique, l'APEC note qu'après avoir augmenté en 2010 et 2011, le salaire moyen à l'embauche dans les ESN est redescendu à 35.000 euros en 2012.

L'étude précise que ce constat vaut pour toutes les catégories de cadres informaticiens dans les ESN, quel que soit le niveau d'expérience. Chez les jeunes diplômés comme chez les expérimentés, les fourchettes de salaires à l'embauche sont dans 80 % des cas, inférieures en 2012 à ce qu'elles étaient en 2011.

- Pour les jeunes diplômés, on oscille entre 23 et 36 K€ (contre 25 et 37 en 2011)
- Pour les expérimentés, la fourchette s'étend de 30 à 53 K€ (de 32 à 56 en 2011)

Le tableau ci-dessous montre qu'indépendamment de la place qu'on occupe dans la répartition, les rémunérations à l'embauche retombent en 2012 à leur niveau de 2009.

En k€	Moyenne	1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
2009	35	27	33	48
2010	36	28	35	47
2011	38	28	36	50
2012	35,5	27	34	45

**Qu'en pense la FIECI ?**

*Parler salaires appelle deux remarques de fond, qu'il faut défendre avec force.*

*Les demandes d'augmentations de salaires, bien loin du "toujours plus" réclamé par des salariés insatiables, traduisent l'attente légitime de chacun à voir son travail reconnu. En période de crise, l'enjeu est déjà de préserver son pouvoir d'achat. Or quand ne cessent d'augmenter les charges fixes, quand le salaire reste bloqué deux, voire trois années de suite, c'est bien une baisse du niveau de vie que constate en réalité celui qui ne reçoit plus d'augmentation.*

*Par ailleurs, les salariés dont les prestations donnent lieu à facturation au client final sont plus facilement augmentés. Comme si, les "opérationnels" seuls étaient réellement productifs... les "fonctionnels", a contrario, coûtant plus qu'ils ne rapportent. Il y a là une injustice de traitement contre laquelle nous nous élevons.*



Le tableau ci-dessous ne concerne naturellement que la moitié des entreprises ayant distribué des augmentations. Observons qu'une sur deux ne procède qu'à des augmentations individuelles. Cette proportion augmente légèrement, mais l'enveloppe globale de ces augmentations individuelles tend à se réduire. En résumé, la tendance à l'individualisation des salaires se renforce lourdement. La FIECI a rappelé régulièrement que l'évaluation du seul "mérite individuel" est hautement discutable, aisément biaisée par toutes sortes de variables parasites. Et ce même quand les procédures d'évaluation paraissent équitables... Par ailleurs la fourchette est plus large pour les augmentations individuelles (de +1,5 à +10 %) que pour les augmentations générales (fourchette allant de +1 % à 3 %).

**Augmentations : toujours au compte-gouttes**

Un peu moins d'une entreprise sur deux augmentera ses cadres en 2013. Cette proportion reste stable par rapport à l'an dernier : 48 % contre 47 %. Mais celles qui n'ont pas l'intention, et l'affirment délibérément, de distribuer d'augmentations cette année, progressent fortement : 23 %, 6 points de plus qu'un an plus tôt.

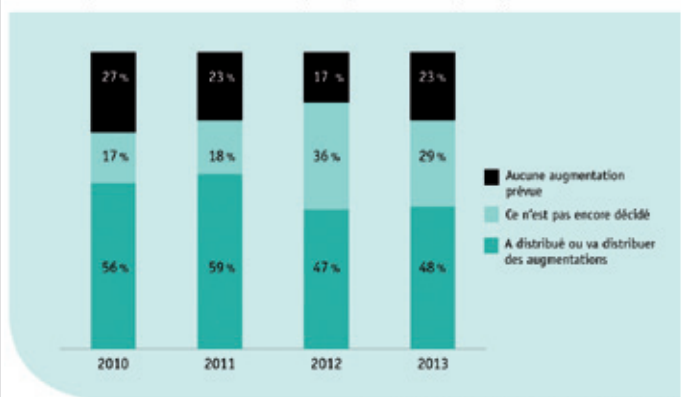
Les interrogés affirment par ailleurs que les enveloppes prévues pour les augmentations individuelles devraient être moins élevées qu'il y a un an.

**Nature des augmentations attribuées aux cadres (en % d'entreprises)**

	2011	2012
Exclusivement générales	12	11
Exclusivement individuelles	49	51
À la fois générales et individuelles	39	38
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Total augmentations générales</b>	<b>51</b>	<b>49</b>
<b>Total augmentations individuelles</b>	<b>88</b>	<b>89</b>

Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2013  
Base des répondants : ensemble des entreprises

**Prévisions d'augmentations pour l'année en cours à tout ou partie des cadres de l'entreprise (en % d'entreprises)**



Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2013.  
Base des répondants : ensemble des entreprises

Enfin, on ne sera guère surpris d'observer que plus l'entreprise est importante, plus elle distribue des augmentations. Même si dans toutes les catégories, la part des entreprises "généreuses" était plus faible en 2012 qu'en 2011, la proportion de celles qui augmentent les salaires s'accroît de façon presque mécanique en fonction de la taille des effectifs. //

**Distribution d'augmentations aux cadres selon la taille de l'entreprise (en % d'entreprises)**

	2011	2012
Moins de 50 salariés	72	68
50 à 249 salariés	85	75
250 à 999 salariés	93	89
1 000 salariés et plus	95	91
<b>Ensemble</b>	<b>77</b>	<b>72</b>

Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2013  
Base des répondants : ensemble des entreprises

// QU'EN PENSEZ-VOUS, MAÎTRE ?

# Congé Maternité. Avant, pendant, après...

À chaque numéro de C&A, M<sup>e</sup> Claire Ponroy apporte ses conseils, et donne des précisions pour prévenir les difficultés, par une meilleure connaissance des dangers et des droits.

Un heureux évènement se profile à l'horizon... Si la future mère travaille, elle doit connaître les droits s'attachant à cette situation.

## Sur la grossesse elle-même

**C&A :** Sans doute faut-il rappeler d'abord le cadre général de ce congé maternité, Maître ?

**M<sup>e</sup> Ponroy :** Il faut rappeler d'abord que la grossesse elle-même ne peut être LA cause d'aucune discrimination, ni d'un licenciement, ni d'une rétrogradation. Elle ne peut également faire obstacle à une embauche. Mais une salariée enceinte peut être licenciée pour d'autres motifs que sa grossesse. Par exemple en cas de faute grave ou lourde ; ou si des difficultés économiques rendent impossible son maintien dans l'emploi. Précisons aussi que la grossesse ne suspend pas l'exécution d'un contrat à durée déterminée, dont la fin ne peut donc être retardée.

Lors d'une embauche, la candidate n'est pas tenue de déclarer son état de grossesse au futur employeur ; mais elle reste soumise aux aléas de la période d'essai : l'état de grossesse ne pourra constituer "la raison" d'un refus d'embauche définitive ; mais elle n'oblige pas non plus l'employeur, pour d'autres raisons, à conserver la personne à l'essai... La grossesse n'est fort heureusement pas une faute, mais ne constitue pas non plus une assurance tout risque

**C&A :** Taire sa grossesse peut aussi entraîner des risques pour le bon déroulement de celle-ci...

**CP :** Effectivement, certaines conditions de travail peuvent fragiliser une femme enceinte. On peut penser aux trajets longs ou répétés. À chacune de prendre tous les éléments en considération. Attention toutefois ! En cas de licenciement, la salariée dispose d'un délai de 15 jours à partir du jour où la notification de cette mesure a été portée à sa connaissance, pour adresser à son employeur son certificat médical. Cela rendra le licenciement nul.

## Les congés

**C&A :** Venons en au congé maternité...

**CP :** Quelle que soit son ancienneté, toute femme salariée a droit à une période de repos avant, puis



après la naissance. Le cas général est un congé de seize semaines, avec six semaines à prendre avant, et dix après l'accouchement. La mère qui le souhaite peut raccourcir ce congé ; mais l'employeur ne peut le lui imposer. En tout état de cause on ne peut pas diminuer son congé en-dessous d'une limite fixée à deux semaines avant la date prévue pour l'accouchement et six semaines après.

En cas de grossesse multiple, les durées sont allongées (voir tableau en encadré), ainsi qu'à partir du troisième enfant.

**C&A :** Toutes les grossesses ne vont pas à terme... ou peuvent donner lieu à des difficultés.

**CP :** Lors d'une grossesse pathologique, ayant fait l'objet d'une information à l'employeur, le congé prénatal peut être allongé de deux semaines, et le post-natal de quatre. Pour les naissances intervenant avant terme, la période de repos demeure identique. Simplement le congé postnatal sera prolongé du nombre de jours non pris avant l'accouchement. Si l'accouchement prématuré intervient plus de six semaines avant la date prévue, la durée du congé légal de maternité est augmentée du nombre de jours courant à partir de l'accou-

chement jusqu'au début de ce congé (Circulaire DSS 166 du 12 avril 2006). Enfin, il faut noter qu'une hospitalisation de l'enfant, jusqu'à la fin de la 6<sup>e</sup> semaine après l'accouchement, suspend le congé postnatal de la mère. Elle peut ainsi reporter à la date de fin d'hospitalisation, tout ou partie du congé non pris.

## Reprise du travail

**C&A :** Vient ensuite le retour au travail, période qui peut être délicate à vivre...

**CP :** Au terme du congé, la réintégration doit se faire en priorité dans le précédent emploi s'il est disponible ; à défaut, dans un emploi similaire (Cass Soc 25 mai 2011, n°09-72.556 ; RJS 8-9/11 n°681).

En vertu de l'article L 1225-4 du Code du Travail, la salariée bénéficie d'une protection de 4 semaines après la fin du congé de maternité : elle ne peut être licenciée, sauf en cas de faute grave ou si l'employeur est dans l'impossibilité d'assurer le maintien de son contrat de travail. La jurisprudence admet alors des motifs tels que la suppression de l'emploi suite à une réorganisation des services ; la fermeture de l'établissement à cause de difficultés économiques ; une réduction générale du personnel ; le refus du changement des conditions de travail.

Notons que l'employeur peut engager la procédure de licenciement pendant la grossesse ou le congé de maternité. Mais il ne pourra informer la salariée de son licenciement qu'après la fin des 4 semaines de protection qui suivent l'expiration du congé de maternité.

**C&A :** A-t-on la garantie de retrouver le même poste ?

**CP :** L'employeur doit confier un travail correspondant au contrat signé. Soit le même poste, soit un poste équivalent, avec les mêmes rémunérations, les mêmes conditions générales d'exécution du contrat. Mais on n'a pas l'assurance de retrouver "son" bureau, "ses" collègues, ou responsables. //

## Durée des congés...

Cas général	Jumeaux	Triplés et au-delà	A partir du 3 <sup>e</sup> enfant
6 semaines avant	12 semaines avant	24 semaines avant	8 semaines avant
10 semaines avant	22 semaines après	22 semaines après	18 semaines après

// CLASSES MOYENNES

# Budget 2014 : un choc fiscal pour l'encadrement ?

*“Matraquage”, ou “Pause” fiscale ? Pour l'encadrement, la question semble s'imposer d'elle-même ! Mais des arguments viennent aussi relativiser cette certitude qu'expriment les cadres.*

Parce qu'ils sont supposés détenir, du fait de leur travail, un pouvoir d'achat un peu plus conséquent que les employés et ouvriers, les personnels de l'encadrement constituent un des moteurs de la croissance. Or s'ils sont toujours plus ponctionnés, comment pourraient-ils y contribuer, s'interroge la CFE-CGC ?

## L'impact concret de mesures nouvelles

La Confédération a pu rappeler, en guise d'illustration, trois décisions prises pour le prochain budget. Examinons leur incidence pour une famille de deux cadres avec deux enfants, déclarant 80.000 euros de revenus nets par an.

- La baisse du plafonnement du quotient familial. En le ramenant de 2.000 à 1.500 euros, on aboutit à une perte de 1.000 euros.
- Suppression du crédit d'impôt pour frais de scolarité. Perte sèche pour cette même famille ? 519 euros...
- Fiscalisation de la contribution versée par l'employeur à la complémentaire santé du salarié ? Ajoutez 486 euros !

Au total, ces trois mesures inscrites au budget 2014 coûteront à notre ménage quelques 2.000 euros supplémentaires, corsant ainsi une addition déjà singulièrement alourdie. Il y a évidemment des situations bien plus difficiles que la leur. Mais à considérer que l'effort fiscal doit d'abord, surtout, toujours porter sur les seules classes moyennes, la pression finit par devenir confiscatoire. Pour les cadres, les techniciens, les agents de maîtrise, qu'ils travaillent

dans le secteur privé ou les fonctions publiques, la ponction semble ne jamais devoir cesser. Tous sont conscients de la nécessité d'une solidarité indispensable à l'égard des plus défavorisés. Tous, également convaincus qu'il faut préserver la compétitivité des entreprises. De là à devenir les contributeurs systématiquement sollicités, il y a une marge qui tourne ces jours-ci, on l'a entendu, au “ras-le-bol” fiscal.

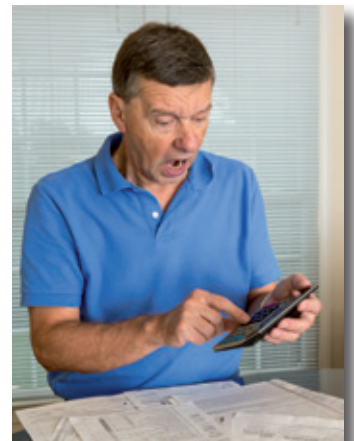
## Les classes moyennes sont une majorité hétérogène

La question ainsi posée n'est pas nouvelle. Dans un récent article paru dans le Monde, Julien Damon (Professeur associé à Sciences Po) rappelait que le spectre de la paupérisation inquiète la petite bourgeoisie de puis un bon siècle au moins. Mais la donne a changé. Minoritaire il y a cent ans, “LA” classe moyenne était alors coincée entre une masse d'ouvriers et populations peu qualifiées, et la grande bourgeoisie et les possédants. Aujourd'hui, “les classes moyennes” constituent la grande majorité de ceux qui travaillent, notamment du fait de l'élévation constante des qualifications. Ce poids du nombre est tout sauf anodin. Le sentiment d'appartenir à cette “grande famille”, de se définir soi-même comme “ni-ni”, - ni pauvre, ni riche -, est plus répandu en France que dans les autres pays d'Europe. 60 % des Français se définissent ainsi. Pourtant, il y a plus qu'une nuance entre un technicien émargeant à 2.000 euros nets mensuels, et un top manager payé 5 fois

plus. La conséquence serait qu'une mesure fiscale ne touchant que les 10 ou 20 % des foyers les plus aisés serait effectivement perçue comme frappant uniformément et sans nuance toutes les catégories moyennes. Julien Damon ne rejette pas en bloc l'idée de classes moyennes assommées par l'impôt et se vivant en laissées pour compte, écrasées qu'elles seraient entre les bénéficiaires de l'aide sociale (les assistés) et les destinataires des avantages fiscaux (les privilégiés). Mais il en relativise la portée.

## Choc, ou “sentiment de choc” ?

Hantés par le spectre du déclassement, nous, cadres et techniciens, middle managers, estimerions donc subir des ponctions fiscales disproportionnées. Ce discours serait repris, amplifié et encouragé par tous ceux enclins à critiquer d'abord les mesures prises, quelles qu'elles soient. Mais en réalité, il y aurait à en croire Julien Damon “de l'approximation et de l'exagération” à décrire une pression fiscale frappant aveuglément les seules classes moyennes. D'une part parce que constituées de salariés, dont une part importante sont techniciens, cadres des fonctions publiques, enseignants, elles bénéficient de la dépense publique autant qu'elles y contribuent. Par ailleurs l'augmentation des prélèvements obligatoires contribuerait plutôt à les protéger, en ce qu'elle contribuerait à maintenir inchangé notre fameux “modèle social”. En somme, il y aurait un “gap” entre les hausses actuelles visant explicitement les plus aisés (qui peuvent être sincèrement convaincus d'incarner les classes moyennes), et la réalité d'un choc fiscal largement médiatisé. Et l'on pourrait alors parler de “sentiment



de choc fiscal”, tout comme les sociologues insistent régulièrement sur la différence existant entre insécurité et sentiment d'insécurité. Si l'analyse peut s'entendre au plan macro économique, elle n'apaise pour autant pas le mécontentement ressenti... La conviction que le matraquage s'intensifie demeure. À tort ou à raison.

## Une fiscalité illisible

Julien Damon pointe alors à quel point notre fiscalité est en réalité devenue illisible et incompréhensible. Toute mesure nouvelle, dès lors qu'on n'en mesure plus ni la portée, ni la justesse, ni l'équité, tend à accroître ce sentiment du “toujours plus”. L'expression du ras-le-bol fiscal vient faire écho, écrit-il, à la “redoutable complexité de l'aide sociale pour les moins bien lotis, comme à la bureaucratie tatillonne qui pèse sur l'entrepreneuriat”. Ce dont nous aurions d'abord besoin serait probablement d'une réforme de fond, d'une révolution, même, de notre système fiscal dans son ensemble.

C'est du reste ce qu'exprimait en 2011, un candidat à la candidature pour la Présidentielle de 2012. Il appelait de ses vœux “la réforme fiscale (...) acte premier, condition préalable à la formation d'un cercle vertueux”, face à “trois défis à relever : le rééquilibrage des finances publiques, le rétablissement d'une offre compétitive, la réduction des inégalités”. Depuis, ce candidat a rejoint l'Élysée, mais la réforme semble avoir été oubliée... //

// PROSPECTIVE

# Où donc va le capitalisme ?

*Un récent dossier du quotidien les Échos a mis en avant les constats alarmistes de l'économiste Michel Santi sur l'avenir du capitalisme. Celui-ci affirme que la tyrannie de la finance tue l'outil de production et freine l'innovation. Comment dès lors retrouver la croissance ?*

Il y a, comprend-on à la lecture du dossier des Échos, une double contrainte qu'impose au capitalisme le monde de la finance. Celui-ci bien plus que son allié est devenu prédateur. Sa tyrannie s'affirme jusqu'à l'absurde.

Cette double contrainte veut que d'un côté, les sorties de crises, conditions même de la survie

autant que la qualité des produits manufacturés. La finance pompe les capitaux, asphyxie l'outil de production. Pire, elle s'empare de tous les fonds qui seraient nécessaires à la recherche, la technologie, la formation... Alors que notre avenir même dépend de l'innovation, tous les pays moteurs du bloc occidental voient leurs capacités dans ce



du système, s'appuient sur un renouveau d'innovation, premier moteur de croissance. Mais de l'autre, les exigences de court terme de cette même finance, priorité absolue donnée à l'actionnaire et à son dividende, assèchent littéralement l'outil de production.

## Une finance folle

Michel Santi considère que les fondamentaux de l'économie dite traditionnelle "ont été amplement bouleversés, tant aux USA que dans la majeure partie des nations européennes". Par une inversion des valeurs (et des priorités) l'appareil de production se voit aujourd'hui privé des investissements nécessaires qui permettaient jadis d'améliorer les conditions de travail des salariés

domaine s'assécher, et jusqu'à s'effondrer. Les États-Unis, leaders incontestés sur ce plan il y a seulement quelques années, ne sont plus classés que 4<sup>e</sup> nation mondiale par la "Information Technology & Innovation Foundation". Et les Échos de préciser que la Finlande et Singapour sont mieux classés que le géant américains. Pire, si l'on n'observe que la progression de leur capacité d'innovation, les USA deviennent même avant-derniers du monde occidental, sur les 10 dernières années. Juste devant l'Italie, affublée du bonnet d'âne.

Intérêts vitaux sacrifiés... Profits tout aussi démesurés qu'indécents... Authentique confiscation des ressources... Déstabilisation de l'économie à la faveur de l'implosion répétitive de bulles spéculatives... C'est peu dire que l'économiste franco-suisse, membre du World Economic Forum

de Davos, et de l'Institut Français des Relations Internationales, rompt ici avec le credo libéral, et ne mâche guère ses mots.

## Le trading détruit le capitalisme

À ne plus penser qu'en termes de rentabilité immédiate, on en vient comme Louis XV, à considérer "qu'après nous... le déluge !" L'investissement d'antan a cédé la place au day-trading. La manipulation des cours en bourse y est quotidienne, et se pratique comme un sport extrême : le danger nourrit le frisson, la sortie de piste n'est jamais loin, mais l'ivresse impose sa loi. La posture du "shareholder value", consistant à privilégier le détenteur de cash - c'est-à-dire l'actionnaire - décime clairement l'appareil de production, et détruit tout bonnement le capitalisme qu'elle prétend servir. La vocation originelle de la finance qui était d'apporter des ressources nouvelles aux entreprises, n'a plus aujourd'hui qu'une fonction : les transformer en machines à sous.

Ainsi ayant mutilé l'outil de travail, qui naguère encore servait à créer des produits remarquables, de la valeur, les puissances financières concentrent toute leur énergie, toutes leurs ressources pour les seuls profits boursiers. On a vu, et probablement reverra-t-on encore, cette fièvre financière inventer des produits toujours plus complexes, qui ne visent au bout du compte qu'à déposséder - voire voler - les citoyens ordinaires. Venus bonifier leur épargne, combien en sont repartis ruinés ?

Seule semble compter les profits de court terme, qu'on doit maximiser pour satisfaire les actionnaires... et aussi gonfler jusqu'à l'absurde les rémunérations des grosses directions générales.

## La spéculation plutôt que le travail

Dès lors, on constate que les CEO des entreprises américaines, qui gagnaient en moyenne 30 fois plus que le salarié moyen il y a trente ans, se payent aujourd'hui jusqu'à ... 273 fois la valeur du salarié moyen ! (Source : Economic Policy Institute). Et ce, sans créer aucune valeur ! De sorte qu'on n'hésite plus qu'entre deux questions à poser : "un tel système peut-il raisonnablement perdurer ?" L'autre étant : "combien de temps peut-il encore tenir" ? //

*Michel Santi est l'auteur de "Splendeurs et misères du libéralisme" (Ed l'Harmattan)*

// CARRIÈRES

# Les rouages de la mobilité interne

*Une étude APEC aide à décrypter les ressorts de la mobilité interne dans les entreprises. Bien utile pour gérer sa carrière. Tout en gardant en tête qu'il y a parfois loin entre l'affirmation de principes et la réalité.*

Un ancien journaliste de télévision, vieux renard de l'audiovisuel, affirmait à l'auteur de ces lignes qu'il était toujours préférable de promouvoir aux postes de responsabilités un cadre "de la maison", connaissant bien l'entreprise et ses hommes, plutôt qu'aller en débaucher un autre à la concurrence... vu que celui-là coûterait plus cher, et serait moins vite opérationnel. Dans le même temps, la chaîne qui l'employait privilégiait souvent la stratégie inverse, semblant estimer qu'un recrutement externe avait cette délicate vertu d'affaiblir la concurrence... L'éventuelle frustration ressentie en interne passait alors aux pertes et profits...

Une récente étude de l'APEC met en évidence les enjeux qui sous-tendent les décisions des responsables RH. Au plan du principe, une large majorité affirmera qu'effectivement la promotion interne a toutes les vertus.

- Elle contribue à fidéliser les cadres en leur offrant des perspectives d'évolution professionnelle.
- Elle développe la transversalité entre les différents services.

- Elle permet de choisir un collaborateur dont les compétences sont connues, et qui connaît la culture de l'entreprise.
- La mobilité peut enfin être appréhendée comme un élément d'image, valorisant pour l'entreprise, à destination de futures recrues.

Face à ces arguments, la question ne vaudrait donc même plus d'être posée. Sauf que les recrutements découlent de considérations plus complexes. Et le recrutement externe finit souvent par l'emporter, souvent pour des raisons moins ouvertement cyniques que la seule loi de la jungle. Notamment parce que les ressources internes ne répondent pas toujours aux exigences du poste ; parce qu'on recherche des compétences très spécialisées ; ou parce qu'on espère un "apport de sang neuf", et qu'il faut assurer le renouvellement et le dynamisme de l'entreprise, qui sont autant d'enjeux en soi. Enfin, parce que l'entreprise estimera au bout du compte moins pénalisant ou perturbant pour l'organisation de chercher ail-



leurs ce qu'elle pourrait tout aussi bien trouver en interne.

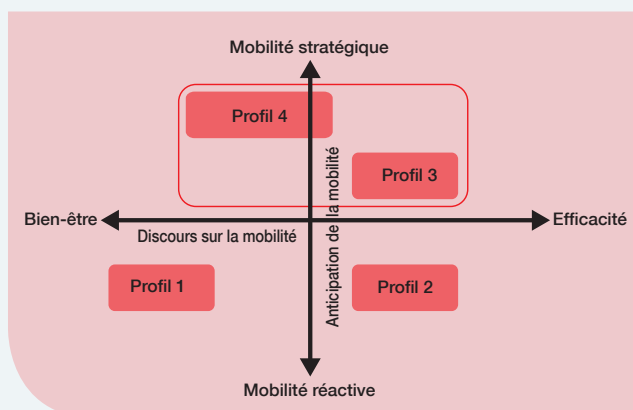
Pour voir si l'on a soi-même le bon profil, si l'on est dans le bon "timing" pour prétendre à une mobilité interne, il faut d'abord comprendre qu'existent différentes mobilités internes.

## Deux types de mobilité

On distingue classiquement la mobilité géographique (changer de site, de région, voire de pays), la mobilité ascendante (évoluer dans la hiérarchie) ou horizontale (passer d'un service à un autre). Mais l'étude APEC met en évidence deux catégories différentes. D'une part,

la mobilité "réactive", qui répond à un vœu : l'entreprise réagit à une demande du cadre, à une situation de vacance de poste qu'il faut pourvoir. Et de l'autre, la mobilité dite "stratégique" ou "proactive", qui "s'inscrit dans un projet de transformation porté par l'entreprise. Elle est alors intégrée comme un outil de croissance de l'entreprise". Celle-ci agit pour l'individu en mettant en œuvre une politique de mobilité interne, notamment transversale. La mobilité répond ici à un besoin d'efficacité. Dans le premier cas, les entreprises gèrent la mobilité sur le court terme, "au coup par coup". Dans le second, elles l'organisent dans un temps plus long, programmé, presque planifié. //

## Typologie d'entreprise selon la politique de mobilité interne menée



En croisant cette approche sur un axe où s'opposent la priorité au "bien-être" du salarié, ou à l'efficacité de la mobilité, se dessinent 4 profils types d'entreprises (voir mapping).

- Dans le profil 1, se trouveraient des PME ou grandes entreprises où le "patron historique" est encore présent. La mobilité interne s'accompagnerait de représentations négatives, la vision des métiers en interne y étant qualifiée "d'hermétique".
- Le profil 2 décrirait des entreprises jeunes, en période de forte croissance, où se valoriserait la "méritocratie".
- Le profil 3 définirait des entreprises où la population cadre serait perçue comme une élite, détentrice de savoir/ savoir faire à forte valeur ajoutée. Elles évolueraient dans des secteurs connaissant des évolutions technologiques conséquentes.
- Enfin, le profil 4 décrirait ces grandes entreprises comportant de nombreux cadres. Héritant de cultures de type "service public" la notion de plan de carrière y aurait encore droit de cité.

À chacun d'apprécier à l'aune de ces critères l'entreprise où il exerce, et les possibilités de mobilité interne qui en découleraient pour lui.



// TRAVAILLER MIEUX

# Manager... sans le stress

*Deux coaches canadiens proposent de revoir nos méthodes de management, pour tenter d'en éradiquer le stress, fléau des sociétés post-modernes. Le bon sens de leurs recommandations incite à les mettre en œuvre... mais le bon sens fait-il autorité en entreprise ?*



Observer ce qui se pense et s'élabore outre Atlantique, (USA ou Canada), revient souvent à discerner les évolutions possibles qui tôt ou tard nous atteindront. Cela vaut pour le meilleur comme pour le pire, impacte nos consommations, modes de vie, relations humaines, regards sur le monde ; jusqu'aux valeurs mises en avant par la société à tel stade de son développement. Rencontrer Claudine Blackburn et Sylvain Tétreault, deux auteurs québécois de passage par Paris au début de l'été, fut de ce point de vue très instructif. Depuis plus de vingt ans, ces deux coaches travaillent et analysent les relations au travail, tant du point de vue des ressources humaines que de leur organisation. Ils réfléchissent aux évolutions, observent les comportements de ceux qu'on appelle chez eux les "gestionnaires", et que notre passion du franglais nous conduit à dénommer "managers". Pas seulement les dirigeants d'entreprises, mais aussi ces cadres moyens ou supérieurs dont tout ou partie de la mission implique de diriger et animer une équipe.

## Le stress, composante omniprésente

De leurs observations, Claudine et Sylvain comme bien d'autres, tirent le constat que cette part du job produit un stress considérable, parfois dévas-

tateur, tant pour le moral et la santé des acteurs, que pour la qualité du travail lui-même. Les coûts financiers directs et indirects subis peuvent être considérables, rarement compensés par les gains attendus en retour. Le syndicalisme cadre voit ce stress, ces souffrances, et donc la prévention des risques psychosociaux, comme un enjeu prioritaire. L'amélioration de la qualité de vie au travail s'y inscrit comme un objectif premier. Entendre ce qu'en pensent des auteurs enseignants et praticiens est donc plus qu'intéressant. Car ils ont choisi de synthétiser leurs constats, conseils et méthodes, dans une série d'ouvrages (1) offrant une démarche d'ensemble convaincante. La promesse en est aussi simple que cruciale : manager sans stress, c'est "possible". Ils n'ont pas dit "facile"... Mais partant toujours de réalités aussi claires qu'indiscutables, ils apportent des réponses pragmatiques, opérationnelles, que chacun peut aisément s'approprier. Avec cette qualité qu'offre souvent la culture anglo saxonne : synthétiser problèmes et solutions de façon rationnelle et cohérente. Au-delà des particularités propres à chaque culture, ils estiment que leurs recommandations peuvent avoir une valeur universelle, transposable dans la plupart des pays.

## Saisir l'influence des contextes

En quelques quarante ans, l'ambiance en entreprises s'est clairement bouleversée dans la majorité des sociétés post-industrielles. Naguère encore, dominait un modèle unique d'autorité, fondé sur le pouvoir hiérarchique, essentiellement masculin. L'entreprise est depuis devenue mixte. Les codes relationnels s'en trouvent modifiés, complexifiés. Plus subtils, ils peuvent aussi s'avérer plus difficiles à gérer, au plan psychosociologique. La diversité croissante des cultures présentes dans le monde du travail impose aussi de plus grandes qualités d'adaptation, de souplesse. Les exigences et attentes des personnes au travail s'expriment plus aisément qu'autrefois. Le modèle managérial "à l'ancienne" n'a plus cours : l'écoute, la communication, la patience et la diplomatie, sont attendues et exigées. Bien manager devient un art...

## Manager "autrement", cela s'apprend

Or il y a un problème : on ne naît pas manager, on le devient... Et tout bon pro ne fera pas forcément un bon manager : Mon expertise dans un domaine ne garantit pas que je saurai motiver, diriger, sanctionner même, et convenablement, ceux que j'ai sous ma responsabilité. L'échec intervenant souvent comme facteur de déstabilisation, les comportements individuels inadaptés deviennent à leur tour source d'un stress aggravé, signant une incapacité à gérer convenablement difficultés et conflits. Un parfait cercle vicieux. Une part importante du problème relève donc d'un déficit de formation des managers. Parfois, ils renâclent à se former, interprétant toute invitation à le faire comme un désaveu de leur mode de fonctionnement. Mais aussi les formations demeurent trop théoriques, éloignées des réalités concrètes du terrain. Dans le meilleur des cas, se former soi-même, dans le secret de son temps libre, peut devenir une solution. À cet égard, les méthodes et approches proposées par Blackburn et Tétreault, alternent séquences théoriques, et bloc notes à remplir soi-même, pour adapter les apports à son propre cas personnel. On peut toujours se remettre en cause, pour s'améliorer. Mais...

## Ne pas nier le poids de l'organisation

... On pourrait rétorquer à nos deux apôtres que l'essentiel du stress demeure celui induit par les missions elles-mêmes, et les conditions dans lesquelles les managers doivent les remplir. Chacun

(suite page 19)

(suite de la page 18)

peut dans son entourage direct trouver des dégâts causés par l'usage intensif du "lean management". Le stress est donc autant de nature "exogène", produit par l'environnement et la pression sociale ou sociétale ; que de nature "endogène", émanant de la personne elle-même. Il y aurait alors un étonnant retournement de perspective à rendre les salariés responsables d'un stress qu'en réalité ils subissent, du fait même de l'environnement. Interrogés sur ce point, les deux auteurs n'en disconviennent nul-

lement. Leurs recommandations ne prétendent en rien diminuer ou remettre en question les rôles et légitimité du travail constructif que doivent pouvoir conduire, ensemble, les IRP et leurs instances (notamment en France, CE et CHSCT). Dans leur esprit, il y a là deux axes complémentaires. Mais alors, où peuvent-ils se rejoindre ?

### Une voie d'avenir : la supervision ?

Il nous semble qu'un des vrais "lièvres" soulevé par leurs réflexions réside dans cette idée d'une nécessaire "supervision" des managers. La méthode est connue

des coaches et des psychologues, métiers qui la pratiquent de façon systématique. Elle est plus rare en entreprise. Tout coach rencontre à dates régulières son "superviseur", coach comme lui, avec qui il échange sur ses propres pratiques, les affine, les recadre le cas échéant. Pour Blackburn et Tétreault, qui suivent ici la bonne vieille loi de Pareto, 80 % des individus (employés et managers) ont besoin d'une supervision continue et appropriée pour demeurer performants. Manière de confirmer que le talent naturel n'est pas la norme en cette matière. Étendre une telle démarche aux managers, qui pourraient travailler avec un tiers neutre

les difficultés, les doutes, analyser les échecs, permettrait à l'évidence de dédramatiser cette part des missions souvent mal maîtrisée... et mal vécue. Il y a là un réel espace de réflexion et de proposition, dont les syndicalistes devraient s'inspirer pour l'avenir... D'autant qu'il offrirait de surcroît de nouveaux débouchés à ces cadres seniors, expérimentés, aptes à transmettre leurs compétences acquises. //

(1) "Managez Mieux, Stressez moins", 3 tomes parus : manager, un métier à découvrir - le manager au quotidien - le dirigeant et son équipe de managers. 2 à venir, Ed. GERESO

// PARITÉ

## Entreprenez, mesdames...

*En fin d'été, plusieurs ministres, Mesdames Vallaud-Belkacem, Pellerin et Fioraso ont présenté un Plan de développement de l'entrepreneuriat féminin. On compte seulement 30 % de femmes "entrepreneur(E)s". Le plan veut porter ce taux à 40 % en 2017.*

"Entreprenez". Tel est selon le site en ligne Terrafemina (dont l'acrocroche propose de parler "sérieusement féminin"), le mot d'ordre à retenir, après la présentation d'un plan dévoilé fin août. Depuis le fameux "Indignez-vous", les injonctions semblent à la mode. Il faut "lever les obstacles, révéler des talents" ; ceux-ci étant sans doute aussi nombreux que ceux-là. La réponse paraît aussi simple que sa mise en œuvre compliquée. Terrafemina souligne notamment que les femmes ont moins facilement accès au crédit bancaire ; qu'elles sont plus que les hommes confrontées aux difficultés pour concilier vies personnelle et professionnelle ; que dès leur scolarité elles sont peu encouragées à l'entrepreneuriat. Moins que leurs camarades masculins. Qu'école et lycée soient ici sollicités pour qu'"avancent les mentalités", il n'y a rien là de nouveau. Voilà bien trente ans qu'on rappelle aux professionnels de l'Éducation et

de l'orientation qu'ils doivent combattre les stéréotypes, qui n'en demeurent pas moins très présents. Les résistances aux changements ne sont pas que dans les seules représentations. Cela ne signifie pas qu'il faille renoncer, mais rappelle aussi que les incantations et slogans demeurent de belles paroles. Reste que comme l'affirme un rapport de l'OCDE, "le potentiel d'entrepreneuriat des femmes est primordial en termes de création d'emplois, d'innovation et de croissance. Si le taux d'emploi des femmes était équivalent à celui des hommes, notre potentiel de croissance serait accru de 20 à 40 %". Cela incite à réfléchir, et à identifier comme cible prioritaire à convaincre ces femmes cadres, déjà expérimentées, mieux armées sans doute pour "se lancer" que de futures étudiantes, qui ont déjà fort à faire pour intégrer le monde du travail... Difficulté partagées, pour le coup, avec les "garçons".



les têtes en même temps que les moyens", on rappellera aussi que tout entrepreneur-e est un artiste travaillant sans filet. Il n'a plus d'ASSEDIC, pas d'indemnités journalières en cas de maladie, pas d'accès au RSA en cas de creux, tandis que ses charges continuent de courir sur le CA des deux années précédentes. Seules peuvent l'aider l'épargne qu'il parvient à se constituer lui-même (souvent laborieuse en période de crise) et quelques assurances, pour le moment déductibles du bénéfice, mais on dit que cela pourrait changer. Soutenir l'entrepreneuriat est sans nul doute indispensable. Mais osons garder la tête froide. Si peu de femmes se lancent, ce n'est pas seulement parce que la société, les stéréotypes, les maris les en empêchent. C'est qu'il s'agit d'un saut fort difficile à franchir. Bien des hommes qui s'y risquent le font moins par choix personnel, que parce que c'est la seule solution qui à un moment s'offre à eux. Rappeler ici la difficulté des cadres, quadras et quinquas, à rester salariés. Cela, il faut aussi que nos ministres ayant passé la majorité de leur carrière entre cabinets, directions de partis et fonctions électives, ne l'oublent pas... //

// CONNECTÉS

## Aujourd'hui "nomades", et demain "Everywhere" ?

*D'ici à 2015, 80 % des managers, membres de comités exécutifs et cadres, des secteurs public et privé, auront revu les équipements des postes de travail de leurs collaborateurs. Plus le bureau se virtualisera... plus nous y serons longtemps. Et pourquoi pas "partout" ? "Tout le temps" ?*

30 % des décideurs I.T. interrogés pour la toute récente étude réalisée par MARKESS International, l'ont déjà fait. 50 % le feront dans les deux prochaines années. A les en croire, nos postes de travail vont donc considérablement évoluer. Les bons gros PC fixes, qui ne représentent déjà plus qu'une petite moitié du parc informatique, ne compteront plus que pour un gros tiers (36 %). Leur déclin semble inexorable, à mesure que nous devenons toujours plus "nomades".

À leur place, triompheront tablettes (13 %), PC tactiles et autres notebooks (29 %), naturellement connectés au smartphone de l'utilisateur. La tendance au nomadisme date de l'avènement des smartphones : "je ne suis pas forcément au bureau, mais tout de même connecté ailleurs, via mon portable". Cette évolution, inéluctable puisque aujourd'hui comme hier, "on n'arrête pas le progrès" nous conduit vers un accès universel aux données, pour des collaborateurs devenant "multi équipés", et disposant "d'accès distants". Avoir accès à son bureau, PARTOUT.

... Et pourquoi pas "tout le temps", puisque ce sera possible ?

Un des corollaires aux évolutions de nos équipements réside évidemment dans les transformations qu'elles vont induire dans nos rapports au travail. De même que les premiers téléphones portables donnaient parfois aux récalcitrants l'impression d'être reliés à l'entreprise par une "laisse électronique", nous risquons de découvrir bientôt qu'en réalité, notre lieu de travail désormais, nous suivra partout. Nous poursuivra, même.

Certains y verront un gain de liberté : le phénomène "ByOD" (Bring your Own Device, Apporte ton propre matériel, lire C&A n°16), se développe. Rappelons en le principe : chacun a le choix des outils (hard et soft) sur lesquels il travaille. 14 % y ont déjà recours, accédant alors à leurs données pro par un moyen "perso". On nous dit qu'ils seront 23 % dans 2 ans, d'autant que les jeunes générations rechigneront à se voir imposer un "device" qui ne sera pas de leur goût. Les entreprises ne chercheraient plus, au contraire, à brider cette tendance, même si gérer ces évolutions constituera un énorme challenge technique pour les SI des entreprises, pour simplifier les pa-



ramètres de sécurité, et la connectivité réseau. Et comme le cloud computing virtualisera toujours plus le poste de travail, "la perméabilité entre espaces professionnel et personnel", décrite par Emmanuelle Olivieri-Paul, directrice associée de Markess International, tournera de plus en plus à la porosité...

Au-delà de l'apparente liberté "conquise", la conséquence réelle serait d'avoir des salariés toujours sous pression "numérique", incapables de décrocher, débrancher, déconnecter. Au boulot, partout, tout le temps : Everywhere. Cette "promesse" vous a décidément des allures... de menace. //

Pour télécharger la synthèse de l'étude : [http://bit.ly/markessREF\\_MOB13](http://bit.ly/markessREF_MOB13)

// RÉSEAUX

## France, marché stratégique pour Twitter

*Nom de code (avatar) : @gonzalezolc . Ca y est, le réseau Twitter, premier réseau de microblogging mondial, a trouvé le Directeur Général de son bureau parisien.*

Longtemps attendu, Olivier Gonzalez, un spécialiste de la monétisation d'audience, prend la tête du bureau français du réseau au célèbre oiseau bleu. Au-delà de nos frontières, ce twittos (utilisateur) jusqu'alors assez discret (340 messages envoyés... 50.000 constitue un score somme toute banal, pour un utilisateur un peu "accro"), aura pour mission "d'accroître le nombre d'utilisateurs de Twitter dans les marchés clés en Europe, en Amérique latine et en Asie". Mais la France, décrite comme "un marché stratégique", sera tout particulièrement au cœur de ses attentions. Le pays n'est pas insensible à ce réseau où l'on peut suivre tout

à la fois, et parmi tant d'autres, les expressions en temps réel d'une Lady Gaga et d'une Valérie "première dame de France" Trierweiler. Selon Twitter, le nombre d'utilisateurs du réseau social a augmenté de 150 % en France entre 2011 et 2012. Le nombre de messages envoyés y a cru de 350 % durant la même période, une année toutefois exceptionnelle, puisque marquée par la campagne présidentielle, ses avant, pendant, et après... 5 % des français ont un compte Twitter, leur permettant à la fois de s'exprimer en messages de 140 caractères, de déposer des liens vers leurs contenus (photos, vidéos, articles de blogs) tout en suivant ("followant") les

comptes de tous ceux qui comptent à leurs yeux. Au-delà du développement d'audience, l'enjeu stratégique majeur sera de démultiplier l'intérêt des entreprises et des marques pour ce nouveau média. Le business model de Twitter, à la différence de son succès d'audience, n'ayant pas encore été totalement démontré.

Reste aussi à accomplir un travail de fond sur le dossier de la liberté d'expression et de ses limites. Plusieurs épidémies de tweets indécents, racistes, antisémites, anti homosexuels, ont en effet perturbé le réseau au printemps dernier. La levée de l'anonymat des responsables a été obtenue, mais de haute lutte, par les autorités judiciaires. Twitter va devoir apprendre à composer avec les lois en vigueur dans chaque pays, et ne pas considérer la seule loi du net (comprendre : la loi américaine) comme seule valable. //



## Accord National Interprofessionnel

Relations Partenaires

### Une complémentaire santé pour tous les salariés

C'est l'une des mesures les plus emblématiques de l'accord sur la sécurisation de l'emploi conclu en janvier 2013 : début 2016 au plus tard, chaque salarié sera couvert par une complémentaire santé collective.

C'était une revendication ancienne : permettre à chaque salarié du secteur privé de bénéficier d'une couverture santé complémentaire collective à l'heure où l'Assurance-Maladie se désengage de plus en plus. À la clé, les avantages d'un tarif et d'une couverture groupe et la prise en charge d'au moins 50% de la facture par l'employeur. Il faut dire que tous les salariés sont loin d'être égaux sur ce point. Aujourd'hui, les contrats collectifs existent principalement dans les entreprises de plus de 250 personnes. 93 % d'entre elles ont mis en place une couverture santé contre seulement 33 % des TPE. Les réfractaires invoquent principalement l'ignorance ou le coût, et, curieusement, dans près de 18 % des cas, un refus des salariés...

#### Négociations de branche

Il reste que couvrir les 3,5 millions de salariés concernés par la mesure ne sera pas chose facile. Pour que cela se passe dans les meilleures conditions, le projet de loi impose aux branches d'ouvrir les négociations dès le 1<sup>er</sup> juin 2013.

À charge pour elles de choisir le niveau de garanties et le financement... voire, éventuellement, de recommander un ou plusieurs prestataires et de préciser les dispenses d'affiliation. Les branches ont jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2014 pour boucler cette négociation, faute de quoi c'est au niveau de l'entreprise qu'il faudra se mettre autour de la table. Si aucun accord n'est conclu, l'entreprise devra de toute façon instaurer

un régime complémentaire au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2016, avec au minimum la prise en charge à 100 % des consultations, actes techniques et pharmacie, le forfait journalier hospitalier, 125 % de la base de remboursement de la Sécurité Sociale pour le dentaire et un forfait optique de 100 euros par an. Il faut noter que l'accord national prévoit également l'allongement de la période de portabilité en cas de chômage qui passe de 9 à 12 mois.

#### Harmonie Mutuelle, un partenaire confiant dans l'avenir

L'ANI constitue un progrès incontestable pour les salariés concernés. Et pour que ce progrès soit une réussite, nous mettons à la

### Les dates importantes à retenir

- ⚡ Du 1<sup>er</sup> juin 2013 au 30 juin 2014 : négociations à ouvrir au niveau des branches ;
- ⚡ Du 1<sup>er</sup> juillet 2014 au 31 décembre 2015 : à défaut d'accord de branche avant le 1<sup>er</sup> juillet 2014, ouverture des négociations au niveau de l'entreprise ;
- ⚡ Au 1<sup>er</sup> janvier 2016 : à défaut d'accord d'entreprise, obligation de mise en place de la couverture santé collective standard.

disposition des partenaires sociaux notre maîtrise des problématiques d'économie de la santé et des enjeux nationaux liés à la généralisation des complémentaires santé, notre expertise en terme de construction de dispositifs de protection sociale complémentaire sur-mesure, nos outils d'analyse et nos bases de données nationales, notre accompagnement dans le décryptage des textes qui fondent l'assise de la négociation, notre éclairage sur les contenus des régimes à mettre en place.

**Nos Chargés de Relations Partenaires, avec l'appui d'équipes de terrain dédiées vous accompagnent.**

**Olivier D'Orso**  
**02 47 31 21 88**

olivier.dorso@harmonie-mutuelle.fr  
relationspartenariats@harmonie-mutuelle.fr

[www.protection-sociale-entreprise.fr](http://www.protection-sociale-entreprise.fr)

Harmonie Mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la Mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473. Siège social : 143 rue Blomet - 75015 Paris.



**Harmonie  
mutuelle**

En harmonie avec votre santé

# 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.*

## Être recruté, "réflexions et conseils d'un expert en recrutement"

Jean-Michel Cathala, Ed. Gereso (20 €, 166 pages)

Le nombre des chercheurs d'emploi ne diminuant guère, éditeurs et sites de recrutement rivalisent de bons conseils. 7 ruses pour maquiller son CV, 10 erreurs fatales, Questions pièges et ce qu'il ne faut SURTOUT PAS répondre... Ces accroches, simples et rassurantes, ont le mérite d'identifier les fautes grossières qu'on peut commettre, quand l'incertitude du futur angoisse, et fait perdre en lucidité. Mais que valent-elles encore, au moment fatidique où l'on doit convaincre, "pour de vrai", le recruteur ? Se tenant délibérément à l'écart des approches pratique-pratiques, le présent ouvrage entend décrypter la philosophie de ce professionnel en charge d'une mission rigoureuse, parfois lourde d'enjeu. Quels sont les critères qui souvent fondent la décision du recruteur ? Et pourquoi ? Comment valoriser dans l'échange son professionnalisme et ses qualités ? Comment s'exprimer de façon convaincante ? Quelle place notamment donner à ses propres résultats chiffrés ? Autant de questions soulevées, avec d'autres, exemples et commentaires à l'appui. Fort d'une carrière pleine, Jean-Michel Cathala parle légitimement en "expert", en sage expérimenté. Mais outre que son discours paraît s'adresser d'abord à des cadres "de haut niveau", il faudra pouvoir le lire -et relire- à tête reposée, pour prendre le temps de mûrir ses conseils ; et nous semble-t-il, dégagé de toute pression à court terme. Or, et là réside peut-être la limite d'une telle approche, précise mais exigeante,



chercher son futur job met sous pression, et confronte violemment à cette variable temps : écriture du cv, rendez-vous, lettres personnalisées, recherche... Et ces mois sans travail, qui filent à très grande vitesse... Faut-il EN PLUS maîtriser les arcanes de pensée de l'interlocuteur ? Ici, les conseils sont nourris de pertinence, mais le candidat lambda saura-t-il encore les mettre tous en œuvre, au moment crucial. Il le faudrait, car là réside l'enjeu de toute communication : le message qui passe n'est jamais ce qu'on a voulu dire, mais ce que "l'autre" reçoit et retient. C'est en cela que ce livre est involontairement cruel. Il montre à quel point le recrutement, et donc la recherche d'emploi, sont devenus un terrible labyrinthe de contraintes et exigences. On le conseillera comme une pierre à porter à l'édifice, dans le cadre d'une réflexion générale sur son avenir à moyen terme. Mais pas vraiment comme un carnet de bord, en vue d'une recherche immédiate. //

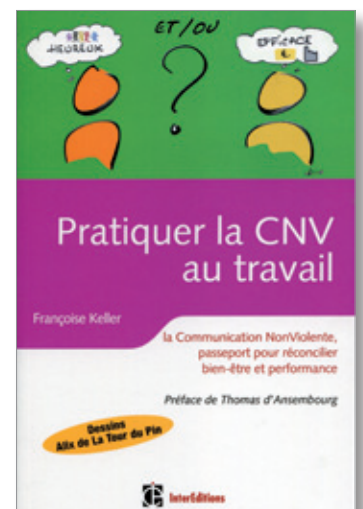
## Pratiquer la CNV au travail

Françoise Keller

(Ed. InterEditions, 21 €, 256 pages.)

CNV ? La "Communication Non Violente" existe depuis quarante ans, mais la réalité actuelle des RPS, risques psycho sociaux, lui donne sa chance pour faire évoluer les rapports humains au travail. Telle est la proposition de Françoise Keller, certifiée dans cette approche. Non-violence. Travail. S'agit-il d'un oxymore, d'un nouveau gadget, d'une vraie piste à explorer ? Le syndicaliste rappellerait que son quotidien le confronte d'abord à la violence sociale, aux tensions des négociations, instituant rapports de force, vraies ou fausses ruptures de dialogue, escalades verbales. On noterait aussi que le rayon "développement personnel" est déjà bien fourni : plus se constatent les difficultés relationnelles au travail, plus on lit d'ouvrages supposés y répondre... en vain. Ne resterait qu'à sourire de la référence assumée à Gandhi, que revendique Marshall Rosenberg, psychologue américain père de cette école. Disons-le, classer pour cela l'ouvrage au rayon "naïveté", reviendrait à nier une bonne part des acquis de la psychologie moderne. Ceux de Carl Rogers, notamment, qui a mis en lumière le concept d'empathie, cette écoute bienveillante consistant à reconnaître la réalité et le poids des sentiments, des ressentis, dans les échanges entre moi et autrui. La CNV affirme que la première violence est celle qu'on s'inflige à soi-même, en étouffant ses propres émotions. À ne pas les exprimer, on se laisse inévitablement déborder. Par l'impatience, la colère, la rage... d'où ne peut rien sortir de constructif. D'où ce pari, tenter de déplacer les échanges vers une expression plus sereine, redonnant sa chance au "mieux être", pour améliorer la "per-

formance" collective, l'efficacité, la cohésion. Identifier ces mécanismes, les mettre en jeu dans sa communication professionnelle, ne transformerait personne en "bisounours", comme le dit une formule exaspérante. Cela incite à regagner pour soi et ses interlocuteurs, sérénité et hauteur de vue. De fait, bien des méthodes de développement personnel (analyse transac-



tionnelle, "accords toltèques", CNV, "assertivité", etc.) empruntent des voies convergentes : il s'agit de (re) conquérir confiance en soi pour mieux gérer les contextes tendus, rapports hiérarchiques, de pouvoir, et leurs cortèges de manipulations. Loin de tout "babacoolisme" désuet, ce livre est aussi à mille miles d'une démarche sectaire. Si des sectes rôdent parfois dans les cours du développement personnel, c'est qu'elles savent y trouver des personnes en réelle souffrance. Cela ne disqualifie pas les questions soulevées par cette thématique de formation et de progression individuelle. Bien au contraire. //

# 2013, ne relâchons pas notre effort !

## Renforcer la FIECI par votre adhésion, c'est résister à la crise en étant force de proposition !



Chère-s Collègues, et ami-e-s !

La FIECI poursuit au fil des mois sa présence en effectifs, aux tables des négociations. Nous avons obtenu le juste résultat de nos efforts en confortant "notre représentativité". S'il faut s'en féliciter, il convient aussi de bien mesurer que cette étape n'aura de valeur que si elle se confirme dans l'avenir. Il nous faut persévérer ! Plus nombreux nous serons, plus grande sera notre audience, plus nous saurons défendre les intérêts des cadres, des encadrants, techniciens, agents de maîtrise, 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 2013

Les cotisations sont mensuelles et se font par prélèvement automatique.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**N° National d'émetteur**  
003421

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

Nom et adresse du créancier

**FIECI CFE-CGC**

35, rue du Faubourg-Poissonnière  
75009 PARIS

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

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

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

Signature du titulaire du compte à débiter



## santé – prévoyance – épargne – retraite

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

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

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



**malakoff médéric**

PRÉSENTS POUR VOTRE AVENIR