

cadres & avenir



**SPECIAL
RSE**

2014, la rentrée qui interpelle



ACTUALITÉ

**Seuils sociaux :
danger**
(p.6)



RSE, PERSPECTIVES

**Syndicalisme et
Développement
Durable** (p.13)

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

2009-2014...

6^e année consécutive sans augmentation

Soucieux de faire le maximum sans vous demander d'avantage, Toutes nos cotisations FIECI demeurent 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.

Nous vous défendons en cas de problème

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.

Le Conseil Fédéral exceptionnel du 23 mai 2014 a approuvé les comptes fédéraux de l'année 2013. La certification des comptes par le Commissaire aux Comptes de la fédération s'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.

“Une fois qu’on a passé les bornes, il n’y a plus de limites”

Si drolatique qu’elle paraisse, la formule d’Alphonse Allais n’en demeure pas moins pertinente... autant qu’indémoudable. Ainsi, en cette rentrée. Notamment sur ce sujet des “seuils sociaux”, qui nous sont présentés comme de terribles freins à l’embauche. Ce que nous lisons et entendons ces jours-ci nous inquiète. Plus question de sourire.

La période est difficile, et nous le savons tous. Elle l’est depuis six ans. Pour y faire face, nous avons tous le devoir de nous adapter. Pragmatiques ? Sur les questions économiques, nous l’avons toujours été. Évoluer, réformer, ces expressions ne nous semblent pas taboues. Cadres et encadrants, nous agissons en syndicalistes responsables, et savons qu’aucune bataille économique et sociale ne se gagne “contre” nos entreprises. À nos postes de travail, nous sommes producteurs de valeur autant qu’ambassadeurs d’innovation. Dès lors, tout est affaire de discussion : échanges de vues, affirmations des positions, et prise en compte des exigences des interlocuteurs, pourvu qu’eux-mêmes nous reconnaissent comme tels. Ce sont des jeux complexes, âpres et tendus parfois. Il arrive qu’ils soient épuisants, que l’impatience ou la colère y participe. Mais c’est la grandeur de notre modèle, que d’être fondé sur cette recherche d’un équilibre entre les parties.

On parle aujourd’hui de le remettre en cause. Il renverrait à une vision archaïque du dialogue social, vestige de “la lutte des classes”. Cela nous apparaît spécieux. Et je le dis, c’est une barrière qu’on ne franchira pas impunément, car elle change la règle du jeu. Effaçons, dans les TPE et PME, les représentants du personnel, les délégués syndicaux, les CHSCT... et nous constaterons demain une régression sociale inédite : sous couvert de pragmatisme et de priorité à l’emploi, les conditions de travail seront peu à peu laminées, les horaires non payés prendront force de loi. Ce qui se dessine, c’est le pilotage du travail, non plus par l’économie et l’organisation, mais bien par la finance. On verra nombre d’employeurs choisir quels interlocuteurs seront dignes de parapher en silence les nouveaux règlements qui tiendront lieu d’accords d’entreprises. Et le fossé se creusera encore davantage, entre petites et grandes structures, dans un monde du travail parfaitement inégalitaire.

Ce numéro de Cadres & Avenir, axé sur la “Responsabilité Sociale des Entreprises”, nous semble dessiner des voies autrement porteuses de progrès.



Michel de La Force
Président de la FIECI



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

Directeur de la publication
Michel de La Force

Directeur de la rédaction
Hervé Resse

Rédaction
Michel de La Force, Hervé Resse

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.

Tous les articles, maquettes et photographies sont protégés par la propriété intellectuelle et le droit d'auteur. Ils ne peuvent en aucun cas être utilisés sans accord préalable.

“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

// GOUVERNANCE

Une rentrée particulièrement politique

Avec le changement de gouvernement, les promesses du politique au patronat ferment le champ de la négociation, au risque de saper les fondements mêmes de la négociation sociale.

Il n'est guère dans les usages des syndicalistes de prendre position en matière de politique. Mais ils peuvent constater les évolutions des contextes, entendre et commenter les "éléments de langage", pour reprendre un terme à la mode. Ils peuvent aussi s'interroger à haute voix sur les conséquences envisageables sur les différents terrains où ils s'expriment, comme représentants des salariés : tables de négociations, médias... Et parfois, dans les défilés...

Valls Hésitation

Nous n'en sommes pas là. Mais le "clash ministériel" de fin août a marqué l'épilogue (provisoire sans doute) d'une opposition de plus en plus visible, et ouverte, entre deux logiques de gouvernance économique, qui s'affrontaient depuis des mois à fleurets de moins en moins souvent mouchetés. D'un côté la direction du gouvernement, semblait pencher pour une logique "sociale-libérale", très à l'écoute des doléances patronales. En quelles proportions allait on mélanger les des deux ingrédients de ce cocktail ? Nul ne pouvait en réalité l'annoncer. De l'autre, s'exprimait une voie plus interventionniste, volontiers rebelle aux injonctions de Bruxelles, que défendait le ministre du redressement productif, Arnaud Montebourg. En toile de fond de cette opposition, le discours de la France face aux exigences de l'Union Européenne sur la réduction des déficits, et l'attitude à tenir face à la chancelière Allemande, avant tout soucieuse de l'affirmation de son leadership et de ses exportations.

Ce gouvernement Valls I apparaissait dès lors des plus hésitant, et tiraillé. Fallait-il témoigner d'abord de son écoute attentive des exigences du MEDEF ? Baisse des charges, simplification – ou plutôt assouplissement – du Code du Travail, retrait plus ou moins avoué du compte pénibilité, remise en cause des seuils sociaux, les doléances ne manquaient pas. Mais comment marquer aussi une attention polie aux inquiétudes des syndicats de salariés, observant qu'aucune contrepartie n'était demandée aux employeurs, dans la mise en place de ce contrat de responsabilité ? Si tous acteurs pouvaient officiellement se positionner sur les

mêmes priorités, relancer la croissance, inverser la courbe dramatique du chômage, et redonner du pouvoir d'achat après les ponctions fiscales de 2012 et 2013, les voies pour y parvenir apparaissaient de plus en plus incertaines. La conférence sociale de juillet apparut alors comme un sommet d'illisibilité. Les claquements de porte début juillet (lire page 5), passèrent peut-être inaperçus, aux yeux de français plus soucieux de partir en vacances (du moins ceux qui le pouvaient). Le clash de fin août aura connu un tout autre retentissement.

Une ligne plus clairement affichée !

Arnaud Montebourg avait-il prémédité sa sortie du gouvernement ? Aura-t-il été pris à son propre piège, après avoir "été un peu trop loin" dans l'insolence à l'égard du Président et de son premier ministre ? L'Histoire jugera. Quoi qu'il en soit, le lundi 25 août aura marqué la démission de



Valls I, auquel succéda dès le lendemain Valls II, veille du discours du chef de gouvernement... aux Universités d'été du MEDEF.

Les observateurs auront vite décrypté le choix d'Emmanuel Macron, ancien banquier d'affaires à la Banque Rothschild, en remplacement à Bercy Arnaud Montebourg. Ils auront souligné avec vigueur qu'au-delà de la courtoisie du passage de

témoin entre les deux hommes, la ligne "sociale libérale" venait clairement de l'emporter, au grand dam des partisans d'une politique "plus à gauche" de relance par la consommation et le pouvoir d'achat des ménages. Un parcours professionnel dans le monde des affaires n'a pour nous rien d'infamant. C'est sur sa politique, non sur son CV, qu'on appréciera l'arrivée aux commandes de l'économie française de cet ancien conseiller du président.

Une rentrée des plus incertaines

Manuel Valls aura quoi qu'il en soit dirigé le premier conseil du nouveau gouvernement, juste avant de filer à Jouy-en-Josas, ouvrir l'Université d'été du MEDEF. Les méchantes langues y auront vu bien plus qu'un signe du hasard.

Le premier ministre y aura exprimé un discours vibrant à la gloire des entrepreneurs. Les "éléments de langage" furent clairement entendus, puis repris : "j'aime les entreprises" (plusieurs fois répété) ; "parler de cadeaux faits aux patrons est absurde". À la fin du discours, les présents y répondirent par une standing ovation. La presse évoqua l'affirmation d'une ligne à la "Tony Blair", voire "d'une recomposition idéologique".

C'est dans ce contexte qu'arriveront donc ces prochaines semaines, les propositions concrètes. Il n'est que temps ; juillet nous a laissé sur notre faim.

Le menu concocté satisfera-t-il les partenaires sociaux, voire l'Assemblée Nationale ? La confiance sera-t-elle votée par les députés baptisés "frondeurs" ? S'abstiendront-ils ? On ne les imagine pas prenant le risque de voir le gouvernement censuré. Quoi qu'il en soit, nous jugerons sur pièces.

Reste que, hasard du calendrier, les chiffres de chômage de juillet sortirent juste à l'issue du discours au MEDEF du chef de gouvernement. En hausse, toujours en hausse. Ce mauvais résultat marquant clairement l'essoufflement et l'inefficacité des mesures prises jusqu'alors, y compris pour

les emplois aidés, cette rentrée 2014 va donc solliciter comme rarement notre attention. Tout devra être examiné à la loupe. Car si nous sommes par nature pragmatiques et raisonnables, nous n'avons aucune vocation à jouer les "bénis oui oui". En aucun cas arc-boutés sur des postures idéologiques, on ne nous fera pas davantage confondre les vestes et les lanternes. //

// TURBULENCES

Retour sur la conférence sociale de juillet

Le changement de gouvernement de fin août ferait presque oublier la conférence pour l'emploi qui début juillet aura davantage fait parler avant... qu'après.

Souvenons-nous de ces premiers jours de juillet. Arnaud Montebourg était encore ministre du redressement productif. La 3^e conférence sociale devait se réunir sous les auspices du CESE (Conseil Économique, Social et Environnemental) et à l'invitation du gouvernement Valls. Mais ce projet de rencontre avec l'ensemble des partenaires sociaux s'annonçait frappé d'incertitude. Plusieurs participants traînaient bruyamment des pieds. Le MEDEF parlait de boycotter, s'estimant insuffisamment entendu, notamment sur

cer la possible remise en cause des "seuils sociaux" (lire page 6), ces trois syndicats infligeaient au président de la République et à son gouvernement ce que la presse résuma d'un mot : "camouflet".

La CFE-CGC attend pouvoir d'achat et investissement

La CFE-CGC avait de son côté confirmé sa participation, pour "faire des propositions concrètes, et apporter des solutions aux problèmes éco-

En proposant notamment de s'attaquer à la baisse de la fiscalité sur la participation, d'encourager l'investissement socialement responsable afin d'aider les entreprises à redevenir plus compétitives, tout en offrant aux salariés un revenu supplémentaire, elle incitait en somme à relancer une croissance en berne... en partageant mieux la valeur ajoutée. Ne souhaitant pas être contraint à descendre dans la rue, le syndicat des cadres souhaitait qu'on entende le cri d'alarme des classes moyennes... comme avait pu être entendu celui du patronat sur le compte pénibilité ! Deux mois plus tard, la nomination d'un nouveau gouvernement remet les compteurs d'espérance à zéro. Septembre et octobre s'annoncent riches d'incertitudes...

en oeuvre, la CFE-CGC exprimait ses doutes quant à l'application du projet. D'autant que dans le même temps, la CNAV est supposée réduire ses effectifs de 1.500 personnes, sur trois ans !

La crainte que cette loi généreuse, promulguée en début de quinquennat, ne débouche finalement que sur un effet d'annonce, conduisait le syndicat des cadres à s'exprimer par un communiqué de presse... qui s'avéra deux mois plus tard parfaitement justifié. Qu'advient-il finalement de ce projet ajourné "sine die" ? Réorganisation, toilettage... ou mise aux oubliettes ? //

Compte pénibilité, où en est-on ?

On estime à 20 % la part des salariés qui seraient concernés par sa mise en œuvre, initialement annoncée pour 2015. Soit tous les salariés exposés à des facteurs de pénibilité, répertoriés par les partenaires sociaux en 2008. Le compte personnel doit pour chaque trimestre d'exposition à un facteur de pénibilité ajouter un point au compte, ou deux points en cas d'exposition à plusieurs facteurs. Ces points auraient vocation à être convertis :

- en temps de formation pour sortir d'un emploi exposé à la pénibilité ;
- en passage à temps partiel en fin de carrière avec maintien de rémunération ;
- en trimestres de retraite.

Les salariés aujourd'hui trop proches de la retraite pour avoir le temps d'accumuler suffisamment de points doivent bénéficier d'un doublement de leurs points, sans être obligés de les utiliser pour des formations.

Report du compte personnel de prévention de la pénibilité

Dès le mois de mai, la CFE-CGC avait sur ce dossier, - on l'a compris brûlant -, exprimé ses doutes quant aux conditions de sa mise en place. La loi ayant confié à la CNAV la gestion et le contrôle du compte pénibilité, cette nouvelle mission impliquerait des moyens supplémentaires évalués à 400 salariés.

Il s'agissait en effet d'attribuer à chaque salarié soumis à des facteurs de pénibilité, des points logés sur un compte spécifique. À terme, le salarié bénéficiait d'une action de formation favorisant une reconversion vers un emploi moins pénible, ou un complément de rémunération lors d'un passage à temps partiel en fin de carrière ; ou encore d'obtenir des trimestres supplémentaires d'assurance vieillesse, permettant un départ en retraite anticipé pouvant atteindre deux ans.

Mais sans réponse précise des pouvoirs publics sur les moyens disponibles ou mobilisables pour la mise

08/07/2014 • Toutes les actualités
Conférence sociale 2014 : le bilan par Carole Couvert



À l'issue de la conférence de juillet, Carole Couvert présidente de la CFE-CGC, se félicitait d'y avoir participé. Elle estimait sur de nombreux dossiers que défend la Confédération, avoir été entendue : pouvoir d'achat, mesures concrètes en direction des classes moyennes, développement de l'alternance et de l'apprentissage pour les étudiants, employabilité des seniors... Attendons de voir quelles mesures suivront effectivement.

Écouter le bilan de Carole Couvert :



le dossier du compte de pénibilité ; rares étaient toutefois les observateurs prenant sa menace au sérieux... Sauf le premier ministre, qui choisissait de repousser la mesure à 2016 (lire encadré). Il déclenchait alors la colère de deux syndicats de salariés, FO et CGT, bientôt rejoints par la FSU (principal syndicat des enseignants). Pour protester contre ce "cadeau", et entendant aussi dénon-

ner que la société française connaît aujourd'hui". Elle insistait toutefois pour que cette 3^e édition ne soit pas qu'un "grand bluff", une réplique des deux premières qui n'avaient accouché que de bien maigres souris. Le soutien au pouvoir d'achat des classes moyennes, en baisse constante depuis deux ans, constituait pour Carole Couvert le dossier central de ces deux journées.

// MÉFIANCE

Seuils sociaux, gare à l'attrape nigauds

Au rang des sujets qui risquent de fâcher, la question de seuils sociaux occupe une place de choix. On parle de les modifier, pour pouvoir mieux embaucher... mais sans garantie d'efficacité. À ce jeu, devinez qui risque d'être perdant ?



Tandis que le chômage s'envole à des sommets jamais atteints, le MEDEF entend déposer sur la table des réformes, la très controversée question des seuils sociaux. La centrale patronale ne manque par ailleurs pas d'idées pour relancer les embauches, mais entend les présenter à son heure (voir encadré). La question des seuils supposés constituer des freins à l'emploi déclencha la colère de FO et de la CGT à la conférence sociale de juillet. La CFDT ne verrait pas d'inconvenient à la voir abordée. Sur ce sujet, le président de la FIECI CFE CGC exprime (page 3) nos inquiétudes et réserves les plus expresses. Mais qu'en est-il précisément ?

Deux seuils dans le collimateur

Le premier palier se situe à 10 salariés : toute entreprise atteignant ce nombre doit organiser l'élection de délégués du personnel. On note qu'il n'y a pas toujours de volontaire pour assumer cette fonction. Plus la TPE est petite, plus la chance de voir cette élection non respectée est forte.

Le seuil de 50 salariés impose plus d'exigences. Il est donc et d'autant plus dans le viseur. Il impose, rappelait récemment Le quotidien Les Echos, "la mise en place d'un comité d'entreprise et d'un CHSCT (comité hygiène, sécurité et conditions de travail)". Les PME de moins de 200 salariés peuvent mettre en place une délégation unique du personnel, dont les membres remplissent ces

deux rôles. D'autres mesures de nature sociale s'imposent à l'entreprise de plus de 50 salariés : l'instauration de participation, et la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) en cas de licenciement de plus de 10 salariés.

Ces deux passages de 9 à 10, et de 49 à 50 salariés pénaliseraient donc l'emploi. Les employeurs notent qu'il y a 2,5 fois plus d'entreprises de 49 personnes que de 50. Il peut aussi être tentant de créer deux entreprises, plutôt qu'une seule, pour éviter les contraintes. Mais du côté de la CFE CGC, Marie-Françoise Leflon, (secrétaire générale) rappelle que tous les rapports sur ce sujet (Camdessus, Cahuc, Kramatz et même INSEE) "demeurent tous ambigus sur le lien présumé entre les seuils électifs et l'embauche". "En Allemagne, précise-t-elle, le Conseil d'Entreprise est constitué dès lors que l'effectif de 5 salariés est atteint. Cela ne semble pas du tout inhiber la marche des entreprises et les créations d'emploi. Bien au contraire !"

Négocier sans contrepartie, nouvelle antienne à la mode

Pour le premier ministre, la question reste légitime, à traiter avec pragmatisme. Avant l'été le ministre du Travail, François Rebsamen (confirmé dans ses fonctions) avait proposé "de maintenir ces seuils, mais de les suspendre leur enclenchement pendant trois ans". De son côté, le président Hollande renvoie à la négociation.

"Laissons les partenaires sociaux" avancer. Mais ne vouloir froisser personne, c'est parfois le meilleur moyen de mécontenter tout le monde...

On craint de voir en réalité se dessiner les enjeux d'une dynamique de régression. Côté contreparties, la CGPME n'entend en garantir aucune, et le Medef n'y est guère plus favorable. On aura entendu lors des universités d'été, le "patron des patrons" demander qu'on arrête de raisonner en termes de "donnant-donnant". Argument renforcé par la petite phrase de Manuel Valls, "parler de cadeaux faits aux patrons est absurde".

Menaces sur le dialogue social

Pour autant, si aucune contrepartie n'est proposée dans la corbeille, et qu'aucune garantie n'est apportée quant à l'impact positif de la suppression d'un seuil sur l'embauche réelle, quel serait l'intérêt pour les syndicats de salariés d'en accepter l'augure ? Celle d'offrir sur un plateau aux employeurs, la possibilité accrue de choisir ses interlocuteurs, de circonscrire à son seul avantage les contenus et limites des négociations envisageables ; en clair de faire régresser le droit du travail, après avoir prétendu "l'alléger". Entre ces deux mots, il y a bien plus qu'une nuance. Un gouffre.

La CFE-CGC est prête à entendre et engager une réflexion sur tout ce qui peut entraîner des difficultés économiques ou financières supplémentaires aux entreprises, dans une période toujours aussi tendue. Mais le dialogue social est incontestablement un facteur de compétitivité des entreprises. Les entreprises ne cessent de prendre comme référence l'Allemagne... sauf dans un domaine, celui du dialogue social... //

Une ficelle grosse comme une corde à nœuds !

Mi septembre, les Échos dévoilent "les idées" du MEDEF pour créer jusqu'à un million d'emplois : supprimer des jours fériés, déroger à la règle du salaire minimum et du temps de travail... Suite aux réactions scandalisées, le Président du MEDEF revient en arrière, évoque une "fuite" de simples "éléments de travail". C'est la bonne vieille technique du ballon d'essai qu'on envoie pour éventuellement démentir ensuite. Vieille comme le monde. Mais dont acte : attendons les "vraies" propositions. Elles son annoncées pour fin septembre.

// COUP DE GUEULE

Restructuration de la SNCF : les cadres tirent le signal d'alarme

Nous donnons ici la parole à nos collègues de Réseau Ferré de France, adhérents de notre fédération.

La réforme ferroviaire votée en juillet 2014 aura des conséquences néfastes, pour l'emploi et pour les porte-monnaie. Pour bien la comprendre, revenons en arrière.

En 1997, avec la création de Réseau Ferré de France, les pouvoirs publics avaient mis en œuvre un principe de bon sens : séparer les activités de gestionnaire de l'infrastructure et d'entreprise de transport ferroviaire (RFF), de celles de transporteur (SNCF).

Le législateur avait alors jugé pertinent que la gestion et le développement du réseau ferré national fussent réalisés en toute indépendance de l'opérateur de transport historique. Il s'agissait de bien évaluer les coûts de gestion du réseau et du transport ; et de préparer la mise en concurrence du transport ferroviaire, demandée par la Commission européenne.

Lourd passif

Au fil des gouvernements, on avait auparavant utilisé la SNCF pour aménager le territoire français. Mais aussi pour satisfaire des égos parfois surdimensionnés, imposant des infrastructures extravagantes. Ceci entraîna une quasi-faillite du système ferroviaire français, avec une dette colossale équivalant à 21,3 milliards d'euros... dette reprise à son compte par RFF à sa création. Les investissements dans les premières lignes à grande vitesse (LGV) avaient été réalisés aux dépens de l'entretien du réseau classique, et des nécessaires investissements de renouvellement.

Ainsi, dès sa création, RFF, en qualité d'EPIC (entreprise publique atypique, composée de cadres à 85 %) présentait un actif en piteux état, correspondant au réseau ferré

national... et un passif énorme, cette dette de 21,3 Md€. On imposa de surcroît à la nouvelle entreprise et à ses agents des contraintes terribles. Notamment, l'obligation de sous-traiter la totalité de la maintenance de son réseau à la SNCF, sans possibilité de mise en concurrence. On lui a fait supporter la facture de maintenance du réseau... estimée par la SNCF elle-même : de 2,5 Md€ en 1997, elle est passée à 3,6 Md€ en 2013.

Jusqu'à l'ouverture à la concurrence du fret en 2010, RFF n'a connu qu'un seul client : la SNCF. Celle-ci versait des péages pour l'usage du réseau (location de sillons), en dehors de toute considération comptable et / ou analytique ; et sans que RFF fût, au minimum, en mesure de couvrir le coût d'entretien de son réseau ferré...

Exigences exorbitantes

Les gouvernements successifs ont toujours fortement sollicité le gestionnaire d'infrastructure, pour des efforts financiers supplémentaires : aménager le territoire, développer de nouvelles lignes, ou permettre à des lignes quasi inutilisées de subsister. Tout cela sans contribution supplémentaire, ni versement à RFF de l'intégralité des subventions promises... Ce déséquilibre financier structurel a entraîné un recours massif aux marchés financiers. Les actifs non ferroviaires ont été repris par l'État (via la SOVAFIM)... lequel a détourné le produit des ventes à son profit, afin de tenter d'équilibrer le budget général.

Pareilles difficultés avaient de quoi décourager les cadres de l'entreprise ! Ces derniers se sont pourtant battus comme des lions, pour faire admettre à l'État que la tarification ferroviaire devait être cohérente. La mise en concurrence de la SNCF,



avec l'arrivée de nouveaux opérateurs ferroviaires (dans le fret, dans un premier temps) aura permis d'augmenter les péages, et d'apporter des recettes supplémentaires.

Nous, cadres de RFF, avons également pu convaincre les hauts fonctionnaires de Bercy que les ventes du patrimoine foncier devaient être désormais effectuées au seul profit du désendettement de RFF.

Enfin, et ce fut le plus difficile, nous avons mis en place il y a cinq ans, sur l'ensemble du territoire national, des équipes technico-financières pour contrôler et vérifier le bon usage des 5 milliards d'euros annuels payés à la SNCF, pour la maintenance et la rénovation du réseau.

Désillusions en perspective

La réforme ferroviaire votée en juillet 2014 crée une hydre à trois têtes qui s'appellera "Groupe public ferroviaire". Première tête : "SNCF Réseau" (gestion du réseau) ; deuxième tête : "SNCF Mobilité", le transporteur ferroviaire ; La troisième, "SNCF", assurera la gouvernance des deux autres.

Il était pour cela devenu nécessaire de liquider RFF, et de réduire au silence les 1.400 cadres, de droit privé, qui composent cette entreprise. Cadres qui ont eu l'erreur de croire en leur mission, confiée par leur seul donneur d'ordre : l'État. Cadres qui

ont voulu gérer les infrastructures ferroviaires dans un esprit d'innovation, et au moindre coût pour le contribuable français. On leur présente cette dernière réforme comme le seul moyen de stabiliser la dette du système ferroviaire. Soyons clair : il s'agit d'un leurre (voir encadré)

Quelle conclusion ?

La dette du ferroviaire est devenu un poison mortel pour l'emploi. RFF et ses cadres avaient trouvé des pistes intelligentes pour la stopper et la faire régresser. Mais pour cela, la vieille maison SNCF devait remettre en cause, et son fonctionnement, et ses mentalités. La disparition de RFF révèle son incapacité, hélas encouragée par l'inconséquence des pouvoirs publics.

La section syndicale RFF-SNEPI a participé au débat parlementaire, en proposant avec une autre organisation syndicale (CFDT) une dizaine d'amendements au projet de loi, pour garantir l'indépendance du futur gestionnaire d'infrastructure unifié (SNCF Réseau) ; pour assurer un financement pérenne de la maintenance du réseau et la création de lignes nouvelles ; et enfin pour sauvegarder les droits acquis des salariés de l'entreprise.

Seuls les amendements protégeant les droits sociaux des salariés de RFF ont été adoptés...

Le combat à venir de la FIECI-SNEPI avec la section syndicale RFF, sera de faire reconnaître les compétences professionnelles des cadres de l'entreprise au sein du groupe public ferroviaire ; de sauvegarder les droits individuels des salariés de RFF résultant des conventions collectives ; et de maintenir sa représentativité, pendant toute la durée des négociations relatives à la mise en place d'un cadre unifié pour les agents contractuels.

(suite page 8)

(suite de la page 7)

En réalité, ce sont les contribuables qui vont continuer de financer un système, où la dette continuera de croître. On fera comme d'habitude les économies sur la masse salariale des cadres et des agents de maîtrise (les salaires les plus élevés). //

Dernière minute : dépôt d'une QPC

Notre confédération a pris la mesure d'une nécessité absolue : maintenir sa représentativité dans le futur groupe public ferroviaire (GPF). La loi sur le réforme ferroviaire, via son article 39, prétend en effet mettre fin à la représentativité syndicale des cadres de Réseau Ferré de France, au 1^{er} janvier 2015. Ce, en opposition totale avec le code du travail. À l'issue d'une importante réunion le 11 septembre, Carole COUVERT et les représentants de deux fédérations concernées (FIECI et Transports), ont décidé de déposer très prochainement une question prioritaire de constitutionnalité. La Présidente de notre confédération déposera très prochainement cette QPC.

Parlons chiffres

Fin 2013, la dette s'élève à 36 Md€ chez RFF (dont 21,3 héritée de la SNCF), et à 8 Md€ à la SNCF. Total, 44 Md€.

Le déficit structurel de RFF (essentiellement lié à son résultat financier) se monte à 1,5 Md€ annuel, auquel il faudra ajouter les montants dus aux investissements via les PPP (partenariats public privé, qui financent de grands investissements comme les nouvelles lignes à grande vitesse). Soit un total d'environ 3 Md€ annuel.

Aucune stabilisation de la dette n'est possible.

La réforme promet des économies : c'est une lourde erreur. Sont annoncés :

- 500 millions annuels, issus de la réunification des deux EPIC.

- 500 millions annuels d'économies, sur les achats de SNCF Réseau.

• 500 millions annuels, abandonnés par l'État sous la forme du non-paiement de l'impôt sur les sociétés (IS) et du dividende par la SNCF à l'État. Encore faudrait-il que la SNCF fasse des bénéfices, ce qui n'a pas été le cas en 2013.

En prenant pour base de calcul la masse salariale de la SNCF de 9,153 Md€ en 2013 (effectif moyen de 155.000 salariés, 59.000 € brut annuel moyen), supprimer 5.000 postes permettra une économie de 295 millions par an. Dérisoire, en comparaison d'une hausse théorique de 1 % des taux d'intérêts des marchés financiers, qui engendrerait de facto 440 millions de charges financières supplémentaires. Il faudrait en réalité supprimer 7.500 postes pour enrayer une toute petite hausse des taux d'intérêt.

// COUP DE GUEULE, 2

Chez Ségula, des pratiques d'une autre époque

Un de nos collègues, élu CFE-CGC au CE ainsi qu'au CHSCT de SEGULA, reçoit cet été un avertissement pour avoir commenté par email des pratiques en vigueur "discutables"... au moins autant que le "semblant de dialogue social" ayant cours dans cette entreprise.

Nous sommes à fin juillet 2014, et ce délégué syndical CFE-CGC pointe lors d'un email les "modalités d'expédition" de salariés de l'entreprise en formation : ceux-ci n'auront qu'un jour (!) pour prendre leur décision et ce, en pleine période de congés... Il souligne aussi que ceux qui accepteront y seront de leur poche, contrairement à ce que stipule la loi. Il conseille donc à qui accepterait de demander un remboursement aux frais réels. Il dénonce également une pression excessive de la direction, engendrant des situations de risques psychosociaux. Il exprime enfin sa crainte qu'arrive un jour un malheur dans l'entreprise.

La façon de tirer la sonnette d'alarme est peut-être directe sur la forme ; n'en demeure pas moins que les dépressions de salariés allant jusqu'au suicide sont depuis quelques années devenues une triste réalité dans certaines entreprises. Mieux vaut, sur ce sujet si dramatique, prévenir que guérir. En réponse, notre collègue reçoit de sa DRH... une lettre d'avertissement. La communication du délégué y est jugée "intempestive" et "dévoyée". Étrange choix des mots ! En effet, "intempestif"

signifie à contretemps : or, l'objet même de l'email incriminé voulait dénoncer un délai trop court. C'est bien en l'occurrence la proposition qui était "intempestive", non le fait d'y réagir. De plus, "dévoyé" signifie "sans moralité". Qu'y a-t-il d'amoral à prévenir de situations de risques psychosociaux ? Et surtout, d'en appeler au respect de la loi ? Estimant que cet email "porte atteinte à la réputation de la société", et que le fait de s'exprimer sous couvert d'un mandat syndical n'en constitue pas moins "des agissements abusifs et intolérables", la lettre se termine par un avertissement, et laisse entendre que d'autres sanctions pourraient suivre en cas de récurrence.

Rien, en revanche, sur le fond des sujets abordés ; sinon le fait de les désigner comme des "dysfonctionnements", ce qui suppose qu'il y aurait "tout de même" un vrai problème, au-delà des mots choisis pour le pointer.

S'en tenir aux seuls mots, sans prendre aucune en compte le fond du sujet abordé, nous paraît autrement plus grave que la communication sanctionnée. La FIECI CFE-CGC apporte évidemment tout son soutien à notre collègue élu, et



le défendra face à ce qui nous semble clairement une agression "ad hominem". Celui-ci avait déjà fait l'objet d'une mise à pied de 5 jours, pour avoir "osé" se plaindre de ... 9 semaines sans salaire, pendant qu'il était en arrêt maladie... La FIECI et la section syndicale étaient alors intervenues pour faire lever cette double sanction. De là à évoquer à un acharnement...

Les autres organisations syndicales ont exprimé leur solidarité à ce représentant de l'encadrement, dans une entreprise où les représentants du personnel sont maltraités de façon quasi systématique, sitôt qu'ils prétendent exercer leur mission. //

// VERBATIM

La RSE : qu'en pensez-vous ?

La RSE, qu'en savez-vous ? Durant l'été, nous vous avons sollicités pour mieux cerner vos opinions. Les pistes ouvertes sont nombreuses, et bigrement intéressantes.

Vous ayant juste précisé que RSE signifiait "Responsabilité Sociale / Sociétale des Entreprises", nous vous avons demandé d'exprimer, en première approche, votre jugement sur ce que vous constatez, dans votre entreprise, en termes d'implications concrètes sur ces problématiques. Puis, sur ce que vous estimeriez nécessaire, en termes d'actions à conduire réellement.

treprise délaisse ce sujet (3,35 %), et 58 % à penser qu'elle devrait s'y consacrer davantage. Vous êtes moins de 14 % à constater que cet engagement traduit une situation convenable.

En somme, il faut parler plus de ces sujets et s'en emparer davantage. Si naturellement l'on estime que le jeu en vaut la peine.

futures. L'objectif étant de bâtir à la fois un monde viable (environnement), vivable (socialement) et équitable (économiquement).

On peut estimer qu'il n'y a là qu'un vœu pieux et de la poudre aux yeux. On peut à l'inverse considérer qu'il s'agit bien d'un enjeu central pour les temps présents et à venir.

À côté de ces définitions, existent d'autre part, les (nos, vos) opinions personnelles. On peut, sur ce sujet comme sur tant d'autres, estimer qu'il est prioritaire, secondaire, voire à l'inverse, qu'il faut s'en tenir à l'écart. Toute opinion étant respectable, on considérera quand même qu'il vaut mieux être informé du contenu même, pour en juger...

À cet égard, nous avons voulu connaître vos ressentis "spontanés" par rapport au concept de RSE lui-même. Et nous verrons dans les deux pages suivantes quels contenus concrets peuvent ou non s'y intégrer, à vos yeux de syndicalistes. S'agissant de vos remarques spontanées, se distinguent plusieurs groupes. Ceux qui raccrochent (justement) la RSE au développement durable. Ceux qui distinguent l'emploi du mot "sociétal" du mot initialement choisi : "social". Ceux-là insistent, et n'ont sans doute pas tout à fait tort, sur un glissement sémantique assez pratique pour sortir les questions d'argent du dossier...

Il y a ceux qui avouent tout ignorer du sujet : "ça ne me dit rien", "je ne sais pas ce que c'est". Mais certains s'en méfient, comme d'un énième gadget de communication : "attrape-nigaud". "Pipeau". "Fumisterie". Jargon "marketing". Moins catégoriques, mais dubitatifs, ceux qui évoquent "une utopie". Mais si vous voulez pire, un répondant affirme qu'il s'agit d'un "truc à dormir debout, pour occuper les bonnes consciences BOBO qui ignorent ce que veut dire le mot TRAVAIL".

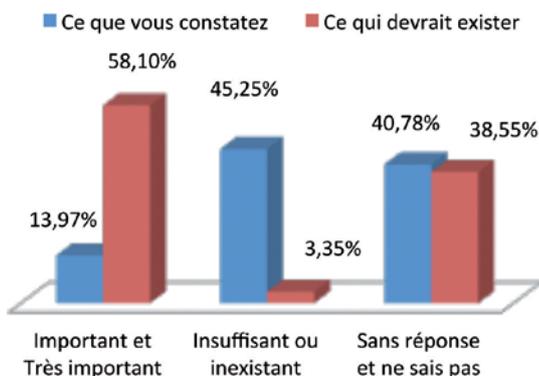
L'action, meilleur rempart contre les dérives

Au-delà de ce rejet virulent, nous paraît important de dégager deux points.

Il faut distinguer d'une part le concept et les enjeux qu'il recouvre ; et de l'autre, les usages "alibis" ou "dévoyés" qui peuvent éventuellement en être faits. À cet égard, l'exemple du "greenwashing" est éclairant. On a coutume de définir comme telles les pratiques d'une entreprise dépensant davantage d'argent dans la promotion des actions qu'elle conduit en termes de respect de l'environnement, que pour ces actions elles-mêmes. Savoir que de telles dérives existent, ne dispense pas de mettre en place de réels changements des usages et des stratégies, concrètes, réelles voire mesurables. Il en va de même pour tous types d'actions de RSE.

Dans vos réponses viennent ensuite de très nombreux sujets ou thématiques, qui vous paraissent pouvoir se raccorder au concept de RSE : du dialogue social aux initiatives prises en matière d'environnement. On y évoque aussi tout ce qui relève de l'action syndicale en général (défense des salariés, de leurs droits, et de leurs rémunérations). Mais plus largement du "bien-être", du "respect", d'une "éthique" d'entreprise, voire d'engagements vertueux au service du bien commun. Certains sujets relèvent de dynamiques, d'initiatives, d'actions à mettre concrètement en œuvre. D'autres, seront des bénéfices ou conséquences positives (voire vertueuses) qui découleront de la mise en œuvre de ces actions. Quoi qu'il en soit, la RSE deviendra demain incontournable. Les partenaires sociaux seront nécessairement appelés à agir sur son évolution. Il convient donc y réfléchir avec sérieux. //

L'engagement RSE dans votre entreprise



Deux éléments sont frappants, que résume le graphique ci-dessus.

Le premier est que près d'un répondant sur deux ne s'estime pas en mesure de répondre. Il y a bel et bien un fort déficit d'information sur cette thématique, que nous nous employons dans ce numéro à combler en partie. Pour l'essentiel, le monde syndical tarde encore à s'approprier le sujet. On verra plus loin que ce constat recouvre des réticences, des méfiances, qu'il convient de ne pas sous-estimer.

Le deuxième point à noter, lorsque vous vous estimez apte à répondre, est le fossé constaté entre ce qui est fait, – à vos yeux – et ce qui devrait l'être. Vous êtes en fait très peu nombreux à souhaiter que votre en-

S'entendre sur le sens des mots

Oui ! RSE : qu'entend-on "par là" ? C'est d'une part, affaire d'information objective : la Responsabilité Sociale et Sociétale, comme nous l'expliquons dans ce numéro, regroupe des engagements volontaires, mais qui vont de plus en plus devenir obligatoires, sur trois dossiers majeurs : social, économique et environnemental. Ces trois enjeux traités ensemble, définissant alors ce que les experts de l'ONU ont baptisé "Développement Durable". Est défini comme "Durable" une gouvernance prenant en compte ces trois dimensions, sans compromettre l'avenir des générations

// VOS OPINIONS

RSE : votre priorité c'est l'humain

Malgré le calme des vacances, vous avez été nombreux à répondre à notre sondage sur la RSE.

Comme nous le soulignons en page précédente, vous ne vous déclarez pas toujours totalement informés sur les sujets traitant de RSE et de développement durable. Parfois (mais rarement) vous exprimez un certain scepticisme quant à leur pertinence.

Pourtant, pour l'essentiel nous trouvons tout de même que vos réponses indiquent une réelle sensibilisation à ces questions... et une vraie justesse de vue. Nous avons d'abord demandé parmi 24 thèmes de travail, lesquels vous semblaient ou non rele-

ver d'une gouvernance orientée vers la RSE. En somme celles que doit ou non mettre en œuvre l'entreprise. Naturellement, vos attentes sont fortes. Une majorité d'items remportent plus de 50 % d'opinions favorables.

CES SUJETS RELEVANT ILS SELON VOUS D'UNE POLITIQUE DE RSE ?	OPINION +	OPINION -
Lutter contre le stress et les risques psychosociaux	81,1%	9,8%
Égalité Salariale F/H	81,1%	10,7%
Intégrer les personnes porteuses de handicap	80,3%	9,0%
Embaucher et former des jeunes	79,5%	9,8%
Maintenir les seniors en emploi	79,5%	8,2%
Lutter contre les discriminations	77,9%	12,3%
Promouvoir l'équilibre des temps de vie (professionnelle/personnelle)	77,9%	11,5%
Promouvoir les bonnes pratiques en matière d'environnement	76,2%	14,8%
Réduire l'empreinte énergétique de l'entreprise	74,6%	14,8%
Encourager la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences	73,0%	14,8%
Exprimer les valeurs éthiques de l'entreprise	72,1%	14,8%
Encourager la Formation continue	72,1%	13,9%
Promouvoir les bonnes pratiques en matière d'économies d'énergie	70,5%	19,7%

CES SUJETS RELEVANT ILS SELON VOUS D'UNE POLITIQUE DE RSE ?	OPINION +	OPINION -
Lutter contre le sexisme et l'homophobie	68,9%	17,2%
Prendre en compte la pénibilité	68,9%	19,7%
Développer les solutions de garde d'enfants (crèches d'entreprises, garderies)	65,6%	21,3%
Encourager la réduction de l'empreinte énergétique des salariés	63,1%	24,6%
Promouvoir les diversités dans l'entreprise	58,2%	25,4%
Promouvoir ou protéger la laïcité dans l'entreprise	57,4%	27,0%
Développer la mobilité transversale	56,6%	28,7%
Encourager la pratique sportive en entreprise pour prévenir les risques	41,0%	41,8%
Développer la mobilité Géographique	36,1%	47,5%
Encourager la discrimination positive envers les femmes	23,8%	54,9%
Permettre les pratiques religieuses sur le lieu de travail	5,7%	74,6%

Tableau 1 : pour plus de lisibilité nous avons regroupé les réponses "oui et plutôt oui", et "non et plutôt non"

Accueil, emploi, et qualité au travail

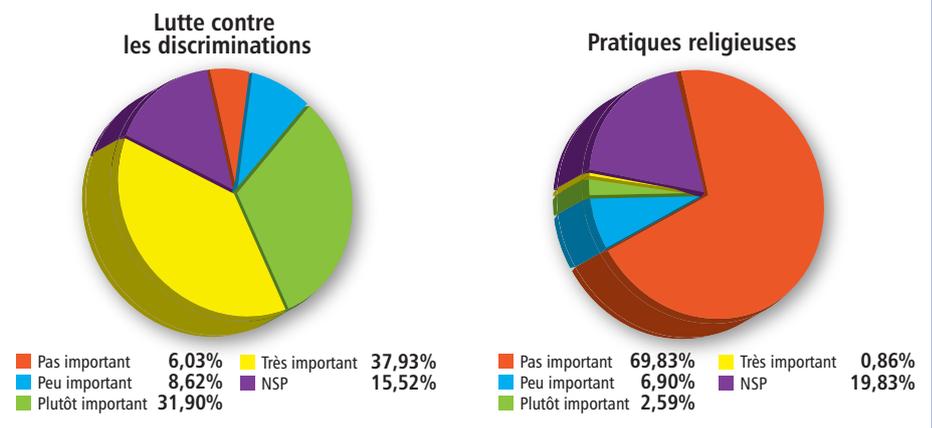
Nous paraît intéressant de souligner que si les entreprises mettent volontiers en avant leurs actions et initiatives "vertes" (ou écoresponsables) et que vous les approuvez globalement, vos attentes vont très fortement vers des considérations sociales et sociétales liées à l'humain. Les sept items les plus plébiscités concernent tous l'accueil, l'emploi, la qualité du travail, la qualité de vie.

L'importance de l'égalité salariale F/H, sujet largement mis en avant par notre Fédération, mais également la lutte contre le stress et les risques psychosociaux, sont vos premières sources de préoccupation. Mais l'accueil de toutes les personnes (jeunes ou seniors, porteurs ou non de handicap) dans l'entreprise vous semblent également prioritaires.

C'est avec une réelle satisfaction que nous accueillons ces réponses, en phase avec les priorités que nous affirmons tant sur le terrain qu'aux tables de négociations.

Lutter contre les discriminations

Nous avons noté votre conviction que la lutte contre les discriminations s'inscrit bien dans le champ de la RSE : 68 % l'estiment important ou très important. Mais, et nous vous rejoignons tout à fait sur ces points, vous vous montrez fermes sur ce qu'il convient ou non d'entendre sous ce terme. Vous vous dites défavorable aux mesures de discriminations positives. Et plus encore, vous êtes défavorables aux pratiques religieuses sur le lieu de travail. À peine plus de 3 % d'entre vous le verraient d'un bon œil. En somme, ce qui relève de la vie privée... doit demeurer privé.



(suite page 11)

// VOS OPINIONS

Remettre l'économie et le social au cœur de l'évolution

Depuis dix ans, on a souvent réduit la question du développement durable à la problématique environnementale. Et la RSE effectivement mise en œuvre par les sociétés cotées en bourse, (qui ont depuis 2001 l'obligation d'indiquer clairement les initiatives prises sur ces questions), s'est concentrée d'abord sur ces sujets. Les raisons étaient nombreuses : les initiatives écoresponsables sensibilisent plus immédiatement les consom-

mateurs, sont donc plus aisément traduisibles en publicité, communication institutionnelle, et en marketing produit. Elles le sont d'autant plus que les questions d'économies d'énergie, de "transition énergétique", de réchauffement climatique et de pollutions, sont au cœur de nos vies quotidiennes. Comme le faisait remarquer un ministre de l'écologie, la récompense donnée en 2007 à l'ex-vice président des USA, Al Gore, pour son

film "Une vérité qui dérange", ne fut pas l'Oscar du meilleur documentaire... Mais le Prix Nobel de la Paix.

Sans doute les syndicalistes ont-ils toute leur place à prendre pour que les questions économiques, sociales et sociétales n'en soient ni les parents pauvres, ni les exclus.

Chantiers prioritaires : le social d'abord

SUJETS PRIORITAIRES POUR UNE FEDERATION SYNDICALE	
Promouvoir l'équilibre des temps de vie (vie professionnelle/personnelle)	50,00%
Lutter contre le stress et les risques psychosociaux	43,97%
Encourager la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences	43,10%
Maintenir les seniors en emploi	42,24%
Égalité salariale F/H	40,52%
Lutter contre les discriminations	37,93%
Encourager la Formation continue	37,07%
Intégrer les personnes porteuses de handicap	32,76%
Lutter contre le sexisme et l'homophobie	32,76%
Embaucher et former des jeunes	31,03%
Prendre en compte de la pénibilité	29,31%
Promouvoir ou protéger la laïcité dans l'entreprise	25,86%
Exprimer les valeurs éthiques de l'entreprise	18,97%
Promouvoir les diversités dans l'entreprise	16,38%
Développer les solutions de garde d'enfants (crèches d'entreprises, garderies)	13,79%
Développer la Mobilité transversale	12,93%
Promouvoir les bonnes pratiques en matière d'environnement	10,34%
Réduire l'empreinte énergétique de l'entreprise	10,34%
Promouvoir les bonnes pratiques en matière d'économies d'énergie	7,76%
Encourager la discrimination positive envers les femmes	6,90%
Encourager la réduction de l'empreinte énergétique des salariés	6,90%
Développer la mobilité géographique	6,03%
Encourager la pratique sportive en entreprise pour prévenir les risques	2,59%
Permettre les pratiques religieuses sur le lieu de travail	0,86%

Tableau 2 : En vert les 8 sujets recueillant le plus de choix prioritaires, en rouge les 8 choix secondaires, en noir les moins souvent désignés comme prioritaires)

À cet égard, nous avons ensuite demandé quels sujets vous semblaient ou non prioritaires pour une Fédération syndicale telle que la nôtre. Les chiffres peuvent varier par rapport au tableau précédent, car on peut considérer que certains sujets sont importants à traiter dans une politique de RSE, mais relevant plus fortement de l'entreprise elle-même, de tels de ses services, et moins des représentants du personnel.

Pour autant, la corrélation entre ces deux résultats est très positive (elle est de + 0,8. La corrélation varie entre + 1 et - 1, 0 représentant l'absence totale de corrélation entre deux séries de variables).

Notons que si les priorités d'action d'un syndicat sont pour vous d'ordre social et économique, vous ne mésestimez pas pour autant l'importance des problématiques environnementales. Simplement, elles ne vous apparaissent pas relever prioritairement de l'intervention syndicale.

Autres idées...

Enfin, nous vous avons demandé si d'autres thématiques vous semblaient devoir ou pouvoir entrer dans le champ de la Responsabilité Sociale (Sociétale) des Entreprises. Vos réponses proposent des thématiques très voisines de celles ici présentées, (mais formulées différemment, notamment sur le sujet de la discrimination, celles de seniors ou des syndicalistes revenant volontiers). Mais parmi les autres sujets, nous paraissent se dégager des questions globales :

- de GOUVERNANCE : impact social, sociétal, et environnemental des décisions prises.
- de CORRUPTION et d'HONNÉTÉTÉ, et plus largement de l'ÉTHIQUE d'entreprise. Le RESPECT des sous-traitants est également noté.
- Enfin les questions de partages de la valeur : INTERESSEMENT, MAINTIEN du POUVOIR d'ACHAT. Autant de sujets qui mériteront sans doute d'être abordés dans nos prochaines publications...

// RÈGLE DU JEU

RSE : les ETI* aussi !

L'Union Européenne encourage fortement l'implication des entreprises sur les sujets de RSE. Dès l'an prochain, ces enjeux ne concerneront plus seulement les entreprises cotées en bourse...

La notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises est apparue en France avec la loi dite NRE (loi sur les nouvelles régulations économiques), en 2001. Elle ne concernait alors que les sociétés cotées en bourse.

L'article L225-100 du code de commerce stipule en effet que "Le conseil d'administration ou le directoire présente à l'assemblée son rapport ainsi que les comptes annuels et, le cas échéant, les comptes consolidés". La Loi NRE, dans son article 116, vint compléter cet article, précisant que dorénavant, ce rapport comprendrait "également des informations, dont la liste [serait] fixée par décret en Conseil d'État, sur la manière dont la société [prenait] en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité". Bon gré mal gré, il fallut s'y mettre. Et le développement durable s'est assez rapidement intégré dans la communication des entreprises cotées. Au fil des ans, la plupart ont revu en profondeur leurs modalités d'action, singulièrement sur le volet environnemental. Sans doute parce qu'il est plus lisible, au plan de l'image ; et plus malléable en termes de marketing.

Depuis cinq ou six ans déjà, les ETI sont à leur tour invitées à "s'emparer" des enjeux de RSE, de manière volontaire. Elles y sont souvent encouragées par les chambres consulaires, qui les présentent volontiers comme des relais de croissance.

Sous l'impulsion des instances européennes, la loi a de son côté renforcé et développé le dispositif (Loi n° 2010-788 dite Grenelle II du 12 juillet 2010, ainsi que son décret d'application n° 2012-557 du 24 avril 2012 (D. n° 2012-557)). Les spécialistes affirment aujourd'hui (ainsi, le Cabinet Fidal Avocats) que d'une démarche volontaire, on évolue de manière irréversible, vers la réglementation : le législateur va progressivement étendre les obligations, "RSE" aux ETI.

Dès 2014, les plus importantes sont invitées à observer si leur statut social, le niveau de chiffre d'affaires ou le niveau total du bilan, ainsi que leur effectif salarié, les verront à l'avenir concernées par ces dispositions. Pour l'heure, vont être concernées les sociétés en SA, en commandite par actions, ou sociétés européennes, franchissant les seuils suivants au titre du dernier exercice clos :

- Chiffre d'affaires net ou total de bilan supérieur ou égal à 100 M€

- Nombre de salariés permanents supérieur ou égal à 500

À Bruxelles, il se dit qu'à l'issue d'une directive sur la transparence qui pourrait entrer en vigueur dès cette année, le seuil des entreprises soumises à la RSE deviendrait de 250 salariés ; la RSE elle-même deviendrait obligatoire en 2015 ou 2016. "Demain", quoi qu'il en soit.

Quelles obligations ?

La première concernera "le reporting" : le rapport annuel d'approbation des comptes présenté à l'assemblée générale annuelle, indiquera "la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que ses engagements sociétaux en faveur du développement durable". Les entreprises devront renseigner 29 rubriques, classées dans les trois grands thèmes classiquement regroupés sous l'appellation "Développement Durable" : informations de nature sociale, environnementale, et sociétale. "Durable" désignant un développement ne remettant en cause le développement des générations futures, sur ces trois critères pris ensemble.

Pour les sociétés cotées en bourse, 13 rubriques supplémentaires devront être renseignées.

Celles non remplies devront s'accompagner d'une justification en expliquant la raison (information indisponible, ou non pertinente). Des dispenses de reporting sont prévues, sous conditions, pour les sociétés filiales d'une société établissant des comptes consolidés.

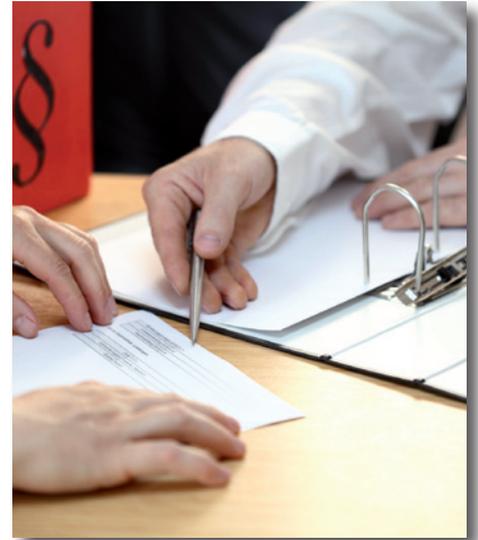
*** Qu'est ce qu'une ETI ?**

Ce sont les "Entreprises de Taille Intermédiaire" ayant :

- entre 250 et 5.000 salariés ;
- et un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 milliard d'euros ou un total de bilan de moins de 2 milliards.

On estime qu'elles représentent en France :

- 21% de l'emploi salarié
- 20% de la valeur ajoutée de l'économie
- 30% des investissements
- 31% du chiffre d'affaires à l'export
- 26% de la dépense interne de recherche et de développement

**Une OTI pour l'ETI**

Le reporting ne suffira pas. L'entreprise devra ensuite le faire contrôler par un Organe Tiers Indépendant (OTI), à choisir parmi les organes accrédités par le COFRAC (association nationale chargée de l'accréditation des laboratoires, organismes certificateurs et d'inspection). L'OTI sera désigné par le directeur général (dans une SA à conseil d'administration) ou par le Président du Directoire (dans une SA à directoire et conseil de surveillance). La durée de son mandat ne devra pas excéder 6 exercices. L'OTI délivrera après contrôle une attestation sur la présence des informations RSE. Et elle délivrera un avis motivé sur leur sincérité.

La RSE : un boulet de plus ?

Dans la dynamique de développement durable, le principe n'est pas tant de promettre, que de dire ce que l'on fait... et de faire ce que l'on dit. Les techniques consistant à dépenser plus d'argent dans les actions de communication que dans les initiatives elles-mêmes (greenwashing), sont régulièrement dénoncées par les ONG. Considérer la RSE comme une contrainte qu'on détourne par des artifices constitue pour les experts une démarche vaine, et peu astucieuse.

Comme le souligne le Cabinet Fidal sur son site, toute obligation nouvelle est d'abord vécue "comme une nouvelle contrainte, consommatrice de temps et indéniablement génératrice de coûts supplémentaires". Mais mieux vaut s'en emparer pour dégager des opportunités de mobilisation et motivation en interne des équipes, autour de projets innovants ou valorisants, autant que possible porteurs de croissance. Les partenaires sociaux ont donc tout lieu de se pencher sur ces sujets, appelés à s'imposer dans le quotidien du dialogue social. //

// TÉMOIGNAGE

Développement Durable : 3 piliers également indispensables

Les concepts de Développement Durable et de Responsabilité Sociale des Entreprises sont appelés à tenir une place prépondérante dans notre logiciel de syndicalistes cadres. Une de nos adhérentes nous fait ici part de son expérience.

Sylvie Fassier est une battante ! Syndicaliste, Maire de sa commune située dans le grand département de Seine et Marne, elle s'implique également dans l'intercommunalité où elle prend en charge les problématiques de Développement Durable. Convaincue que ces sujets vont de plus en plus orienter l'action syndicale des cadres et encadrants, elle nous explique ici pourquoi.

C&A : Syndicaliste, élue, consultante : comment se rejoignent chez vous ces trois engagements, personnels et professionnels ?

Sylvie Fassier : Mon fil rouge, c'est ce qu'on nomme depuis plusieurs années "développement durable". Je viens d'une famille ouvrière, dès l'enfance j'ai baigné dans l'action syndicale. Mon père était très investi dans la défense des salariés, la cause des congés payés, l'amélioration des conditions de travail... préoccupations qui renvoient à une autre époque, à bien des égards, révolue.

Adulte, je suis devenue consultante en conduite du changement. J'ai travaillé entre autres pour Gedas, filiale allemande du Groupe Volkswagen, pour TSYSTEMS du groupe Deutsch Telekom. J'y ai vécu de très nombreux bouleversements : rachat d'entreprises, fusions, plans sociaux à répétition etc. Ces situations instables, l'insécurité des inter-contrats, les risques psychosociaux de plus en plus visibles, m'ont interpellée. Et j'ai pris conscience que notre rôle n'est plus seulement de défendre nos collègues, mais aussi d'affirmer notre responsabilité. Ce que je m'applique à faire, en tant qu'élue au CHSCT et comme représentante syndicale.

Parallèlement, j'avais créé une petite société de conseil en Développement Durable, et je suis impliquée dans la vie politique locale ; d'abord conseillère municipale, puis comme maire d'un village de 1.280 habitants. J'assume aussi la délégation particulière de "DD" au sein d'une communauté de 37 communes, "Plaines et Monts de France". Tout cela se rejoint sous une bannière commune...

C&A : Ce qu'on appelle Développement Durable, doit se traduire par des actions concrètes de Responsabilité Sociale (et Sociétale). Quelles thématiques peut-on inscrire sous cette bannière ?

S.F. : Les sujets ne manquent pas ! Si on parle de stratégie, l'organisation de la concurrence, l'externalisation d'activités, le offshoring, interpellent forcément les entreprises. Au plan des ressources humaines, les réorganisations à répétition, la réduction des coûts et des effectifs, la pression constante exercée sur les commerciaux sont autant de boîtes de Pandore ! Au plan du partage des richesses, regardons les pertes de pouvoir d'achat, la mobilité des cadres, de plus en plus malmenés, à qui on fait porter la responsabilité de leur employabilité. Tous ces sujets relèvent de la responsabilité sociétale du syndicaliste, au sein de l'entreprise.

C&A : Vous soulignez ainsi que "Développement Durable", ne renvoie pas seulement aux problématiques "environnementales", ou "écologiques".

SF : Oui, mais je pense que le syndicalisme doit AUSSI s'empa-

rer de ces sujets. On ne peut pas se tenir à l'écart de ces enjeux. L'environnement et particulièrement les énergies sont le nerf de la guerre. Les ressources se tarissent. La facture énergétique va devenir un élément déterminant pour présenter des offres à la fois compétitives et qui apportent une vraie valeur ajoutée aux prospects/clients. Sur ces questions, nous avons beaucoup à apprendre des pays nordiques. La baisse des coûts salariaux, le offshoring vers les pays indiens ou chinois sont des solutions de court terme : la compétitivité de demain se bâtira avec d'autres leviers.

Choisir des fournisseurs plus éthiquement responsables, encourager des offres informatiques économiquement responsables, intégrant à la fois des gains de productivité, mais aussi des baisses de consommation énergétiques, par exemple pour le stockage de données. Sans oublier que ces évolutions doivent parallèlement encourager les salariés employés à s'élever socialement.

C&A : En somme, il faut une approche plus globale de ces questions.

SF : Plus globale, et plus structurée. Chacune de nos actions doit prendre en compte la réalité économique, bien difficile. Aujourd'hui, nous avons moins d'usines, moins de souffrances physiques et d'accidents de travail. Mais, et c'est plus difficile à cerner, plus de stress et plus de souffrances psychologiques. Toutes ces composantes, sociales, humaines, économiques, et environnementales, dessinent une approche où la déontologie, l'éthique, doivent s'affirmer à tous



les niveaux de la vie de l'entreprise, y compris dans ses rapports avec les fournisseurs, les sous traitants, etc. Ici et là, on voit des réflexions qui s'élaborent. À nous, syndicalistes, de nous emparer des missions d'information, d'éclaircir, et d'éducation, sur ces sujets.

C&A : Comment alors éviter le piège de devenir une sorte de conseil éthique aux entreprises, leur permettant d'améliorer leur image... à bon compte ?

SF : Là aussi, c'est l'approche globale qui permettra de construire un syndicalisme responsable et efficace. C'est en affirmant que les enjeux collectifs sont une partie intégrante de l'action économique de l'entreprise, et de sa responsabilité, que nous tiendrons notre rôle. Rester toujours vigilants sur les conséquences humaines et sociales des politiques retenues. Dans le développement durable, n'entrent pas que l'économique et l'environnement. Le troisième pilier, social, doit aussi exister en cohérence avec les deux autres. Nous sommes parmi les mieux placés pour veiller et agir pour qu'ils existent ENSEMBLE, et que le volet social n'en soit pas exclu. //

// HANDICAP

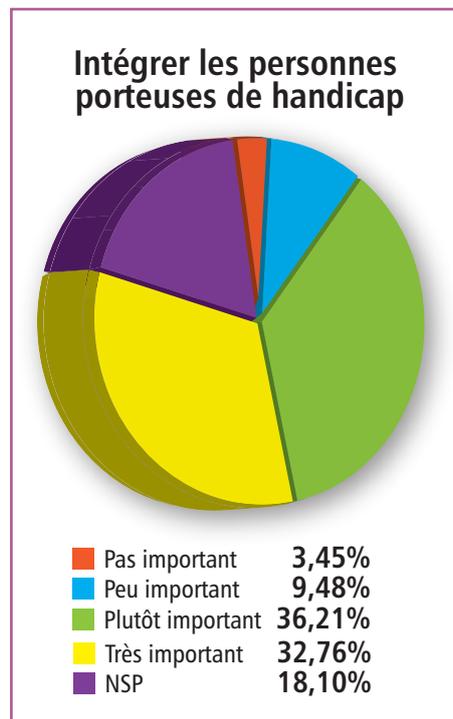
Malakoff Médéric fait bouger les lignes

Travailler à l'insertion et l'employabilité des personnes porteuses de handicap, constitue un thème majeur au plan de la RSE. Malakoff Médéric s'implique et s'engage en profondeur sur ces questions.

En dehors des contraintes réglementaires, encourager les entreprises à s'emparer mieux qu'elles ne le font aujourd'hui du "Dossier Handicap" relève encore du défi. La loi de 2005 a renforcé les pénalités qu'encourent les entreprises, privées comme publiques, manquant à leurs obligations en matière d'emploi des personnes handicapées. Toute entreprise de 20 salariés et plus, doit en effet accueillir dans ses effectifs 6 % au moins de personnes reconnues comme telles. Celles qui s'en dispensent paient une contribution à l'AGEFIPH (Association nationale pour la gestion du fond d'insertion professionnelle des handicapés). Cette taxe peut s'élever à 400 fois le montant du smic horaire, multiplié par le nombre de personnes handicapées non embauchées ; et selon le même principe, grimper jusqu'à 1.500 fois ce montant, pour celles n'ayant engagé aucune démarche en ce sens.

N'en demeure pas moins que 30 % des personnes reconnues handicapées sont en France en situation de chômage durable. C'est trois fois plus que pour l'ensemble de la population en âge de travailler. S'en tenir au paiement de taxes ne peut donc durablement suffire. Et s'il existe une "semaine du handicap", où de nombreux annonceurs prestigieux présentent leurs initiatives dans la presse, on ne saurait se contenter demain d'aussi ponctuelles affirmations des "valeurs" ou du "corporate". Sur ce sujet, la responsabilité, sociale, sociétale (et osons le dire, morale) demeure à construire. Raison de plus pour promouvoir les bonnes pratiques.

Parmi les sujets que nous avons évoqués dans notre sondage, la question de l'intégration des personnes porteuses de handicap nous a paru emblématique à plusieurs égards. D'une part parce qu'il n'y a pas plus injuste que de se voir pénalisé au plan de l'emploi et de la carrière, du seul fait d'un handicap, quel qu'il soit. D'autre part, parce que le sujet est complexe, et d'une certaine façon, renvoyé à la marge parce que déroutant. Enfin, si vous êtes presque 7 sur 10 à estimer qu'il y a là un sujet plutôt ou très important à traiter, vous êtes également 18 % à ne pas avoir d'avis sur ce thème. C'est pourquoi nous avons voulu nous y intéresser.



On sait que Malakoff Médéric (*par ailleurs annonceur régulier de la FIECI, NdLR*) est un acteur majeur de la protection sociale, interlocuteur de l'ensemble des branches professionnelles. Depuis plusieurs années engagé auprès de la Fédération Handisport, le groupe soutient sa communication, notamment sur les réseaux sociaux. Il sponsorise aussi des athlètes de haut niveau, dont plusieurs sont revenus médaillés olympiques, au terme des Jeux de Londres (2012), puis Sotchi (2014).

Nous avons voulu savoir comment se prolongeait cet engagement : d'une part au plan des initiatives internes, mais aussi au travers de possibles démarches de sensibilisation, conduites en direction des entreprises adhérentes. Riche d'une expérience de six années sur ces dossiers, Stéphanie Le Dorner, responsable Diversité et Handicap au sein du groupe, nous a répondu.

C&A : Au-delà des retombées positives qu'apporte le sponsoring en termes

d'image, pouvez-vous préciser quelle place tient le dossier handicap dans la vie de votre entreprise ?

Stéphanie Le Dorner : effectivement, notre implication ne se limite pas à ces actions visibles de sponsoring sportif, dont nous sommes par ailleurs très fiers. On peut dire que ce dossier constitue un vrai marqueur de notre culture d'entreprise. Le sujet relève autant d'une volonté affirmée au niveau de notre direction, que d'une implication transversale de nos services. Et elle commence à se prolonger, également, au plan de notre politique commerciale, à destination de nos adhérents.

C&A : Le premier sujet qui vient à l'esprit du profane concerne naturellement l'emploi, où le déficit demeure flagrant.

SLD : Oui, et la plupart de nos dispositifs concernent effectivement l'emploi et l'employabilité. Mais sur ce point, il faut sortir d'une idée fautive. Ces dernières années, les mentalités ont réellement évolué, s'agissant de l'accueil proprement dit. Les moyens technologiques facilitent l'adaptation des postes de travail aux contraintes spécifiques des personnes, et l'on rencontre aujourd'hui peu de problèmes insurmontables. En réalité, c'est moins le handicap lui-même qui pénalise aujourd'hui l'employabilité des personnes, que le déficit de qualification dont elles ont parfois pu souffrir, du fait de leur handicap. De ce fait, on constate que les jeunes arrivent moins bien armés sur le marché de l'emploi : une grande majorité n'a pas atteint le niveau Bac, alors que la plupart des recrutements se font aujourd'hui à Bac + 2 minimum. Leur scolarité, malgré la Loi de 2005, demeure souvent plus compliquée.

Comblé ce déficit en termes de formations et qualifications des arrivants sur le marché du travail constitue donc un enjeu de fond. Et il faut par ailleurs songer aux reconversions des personnes qui deviennent handicapées au cours de la vie, du fait d'accidents ou maladies.

C&A : Comment une entreprise peut-elle contribuer à combler ce déficit de formation ?

(suite page 15)

(suite de la page 14)

SLD : Au sein de Malakoff Médéric, nous avons en 2009 lancé un projet intitulé "Recruter différemment". Avec d'autres entreprises de notre branche, nous avons défini des métiers et postes de travail qui pouvaient répondre à nos besoins, et être accessibles à des personnes handicapées. Nous avons ensuite travaillé à passer des accords avec des CRP (Centres de Réadaptation Professionnelle) pour définir avec eux les contenus de formation et les profils de recrutements. Nous assurons ensuite l'accueil lors des stages de validation des formations, avec un objectif d'engagement à l'issue des stages. Au fil des ans, nous avons procédé ainsi, pour une formation d'attachés commerciaux, une autre en relation clients, ainsi qu'une en gestion. Et en cette rentrée 2014, nous lançons notre quatrième cursus, avec une promo BTS Assurance, une formation à la fois qualifiante et diplômante.

Parallèlement, nous avons sensibilisé nos managers à l'idée qu'en périodes de surcroît d'activité, ils peuvent faire appel à des personnes travaillant en milieu protégé, qui sont alors détachées auprès de leur service. Dans trois cas, l'activité s'est avérée pérenne, et a débouché sur trois embauches en CDI. Ce type d'actions n'exige pas d'investissements lourds, et permet d'aller dans le bon sens. Au reste, ce rôle d'accueil qu'ont les managers comme les collaborateurs, est maintenant installé dans nos pratiques. Naturellement, de telles actions exigent du temps. Nous pouvons aujourd'hui affirmer que la démarche fait vraiment partie de nos valeurs.

C&A : Après l'intégration, vient le maintien de l'emploi, et sa pérennisation. Rencontrez-vous des difficultés particulières, qu'il importe de prendre en compte ?

SLD : Précisons d'abord que tout manager arrivant chez Malakoff Médéric passe par une session de



formation, qui comporte un module handicap. Il y est préparé à gérer ces situations, et sait qu'il disposera de personnes ressources en cas de difficultés.

Au plan matériel, il n'y a plus, je l'ai dit, de grandes difficultés insurmontables. Nous avons tous les outils permettant d'adapter le poste de travail ou les horaires. Nous avons évidemment connu des exemples complexes à gérer. Mais on apprend forcément de ces tâtonnements, de ses erreurs. Là où nous pouvons aujourd'hui rencontrer quelques difficultés, c'est au plan de la réorganisation du travail qui s'avère parfois nécessaire, dans le cas de pathologies psychiques. Car elles peuvent évidemment avoir des incidences

sur le travail des équipes. C'est un des sujets parmi les plus sensibles. Un handicap physique "se voit", se repère. Les personnes peuvent avoir plus de mal à s'adapter face au "handicap invisible", dont font souvent partie les handicaps psychiques. Les attitudes ou comportements peuvent être plus difficiles à identifier, à gérer, à comprendre. Et en même temps, la personne handicapée a droit à son intimité, et au respect de la confidentialité de sa maladie. Notre principe est que l'accompagnement d'une équipe doit toujours s'appuyer sur l'accord explicite de la personne accueillie, justement pour préserver ce qui lui appartient.

C&A : Vous avez développé cette expertise. Comment en faire profiter vos adhérents, pour que les bonnes pratiques se développent à l'avenir ?

SLD : Notre expérience nous a effectivement conduits, depuis deux ans, à nous interroger sur la transmission. Nous avons choisi d'éditer le "pack RH-handicap", un livret que nous destinons plutôt aux TPE et PME, considérant que les grandes entreprises disposent généralement d'une personne en charge du dossier. L'objectif est de les aider à identifier les types d'actions qu'elles pourront mettre en place, et les retours positifs attendus. Les réponses à un questionnaire permettent de préciser pour chacune les pistes à privilégier : recrutement ? Maintien dans l'emploi ? Recours à des actions de sous-traitance, confiées à des entreprises du secteur adapté ? Pour ces différentes voies possibles, nous avons constitué des fiches, permettant d'identifier des priorités d'actions. Nous y donnons des conseils, des contacts, de bonnes pratiques à mettre en place. Celles qui le souhaitent peuvent aussi bénéficier de notre accompagnement. Notre expérience nous conduit à penser qu'une mission "handicap" peut dans les faits constituer un vrai socle, à partir duquel on peut développer une vraie démarche RSE. Car dans tous types d'entreprises, qu'elles disposent ou non de syndicats, CE ou CHSCT, on voit qu'il s'agit de projets fédérateurs, qui recueillent une forte adhésion des équipes.

C&A : une question personnelle pour finir : aviez-vous été préparée à exercer cette mission si spécifique, au plan de votre formation professionnelle ?

SLD : Pas du tout ! On me demande aussi parfois si j'étais moi-même sensibilisée à ces questions à titre personnel, avant de vivre cette expérience... Aucunement : j'ai tout appris sur le terrain, à mon arrivée dans l'entreprise, et avec mes collègues. Je suis passionnée par cette mission, et je m'y investis avec un grand bonheur. //

// MANAGER AUTREMENT

Pas de management durable sans confiance

Une véritable RSE passe nécessairement par une refondation des modes managériaux. Dans cet univers où la sphère financière dicte sa loi à l'organisation, il faut bousculer les certitudes.

C'est, dans le monde des entreprises de nos sociétés hyper avancées, un paradoxe des plus frappants. D'un côté, tous les observateurs, médecins, experts, sociologues et psychologues, constatent les dégâts des managements toxiques, fondés sur le stress et le harcèlement, générant perte de sens et souffrance chez ceux qui en sont victimes. De l'autre, des livres de conseils et de méthodes, souvent bien faits et pertinents (nous en avons ici chroniqué de nombreux), affirment l'urgence et la nécessité de remettre l'humain au cœur des process managériaux.

Des mots sur les maux

On connaît le succès des formations au "développement personnel", où sont partout répétées les vertus de "l'assertivité", des communications bienveillantes ou non violentes. Quantité d'études démontrent par ailleurs qu'il y aurait bien plus à gagner qu'à perdre, si l'on prenait réellement en compte les dégâts humains des risques psycho sociaux... et leur coût financier. Mais rien n'y fait.

Il semble qu'on s'entête, comme aimait à le dire le psychologue américain Paul Watzlawick, à faire "plus de la même chose"... C'est-à-dire "plus de ce qui ne marche pas", en faisant mine de croire que ça finira bien par marcher. On le sait depuis les Latins : "persévérer est diabolique".

Depuis la sortie en 1998 d'un best-seller sur le harcèlement moral, nous avons su mettre des mots sur les maux : risques psycho-sociaux, mobbing, hyperstress, burn-out, etc. Pour ce qui est de mettre en œuvre un changement réel et profond des modalités d'action, on en reste au déclaratif. Sans doute parce que le management n'est qu'une conséquence ou un effet de l'organisation du travail elle-même, reposant sur la quête sans fin de gains de rentabilité de plus en plus inaccessibles. Et ce principe garde hélas les vertus d'un dogme incontestable.

Toutefois, l'affirmation des problématiques de RSE constitue une chance. Il permettrait d'initier véritables changements de fond, comme celui mis en œuvre voilà bientôt 15 ans, avec la prise de conscience environnementale, née de la loi NRE de 2001. Et le fait que les marges de manœuvre soient, crise et mondialisation obligent, toujours

plus réduites en termes de rémunérations, devrait peut-être inciter les employeurs à miser vraiment sur un effort qualitatif, modifiant en profondeur la gestion des rapports humains au travail. Dans l'intérêt de tous, employeurs, actionnaires, salariés, et même leurs fournisseurs. Simple utopie ? Pas sûr !

Redonner du sens

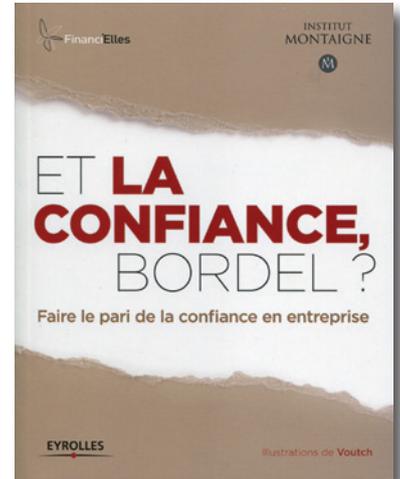
Comme l'affirme par exemple sur le site spécialisé studyrama Benjamin Gay (fondateur de Sens et Idées, cabinet spécialisé dans les thématiques de développement durable), il ne peut y avoir de "développement ni de management durable sans respect des collaborateurs et sans une vision partagée de l'entreprise". Promouvoir la responsabilité environnementale n'a effectivement aucun sens là où les salariés eux-mêmes se sentent dévalorisés ou mal traités. À l'inverse, s'ils reconnaissent concrètement l'utilité sociale de leur entreprise, "leur travail prendra du sens et n'en sera que meilleur".

Cette évolution des pratiques managériales repose, on le devine, sur plus de collaborations, une meilleure communication, le souci des équilibres de vie, la recherche d'une égalité de traitements F/H, et un meilleur partage de l'information, qui cesse d'être un levier de pouvoir personnel. Cela suppose aussi qu'on cesse de valoriser au bureau les compétitions malsaines, les rivalités destructrices, qui passent si souvent pour un parangon d'efficacité.

Plus simple à proposer qu'à mettre en pratique. Car si rien tout cela n'a rien de nouveau et repose sur un socle de bon sens, Benjamin Gay conclut par un constat finalement désolant : "nous n'en sommes qu'aux balbutiements du management durable". Il faudrait dit-il, un vrai changement de mentalité... Et plus de confiance.

La confiance comme clé de voûte

Confiance ? Parlons-en ! C'est elle qui intéresse le Think Tank "Institut Montaigne", dans un ouvrage collectif, au titre volontairement provocateur, mais qui montre bien l'impatience croissante des acteurs sur le sujet : "Et la confiance, bordel ?" (1).



Présenté comme un mal assez français, le déficit de confiance dans notre monde du travail relève d'une logique "perdant/perdant", le négatif du paradigme si souvent claironné, "win/win".

La méfiance, ou la défiance, mettent la pression sur ceux qui la subissent. Ils perdent d'abord confiance en eux-mêmes, puis en ceux qui les entourent. Au lieu de se valoriser et s'épanouir, ils s'étiolent et s'enferment dans un sentiment de médiocrité qui décourage. L'entreprise en sort rarement gagnante. Elle accumule à l'inverse les dysfonctionnements, retards, surcoûts imprévus. Et l'on se demande comment le bon sens peut être aussi mal partagé. Mais puisqu'il faut en passer par là, l'ouvrage n'hésite pas à appuyer là où cela fait parfois le plus mal.

Il propose au fil des chapitres de retracer des cercles vertueux, et décline les confiances successives à reconstruire ; entre "moi et moi", "moi et toi", "moi et nous", et celle entre "nous". Il pointe les dangers qui parfois rodent (ne pas confondre prévention des risques psycho sociaux et recours à la plainte permanente), les ambiguïtés contenues dans les propositions de formations au développement personnel, et la crise de la communication corporate, qui ne cesse de parler d'éthique sans lui donner de contenu concret. Marquant tout de même l'exigence première de revoir les fonctionnements managériaux, on y désigne le développement de la dynamique de RSE comme une chance à saisir. L'ouvrage échappe à tout manichéisme, et invite à redonner sa vraie place au "dialogue social". Les illustrations hilarantes du génial Voutch apportent cette touche d'humour qui rend au bout du compte sa lecture revigorante. //

"Et la confiance, bordel", ouvrage collectif de l'Institut Montaigne et Financ'Elles, Ed. Eyrolles, 20 €.



Perte d'autonomie, la solution collective

Chaque année, 80 000 personnes dépassent le seuil des 80 ans. Or la dépendance survient autour de l'âge de 82 ans.

A ce rythme, environ 2 millions de personnes seront dépendantes en 2040 soit deux fois plus qu'aujourd'hui ! Et malheureusement, cela concerne aussi parfois les salariés.

Rester autonome le plus longtemps possible : un défi majeur.

La dépendance survient pour un individu avec la perte irréversible de la capacité à assumer seul tout ou partie des gestes essentiels de la vie quotidienne (se nourrir, se laver, se déplacer, s'habiller) et/ou avec l'altération définitive des fonctions mentales.

Coût moyen mensuel d'un établissement médicalisé : **2000€ à 4000€.**

Retraite moyenne mensuelle des français : **1200€.**

L'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA) : moyenne mensuelle : **500€.**

Et bien souvent, les salariés ne pensent à se protéger qu'après leur départ à la retraite, lorsque l'accession à la garantie devient difficile et coûteuse.

Comment assumer les frais liés à la perte d'autonomie, pouvoir rester chez soi ou ne pas être à la charge de sa famille ?

Comment trouver une structure d'accueil adaptée lorsque rester au domicile n'est plus possible ?

Comment un salarié aidant peut-il s'occuper d'un proche dépendant et mener de front vie privée et vie professionnelle ?

Préparer son autonomie, un défi collectif !

Des contrats collectifs prévoyance peuvent être mis en place au niveau des branches professionnelles ou des entreprises pour apporter un premier niveau de protection aux salariés. Ils permettent de couvrir rapidement un grand nombre de bénéficiaires en mutualisant leurs efforts pour accéder à une couverture dépendance qui pourra être poursuivie après leur départ de l'entreprise.

Précurseur, AXA propose depuis 2009 des dispositifs de couverture dépendance dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

Les salariés peuvent ainsi bénéficier d'une protection complète qui de plus, va les accompagner dans leur rôle d'aidant, en leur garantissant :

- Une rente et des services d'assistance s'ils deviennent dépendants
- Un capital et des services de prévention et de soutien si un de leurs parents devient concerné : informations médicales, sociales, juridiques, aide au retour d'hospitalisation, aide à la recherche d'un établissement d'accueil, organisation de services à domicile, aide au répit de l'aidant (soutien psychologique, aide au placement temporaire).

En négociant un contrat collectif, les représentants du personnel peuvent permettre aux salariés d'accéder à un premier niveau de couverture sans sélection médicale et en bénéficiant de la mutualisation intergénérationnelle ainsi que d'une contribution de l'employeur. Ils auront également joué un rôle majeur dans la sensibilisation des salariés à cet enjeu sociétal majeur.

Pour en savoir plus : « sophie.mandelbaum@axa.fr ».

Et aussi des informations sur l'aide aux aidants : « www.entreadants.fr »



Des livres pour avancer

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.

Faites vos confiance à votre intelligence émotionnelle

Fabrice Lacombe, Ed GERESO, 292 p., 24 €

Définition de l'intelligent ? "Celui qui pense comme moi". Cette boutade, que chacun de nous peut reprendre à son compte, est évidemment aussi inexacte qu'obsolete : l'intelligence n'est pas seulement affaire de connaissances et de jugements, mais aussi et surtout une faculté d'adaptation, au monde, aux situations, aux personnes, aux difficultés. On peut être pétri de science et de culture, et s'avérer un parfait crétin, asocial ou dénué d'affects. Ainsi à côté des "QI" classiques, mesurant les aptitudes et connaissances d'une personne donnée, peut-on évaluer son "quotient d'intelligence émotionnelle", marqueur des aptitudes à gérer positivement ses émotions et intuitions, dans les événements de



la vie courante. Ou, dans le cas qui nous occupe, un "quotient d'intelligence RELATIONNELLE", mesurant notre degré d'aptitude à bien communiquer avec autrui, à gérer efficacement les situations où nous le rencontrons. Point central, dans le monde du travail, comme dans celui de la négociation, pain quotidien du

syndicaliste ! Cet ouvrage apporte quelques bonnes nouvelles. La première est que, si "l'intelligence" au sens de "capacités mentales" ne peut être améliorée que dans des proportions très relatives, nous pouvons agir davantage sur notre intelligence relationnelle : prendre conscience de nos points forts et faibles, et les travailler. La deuxième bonne nouvelle est qu'à l'acheteur du présent livre, l'éditeur propose un test en ligne pour mesurer son QI relationnel, afin de se situer. Mais surtout l'ouvrage, extrêmement pragmatique, alterne explications simples des différents enjeux, questionnaires à la fois ludiques et pertinents pour identifier nos bonnes et mauvaises "réactions", en situations banales ou délicates. Il invite à passer en revue 17 variables décrivant les aptitudes en jeu dans la communication interpersonnelle. Citons en quelques-unes au cœur de nos enjeux : négocier, accepter les idées des autres, affirmer son point de vue, gérer ses émotions, accepter l'incertitude de la relation, etc. En indiquant des enjeux précis à qui veut s'améliorer, en proposant de manière très concise en fin de chapitres, des "règles d'or" à ne pas oublier, ce livre complet doit permettre au lecteur de gagner en confiance et estime de soi (LA base ; celle sans laquelle aucune amélioration n'est en réalité possible, lire également p.14), pour trouver "sa juste place" dans ses vies personnelle, professionnelle, ou associative. On appréciera les jolies citations introduisant les chapitres. On aime celle-ci, belle comme du Goethe : "c'est un grand défaut que de se croire plus que l'on n'est, et de s'estimer moins que l'on ne vaut". C'en est, effectivement. //

65 outils pour accompagner le changement (individuel et collectif)

Arnaud Tonnelé, Éditions de l'Organisation, 382 p., 32,40 €

Sans rappeler ici un slogan politique relativement récent, le changement nous concerne tous. Qu'on l'espère, qu'on y travaille, ou qu'on veuille l'empêcher. Le changement est dans certaines entreprises bien plus qu'une habitude : une routine. Parfois même, un dogme. On en connaît certaines qui passent leur temps "à changer de changement". L'incertitude des marchés, la mondial-



sation incontrôlable, les rachats et les fusions, l'obsession d'anticiper des évolutions qu'on peine par ailleurs à définir précisément...autant d'incitations à changer pour changer, poussant parfois les organisations à la désorganisation complète... Surtout si la volonté émane d'un manager d'abord soucieux de marquer de son empreinte, son passage (souvent éphémère) aux commandes de l'appareil. Pour autant, l'immobilisme n'est jamais la solution : "qui n'avance pas, recule". Il y a donc intérêt à aborder ces questions avec méthodes. Qu'on soit ou non un "spécialiste", un "coach", un "consultant", un "expert" dans "l'accompagnement" des personnes et des entreprises, ce livre est

un de ces ouvrages pragmatiques qui préfèrent aux grandes théories les outils permettant d'avancer concrètement, sur le terrain. "Donnez-moi un levier, je soulèverai le monde". Ce sont ici 65 leviers qui sont proposés, permettant d'analyser les situations, dénouer les écheveaux, identifier les pièges qui peuvent paralyser l'action, ou la conduire au résultat inverse de celui espéré. Comment mieux organiser, partager, échanger, au service d'un objectif commun ? Les réponses sont y nombreuses. Ce sont autant de fiches indiquant si l'outil est plus adapté au changement individuel ou collectif. On y part de la situation, pour définir un objectif, une méthode, et la bonne manière de l'utiliser. Chacune est mise en perspective avec d'autres, et pour qui souhaite approfondir une notion, sont proposés des ouvrages de référence. L'auteur envisage les perspectives de changements du point de vue des individus et des groupes, mais aussi (et surtout) des contextes où ils évoluent, pris en compte comme partie prenante du système. Ceci est essentiel, toute compréhension d'un processus repose d'abord sur un solide état des lieux. Comme souvent avec ce type d'ouvrages, lorsqu'ils sont bien faits, (celui-ci l'est), on aimerait maîtriser toutes les notions... en oubliant souvent de le consulter, aux moments clés où il démontrerait son utilité. C'est qu'à défaut de pouvoir en faire "un livre de chevet", il faudrait disposer du temps pour s'y consacrer, sur le temps de travail. Hélas, souvent ce temps manque, et le changement, lui, n'attend pas... Comment sortir de ce paradoxe ? En intégrant dans nos process une exigence "qualitative" ? Ceci aussi est un enjeu de RSE : un "métachangement" à inventer, pourrait-on dire. //

Tout le monde parle des mutuelles... mais une mutuelle, qu'est-ce que c'est ?

Une mutuelle vous protège, vous et votre famille

- Une mutuelle prend en charge vos dépenses de santé : 55% des soins courants⁽¹⁾ sont remboursés par la Sécurité sociale. Les 45 % restants, non remboursés par la Sécu, peuvent être pris en charge par une mutuelle⁽²⁾.
- Une mutuelle vous informe en amont de la maladie. 3 000 actions de prévention et de promotion de la santé sont réalisées chaque année par les mutuelles.
- Une mutuelle met à votre disposition des services de qualité. 2 500 services de soins et d'accompagnement mutualistes sont accessibles en France.

La mission d'une mutuelle est simple : garantir à tous l'accès à des soins de qualité

UN OBJECTIF : DIMINUER VOS RESTES À CHARGE

- **Limitier les dépassements d'honoraires**
Dans les réseaux de soins conventionnés par les mutuelles, le coût d'une paire de lunettes est en moyenne 30% moins élevé.
- **Généraliser le tiers payant**
Les mutuelles ont inventé le tiers payant dans les pharmacies pour vous éviter de faire l'avance des frais de santé.
- **Maintenir une action sociale**
Les mutuelles consacrent 100 millions d'euros chaque année pour permettre aux personnes en difficulté de continuer à se soigner.

Pour en savoir plus :

02 47 60 57 42

olivier.dorso@harmonie-mutuelle.fr

relationspartenariats@harmonie-mutuelle.fr

www.protection-sociale-entreprise.fr

www.harmonie-mutuelle.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.

Solidarité, démocratie et transparence

ENTRE UNE MUTUELLE ET UNE ASSURANCE, IL Y A DES DIFFÉRENCES

- **Les mutuelles n'ont pas d'actionnaires !**
Leurs excédents sont utilisés au profit des adhérents qui participent aux prises de décisions lors des assemblées générales.
- **Nous n'avons pas attendu que ce soit à la mode pour être transparents**
Les mutuelles sont à but non lucratif : leurs « frais de gestion » servent uniquement à la protection santé des adhérents.

LE COEUR DE MÉTIER D'UNE MUTUELLE, C'EST LA SANTÉ !

Les mutuelles agissent pour plus de solidarité. Nous nous battons pour garantir à chacun une vraie protection sociale, reposant sur la Sécu et les mutuelles. **38 millions de personnes** sont protégées par les **500 mutuelles santé** regroupées au sein de la mutualité Française.



Harmonie mutuelle
est membre
de la mutualité Française.

(1) médecin, médicaments, analyses...

(2) dans le cadre du parcours de soins, hors participation forfaitaire et sous conditions pour les dépassements d'honoraires.



**Harmonie
mutuelle**

En harmonie avec votre santé