



AVANT L'EFFORT, LE RÉCONFORT...

Zen attitude pour tous !



**Congrès
confédéral**

(p.4-5)



**Cadres
au travail**

(p.8-9)

Chaque adhésion renforce notre influence, qui progresse chaque année. Vos cotisations syndicales sont déductibles de vos revenus, à hauteur de 66 %. Nous vous adressons chaque année le reçu fiscal à joindre à votre déclaration.

Nous sommes le réseau syndical au service de vos métiers et de vos intérêts

La FIECI ?

Fédération nationale du personnel de l'encadrement des sociétés de service Informatique, des Études, du Conseil et de l'Ingénierie. Membre de la CFE-CGC, confédération syndicale représentant les techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres. Loin de l'image du cadre égoïste, soucieux de sa seule carrière et de ses avantages, nous formons un réseau solidaire. L'entraide y est concrète.

Se syndiquer : réseau social de la vraie vie !

Sans esprit partisan, nous défendons les intérêts de tous nos collègues. Salaires, conditions de travail, formation, prévention des risques psycho-sociaux, égalité femmes/hommes. Nous démontrons que le syndicalisme moderne a toute sa place dans l'entreprise d'aujourd'hui.

Défendus 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, en cas de licenciement par exemple ! Nos conseillers sont des personnes d'expérience, connaissant parfaitement la branche professionnelle. Et un avocat peut vous recevoir, y compris sur problème autre que professionnel.

Recevoir formations et informations

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

Adhésion strictement confidentielle !

Seuls nos porteurs de mandats et nos représentants sont identifiés comme membres de la FIECI. À vous de décider si vous souhaitez vous impliquer dans votre entreprise et dans les instances... ou demeurer adhérent anonyme...



www.fieci-cfecgc.org



Fieci CFE CGC



@FIECI



Fieci CFE-CGC



Rester “zen”, quoi qu’il arrive...

Un temps pour les projets, un autre pour les échanges... Un temps pour la lutte, un autre pour les négociations. C’est ainsi que se passait dans notre pays ce qu’on appelait naguère “dialogue social”. Malgré les récentes recommandations du CESE que nous évoquons en ces pages, ce n’est pas cette voie qui a prévalu, cette année, dans ce long calvaire qui a nom “Loi Travail”, qui a déchaîné l’enthousiasme que l’on sait, dans le monde salarié.

Rarement projet aura fait une telle unanimité, quasi parfaite. Contre lui. Même les dirigeants patronaux ont ces dernières semaines pris leur distance avec la dernière des moutures présentées. Pour autant, nous entendions réaffirmé, au plus haut sommet de l’État, que “l’article 2 serait maintenu dans sa rédaction actuelle”. Que “la loi serait votée et promulguée dans les délais prévus”. À défaut d’une majorité qui se sera trouvée sur ce texte, “il serait de nouveau recouru à l’article 49-3”.

À l’heure où vous lirez ces lignes, et sauf retournement de scénario digne des thrillers les plus imaginatifs, cette loi aura donc été votée. On aura ainsi inversé la hiérarchie des normes, ouvrant en grand ce que le très modéré journal La Croix a présenté comme “une boîte de Pandore”.

Notre voisine Allemagne, si souvent citée en exemple, dès que cela arrange, est un des pays les plus sourcilieux sur l’application des accords de branches professionnelles. On y sait qu’un accord d’entreprise moins favorable que l’accord de branche crée inévitablement une distorsion de concurrence et un moins-disant social.

Inverser la hiérarchie des normes concernant le droit du travail, rendra possible de le faire demain pour des questions telles que la sécurité ou la protection de l’environnement. Il suffira d’être patient.

Dès à présent “La primauté de l’accord d’entreprise en matière de durée du travail devient le principe de droit commun”, a annoncé la presse. L’accord d’entreprise primera dorénavant sur l’accord de branche, pour le temps de travail, le nombre maximum d’heures par jour et par semaine, la majoration des heures supplémentaires, les temps de repos ou de congés payés. Autant de sujets sur lesquels un accord d’entreprise “moins disant” que l’accord de branche deviendra possible.

Ces raisons, et d’autres sur lesquelles nous aurons à revenir, ont poussé la CFE-CGC à rejeter ce projet, qui ouvre dès à présent les portes au dumping social. Nous en mesurerons bientôt les effets dévastateurs, dans les calendriers des négociations de branches, les entreprises, et les relations entre les individus. Attendons-nous aux avalanches de jurisprudences, de contestations de textes en tous sens. On souhaite bien du courage aux négociateurs.

Dès lors, je vous invite à prendre un peu de repos. À rester zen quoi qu’il adienne. La rentrée, cet automne, risque d’en être plus que légèrement bousculée.

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@fiec-cgc.com
www.fiec-cfecgc.org

Directeur de la publication
Michel de La Force

Directeur de la rédaction
Hervé Resse

Rédaction
Michel de La Force, Hervé Resse,
Malakoff-Médéric, Confédération
CFE-CGC

Maquette
Joël Couturier

Crédits photos
Fotolia.com, Fieci, Malakoff-Médéric,
CFE-CGC

Impression
ITF-Imprimeurs
ZA Route de Tours - 72230 Mulsanne
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.

✱ AMBITIONS

Pour un syndicalisme utile et opérationnel

Le Congrès de Lyon de la CFE-CGC a donc élu le 1^{er} juin 2016 son président, François Hommeril, assez ouvertement opposé à la loi travail et qui a appelé le jour même le gouvernement à “avoir le courage” de faire marche arrière. (lire également page suivante)



Après avoir nommé Carole Couvert président d'honneur de la Confédération, le nouveau président a affirmé sa volonté de promouvoir un syndi-

calisme utile et plus opérationnel. Les objectifs de ce mandat sont précis : développer la représentativité de la confédération, l'accueil

et l'intégration de jeunes, la “reconnaissance du parcours syndical” ; et comme il nous l'avait déjà exprimé dans Passerelles Cadres de Juin, renforcer la parité au sein des instances. Effectivement, le “triumvirat” élu à Lyon, 100 % masculin dépend non pas de sa volonté, mais des choix de représentations faits au niveau des fédérations.

Affirmant que la CFE-CGC n'a pas vocation “à être un toutou qui salue toutes les réformes”, il a plaidé pour un réformisme militant, et invité le gouvernement à ne pas oublier les classes moyennes. Il a souligné comme celles-ci sont depuis plus de vingt ans “abandonnées par les gouvernants à un capitalisme devenu fou”.

François Hommeril souhaite faire du principal syndicat des cadres “la troisième organisation syndicale” (elle est actuellement 4^e avec quelques 160.000 adhérents). Sa croissance d'effectifs, de 3 % par an, autorise cette ambition. La centrale des cadres, a rappelé l'AFP, compte 160.000 adhérents, se porte plutôt bien dans les entreprises : elle a remporté la première place à Air France, conforté sa première place chez Renault, et est parvenue à la deuxième place à EDF.

Elle est surtout présente dans le secteur privé, dont sont issus 80 % de ses adhérents. ✱

(rédigé avec AFP)

La CFE-CGC en un clin d'œil

Répartition par âges



– 40 ans :
18 %



Entre 40
et 49 ans
29 %



Entre 50
et 59 ans
35 %



+ 60 ans
18 %

Répartition par catégories



Ingénieurs
+ Cadres
63,7 %



Autres
36,3 %



Retraités
7,2 %

La nouvelle équipe dirigeante



Au milieu, François Hommeril, nouveau président de la CFE-CGC. À bientôt 55 ans, cet ingénieur géologue, normand d'origine, a travaillé 20 ans comme ingénieur (recherche et fabrication) au sein du groupe Pechiney (devenu Rio Tinto). Il a connu toutes les responsabilités syndicales au sein de la CFE-CGC. En première ligne de ses chevaux de bataille, il cite volontiers les conditions de travail dans l'encadrement.

À sa gauche, se trouve Alain Giffard, nouveau secrétaire général en remplacement de Marie-Françoise Leflon qui ne se représentait pas. À la tête du secteur confédéral Économie et Industrie depuis 2013, il voit trois piliers à l'action syndicale : "l'emploi, le pouvoir d'achat et la qualité de vie au travail". Âgé de 61 ans, Alain Giffard est issu de la fédération de la Banque. Il a travaillé au CIC.

À la droite du Président, Franck Zid est reconduit comme Trésorier national, poste qu'il occupe depuis 2013. À 60 ans, venu de la fédération du transport aérien, il a remis "au prix d'efforts de rigueur à tous les niveaux", l'ensemble des indicateurs financiers dans le vert... Et sans augmentation des cotisations depuis trois ans. 🌟

ÉVÈNEMENT

BREXIT : Le choc !

Plaidoyer pour avoir enfin une véritable Europe Sociale ?

C'est une douche froide pour tous ceux qui considèrent que l'Union Européenne doit être celle de la construction pour la paix et pour une Europe Economique et surtout Sociale.

Si l'état des lieux est loin d'être terminé sur les motifs du vote des électeurs, la CFE-CGC qui aussi est membre fondateur de la Confédération Européenne des Cadres a la certitude que le NON a été motivé par la conséquence des mesures décidées par les Gouvernements Britanniques eux-mêmes et non par l'Europe.

À qui la faute ? Aux politiques britanniques qui ont favorisé la précarité du pays, à coup de mesures ultralibérales, de propos démagogiques sur les prétendus gains d'une non-Europe pour le Royaume-Uni.

En imposant des écarts de plus en plus forts entre les plus fortes rémunérations, la prolifération des bas salaires, le chômage, la précarité d'une plus en plus grande partie de la population, y compris les classes moyennes, l'accès aux soins de plus en plus difficile, les contrats zéro heure, et le rejet de la politique migratoire britannique expliquent le vote du 23 juin 2016.

Force est de constater que l'Europe n'a pas développé un modèle social suffisamment protecteur au Royaume-Uni et ailleurs.

Pour la CFE-CGC, l'Union européenne doit

profiter de cette situation pour progresser vers une véritable Europe Sociale, avec la mise en place d'un socle de salaire minimum, d'accès à une couverture de santé, d'assurance chômage évoluée, de droit à pension de retraite ; d'un serpent fiscal, et de règles clarifiées des bases d'imposition des entreprises, pour lutter contre le dumping fiscal intra-Européen.

Peut-on enfin se prendre à rêver qu'une des conséquences positives sera la fin de "l'Europe à la carte", de cette politique du "pick-and-choose (1)" et de "l'opt-out (2)" systématique "d'Opt-Out" qui ont contraint les institutions Européennes de gérer l'opposition récurrente des négociateurs britanniques aux mesures les plus sociales ?

Malgré les nombreuses incertitudes qui planent aujourd'hui sur notre avenir commun, la CFE CGC reste persuadée qu'il faudra tirer le meilleur parti même de cette page triste de l'histoire européenne en apprenant de nos erreurs pour construire une union plus forte et solidaire. 🌟

(1) Pick-and-choose : Pratique de la sélection à la carte des mesures contraignantes...

(2) Opt-out : Pratique de la possibilité de ne pas se sentir impliqué par une mesure contraignante.

Dernière minute

49-3 : l'amère victoire de la posture sur la raison

... Et pourtant durant ces 4 derniers mois le doute, l'incrédulité, le refus puis la grogne et la contestation mais aussi les propositions constructives, les mises en garde, les tentatives de conciliation, de concertation et dans certains cas de rappel à la raison, n'auront pas manqués de toutes parts et de tous horizons.

Pour mémoire la semaine dernière, outre les opposants de la première heure à l'ensemble de la loi et ceux surtout à l'article 2 dont la CFE-CGC, un sondage national donnait 75% de la population interrogée opposés à la loi Travail. Le groupe des opposants, au sein même du parti socialiste était toujours aussi remonté et le patronat sortait finalement de sa prudente réserve pour affirmer son opposition à cette loi génératrice de paperasse et non créatrice d'emploi...

Peut-on avoir raison tout seul ? Ou en tout cas quand on est à ce point minoritaire ? L'Histoire nous le dira.

Nous ne souhaitons pas jouer les Cassandre du théâtre social mais à la vérité nous avons peu d'espoir tant les démonstrations de force du pouvoir économique et surtout de la finance nous ont appris que la raison, l'équilibre et le durable règnent fort peu là où le court terme et le bénéfice sont possibles.

En attendant, il reste cette interrogation : l'article 1 de la loi parle de temps de concertation et de négociation dans une loi qui a usé du 49-3 à l'aller et au retour de la navette parlementaire.

Si nous n'étions pas consternés, inquiets et déçus, cela nous laisserait rêveurs....

Communiqué de presse confédéral CFE-CGC

* SOUS

Et toi... combien tu gagnes ?

Si l'INSEE ne nous a rien dit VOUS concernant, VOUS lecteur... Il nous rappelle quelques principes bien ancrés dans le salariat français.



On dit que les français n'aiment guère dire combien ils gagnent, précisément. On les compare pour cela aux anglo-saxons, supposés très décontractés sur le sujet.

On ne sait d'ailleurs trop pourquoi parler "salaires" ennuerait nos compatriotes. Ont-ils peur de passer pour des "richards" ? Des privilégiés ? Ou au contraire d'accuser un "déficit d'image" pour cause de salaire anémique ? Faut-il se sentir coupable de l'argent qu'on gagne, dès lors qu'on a travaillé "pour" ce résultat ? Les syndicalistes cadres n'ont pas cette pudeur. Toute peine mérite salaire, à la hauteur de son implication et de ses compétences, autant que faire se peut.

On sait toutefois que les hauteurs himalayennes de certains salaires de stars choquent volontiers nos concitoyens ; ceux des géants du football notamment, qu'on aime comparer à ceux des chercheurs du CNRS, tellement plus utiles... et tellement moins payés. Le salaire est source de tant de tours autour du pot, qu'on finit par ne plus savoir de quoi l'on parle : "net" ou "brut" ? Incluant les 13^{es} mois, ou plus, pour les plus chanceux ?

Ce que l'INSEE appelle "revenu salarial annuel", est la somme de tous les salaires nets perçus par une personne dans une année complète. Salaires signifiant soumis à toutes les charges sociales salariales et patronales. Ne sont pas pris en compte les bonus, primes, stock-options, dividendes qui peuvent, c'est le moment de le dire, enrichir la sauce. Le sujet des primes relève parfois du

secret d'État le mieux gardé.

Attention, ce revenu salarial Intègre une autre dimension : à côté du salaire en équivalent temps plein (EQTP), prix d'une unité de travail salarié, il y a le volume de travail salarié réalisé au cours de l'année, mesuré en équivalent temps plein. Ce volume de travail est fonction de la quotité de temps de travail du salarié (temps plein, temps partiel) et du nombre de jours travaillés au cours de l'année (durée totale des périodes d'emploi salarié). Il est donc naturellement soumis aux variations liées aux périodes de chômage... Voyons donc ce que nous apprend sur le salaire, l'INSEE.

Malheureusement, les nouvelles ne sont pas excellentes.

Le revenu salarial s'établissait en moyenne à 20 350 euros en 2013, ce qui ferait 1.695 euros net sur 12 mois. Cela s'avère inférieur de 0,4 %, par rapport au niveau de l'année précédente. Soit 800 euros sur une année, 66 euros par mois, ce qui n'est pas anodin pour de petits revenus. Cette baisse est un peu plus marquée dans le secteur public.

Hélas, la moyenne cache autant qu'elle dévoile. Cette variable statistique ne dit rien des écarts à la moyenne, de la dispersion des données, et de la distance par rapport aux bornes extrêmes. L'INSEE apporte tout de même quelques précisions.

Les femmes perçoivent un revenu salarial inférieur en moyenne de 25 % à celui des hommes.

On le dit, et on le répète. Ici, le poids des temps partiels joue à plein, mais ce n'est pas la seule cause.

Le salaire augmente avec l'âge des salariés jusqu'à 54 ans : il atteint pour les 50-54 ans un montant 3,6 fois plus élevé que celui des moins de 25 ans. Mais il tend à baisser ensuite.

Le revenu salarial des diplômés de niveau Bac +3 ou plus est le double de celui des salariés de niveau inférieur au baccalauréat. Il faut donc encourager ses enfants à poursuivre des études. Les diplômés sont par ailleurs moins longtemps chômeurs ou précaires, d'autres études le soulignent régulièrement.

Le revenu salarial des cadres est en moyenne trois fois plus élevé que celui des ouvriers ou des employés.

Mais, même si cela ne constitue en rien une surprise, on note une très forte dispersion des salaires dans cette population. Pour mémoire, en 2013, les 10 % de cadres les moins bien rémunérés perçoivent moins de 11.730 euros ; et les 10 % les mieux rémunérés plus de 67.900 euros, soit 5,8 fois plus.

Pour les employés et les ouvriers, ce rapport est encore bien plus élevé. Il est respectivement de 16,3 et 13,2. Mais c'est ici le volume de travail qui explique cette différence. Dans la moitié basse de leurs échelles respectives de revenu, le volume de travail est souvent plus inégal, du fait notamment de périodes de chômage.

Au contraire, la moitié haute de l'échelle de revenu salarial est plus dispersée chez les cadres que chez les autres catégories.

Les revenus salariaux sont particulièrement plus dispersés pour les moins de 25 ans, pour les ouvriers et les employés, ainsi que pour les salariés du secteur privé.

Le revenu salarial varie davantage chez les salariés les moins diplômés que chez les plus diplômés, en particulier dans la moitié basse de l'échelle salariale.

En revanche, comme pour les cadres, la dispersion dans la moitié haute de l'échelle est plus élevée chez les salariés les plus diplômés.

Enfin, la dispersion du revenu salarial est bien plus importante dans le secteur privé que dans le secteur public

Avec tout ça, tu ne m'as toujours pas répondu ! Et toi, combien tu gagnes ? *

✿ ÉTAT DES LIEUX

Vous avez dit “Dialogue social” ??

Un récent rapport du CESE invite à plus de dialogue social dans notre pays. Mais nos gouvernants ont-ils eu le temps de le consulter ? Offrons-leur un cours de rattrapage.

Si les rapports engagent ceux qui les rédigent, ils n'obligent que rarement ceux qui les commandent. L'actualité de ces derniers mois en a fourni la preuve. Vous souvient-il du mois où pour la première fois, fut proposé le document qu'on allait appeler projet de Loi El Khomri, puis “Loi Travail” ?

Funeste Article II

Nous étions le 17 février. Le quotidien Les Echos rappelle que le projet devait “améliorer la compétitivité des entreprises et favoriser l'emploi dans un contexte de chômage de masse. Il [souhaitait instaurer] la primauté des accords d'entreprise en matière de temps de travail, un plafonnement des indemnités prud'homales et préciser les conditions de licenciement économique”. Plus de 4 mois passèrent. La loi fut votée sans discussion à l'Assemblée Nationale. La plupart des syndicats continuèrent de s'y opposer, malgré les modifications, qui du reste dégèrent aussi le patronat, sans satisfaire les organisations syndicales, à l'exception notable de l'une d'elles, dite “réformiste”. Toutes auront rejeté avec plus ou moins de bruit et de véhémence, ce projet. Notamment son article II remettant en cause la hiérarchie des normes, donnant la primauté aux accords d'entreprises plutôt qu'à celles des branches, en matière de temps de travail, et indirectement d'emploi.

Peau de Chagrin

Ce rappel au contexte passé méritait d'être fait. Car de retour au présent, se remarque une conception du dialogue social qui interpelle, c'est un euphémisme, à deux égards au moins.

D'une part, au plan de la méthode : les discussions entre le gouvernement et les représentants des salariés ont été dans ce dossier réduites à la peau de chagrin.

D'autre part, au plan de l'intention elle-même : la loi va biaiser le principe même du dialogue. L'accord d'entreprise, dans les TPE, PME, et même les ETI, se fera le plus souvent à minima, avec l'épée de Damoclès du licenciement en cas de refus de signer. Et pire encore, ce sera l'invite à démissionner pour les mécontents. Ces solutions plausibles deviendront peu à peu la norme en cas de conflit. Ne restera plus qu'à accepter, tête baissée, les exigences des employeurs, au nom du “réalisme par temps de crise” ; sauf qu'elle n'est pas “la crise pour tous” : nous sommes le pays d'Europe reversant le plus fort taux des profits réalisés – 84 % – en dividendes aux actionnaires.

Que dit le CESE ?

Cette conception “moderniste” du “dialogue social” s'observe au moment même où le très sérieux Conseil Economique Social et



Environnemental publie un rapport conséquent : “Développement de la Culture du Dialogue Social en France”.

Nulle part dans ce rapport, voit-on suggéré qu'il y a lieu de substituer les accords d'entreprises à ceux de leur branche. Il est seulement proposé de faire une meilleure promotion de “tous les accords, y compris d'entreprise”, sur une plateforme numérique.

Il n'y est pas davantage question de rogner les contours du dit dialogue. Qu'en dit la synthèse : “renforcer la culture du dialogue social dans notre pays implique en premier lieu de la part des organisations qui en sont parties prenantes et des pouvoirs publics, la capacité à communiquer clairement sur sa contribution au fonctionnement d'un État démocratique et sur son utilité pratique pour les entreprises et les collectivités publiques”. C'est bien d'un développement qu'on parle dans cette assemblée de sages, et non d'une réduction.

Vertus du dialogue social

Ses vertus en sont d'ailleurs rappelées : “le dialogue social constitue un facteur d'équilibre et de dynamisme pour les collectifs de

travail ; il permet aussi d'assurer la participation des travailleurs et des employeurs aux différentes formes d'action publique qui ont pour fondement le travail et la production (protection sociale, formation professionnelle, politique industrielle...)”.

Bien des observateurs, devant l'inévitable “révolution numérique en cours” et les changements radicaux qu'elle doit entraîner, (on devine qu'il pensent “réductions”) songent sans doute que dans ce paysage les organisations syndicales seront une arriération. Le CESE dit l'inverse. L'importance de ces enjeux contemporains appelle, affirme-t-il, “à un meilleur partage des fondamentaux du dialogue social dans l'ensemble de la société. Dans la poursuite de cet objectif, la responsabilité de tous les acteurs se trouve engagée”.

Les médias pointent volontiers la radicalisation de certaines Centrales. Ils commentent moins celles de la principale organisation patronale et du gouvernement. Or le CESE évoque la responsabilité de l'Etat, interpellé deux fois. “Son exemplarité comme employeur est d'une part essentielle : la plupart des recommandations de cet avis concerne aussi le dialogue social dans la fonction publique. L'État est d'autre part tenu de garantir une réelle participation des partenaires sociaux à l'élaboration des normes générales sur le travail et l'emploi, dans le respect des prérogatives du législateur”. À ce niveau, “peut mieux faire”...

Pour nous, CFE-CGC, dans le concept de “dialogue social”, le mot dialogue ne pèse pas pour rien. ✿

Favoriser l'engagement ? Pour faire quoi ?

Le rapport recommande de favoriser l'engagement syndical, d'assurer la formation des représentants syndicaux, patronaux comme salariés. Soit. Mais comment

susciter des vocations dans un environnement où toute discussion sera posée comme inutile, puisque vidée a priori de tout contenu ?

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Cadres, quel est votre contexte de travail ?

Le Groupe de protection sociale Malakoff Médéric publie pour la FIECI les résultats d'une enquête de perception sur le bien-être et la santé au travail. Réalisée en 2015, elle porte sur 1.065 cadres du secteur privé, interrogés via Internet. Les résultats sont comparés à ceux des 3.500 salariés interrogés, toutes CSP. Depuis 2009, cette étude reconduite chaque année permet de suivre les évolutions.

Dans cet échantillon, 59 % des cadres travaillent dans des grandes entreprises de 500 salariés et plus mais ils sont aussi 18 % à travailler dans des petites structures de moins de 20. Un chiffre bien supérieur à l'emploi de cadres dans les PME de 20 à 499 salariés.

Des différences majeures entre cadres Hommes et cadres Femmes



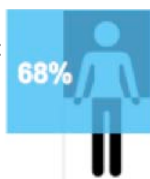
32%

Age : Population plus jeune
30 % a moins de 30 ans
(vs 19 % des hommes cadres)

Situation de famille :
67 % vivent en couple
39 % vivent avec des enfants

Type d'entreprises :
Plus représentées dans les secteurs de la **Santé** (11 % vs 4 % d'hommes) et des **Services** (40 % vs 34 % d'hommes)

Beaucoup plus présentes dans les **petites entreprises de moins de 20 salariés** (26 %) que les hommes et moins dans les entreprises de 500 et plus (50 % vs 62 % d'hommes)



68%

Age : Population plus âgée
30 % a plus de 50 ans (vs 19 % des femmes cadres)

Situation de famille :
78 % vivent en couple
55 % vivent avec des enfants

Type d'entreprises :
Plus représentées dans les secteurs de **l'Industrie** et du **BTP** (25 % vs 16 % de femmes), et en **BET** (14 % vs 10 % de femmes)

Beaucoup plus présents dans les **grandes entreprises** (62 %) que les femmes et moins dans les TPE (15 % vs 26 % de femme)

Une QVT globalement bonne

Sur l'année écoulée, **49 % des cadres considèrent que leur rythme de travail s'est accéléré** (vs 41 % pour l'ensemble des salariés). **1 cadre sur 2** a connu au moins un changement important dans l'année (changement imposé de poste ou de métier, restructuration...).

Le travail en **open space** concerne aujourd'hui 29 % des cadres ; soit + 6 points en 6 ans.

Le travail est ressenti comme **nerveusement fatigant pour près de 7 cadres sur 10**, 74 % des hommes, et 66 % des femmes. Mais les postes occupés, les secteurs d'activité, les tailles d'entreprise sont différents.

Pour autant, **8 cadres sur 10 estiment avoir une bonne, voire très bonne, qualité de**

vie au travail (QVT), soit plus que la moyenne des salariés (72 %).

Le classement des critères de la QVT entre "l'ensemble des CSP" et "Cadres" est très différent. Les attentes ne sont pas les mêmes.

L'ambiance, les relations avec les collègues demeurent le déterminant n°1 pour les cadres comme pour les autres catégories de salariés. Mais pour les cadres, la **conciliation des temps de vie et l'intérêt du travail** se positionnent comme primordiaux. La rémunération, 4^e déterminant, est plus forte chez les hommes. Les femmes sont plus attentives à la relation avec les collègues et au management.



Mais mieux protéger sa vie personnelle

L'équilibre vie professionnelle - vie privée demeure **difficile à trouver pour 38 % des cadres**. On ne note pas de différences hommes/femmes. Sans doute parce que 30 % des femmes cadres ont moins de 30 ans et seules 39 % d'entre elles ont des enfants.

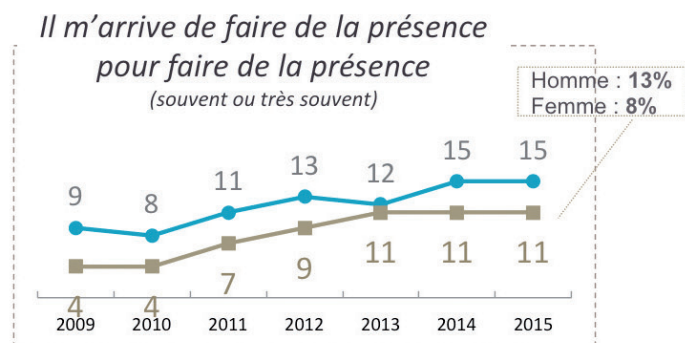
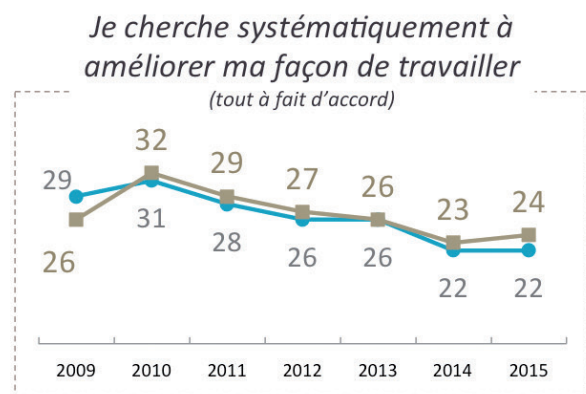
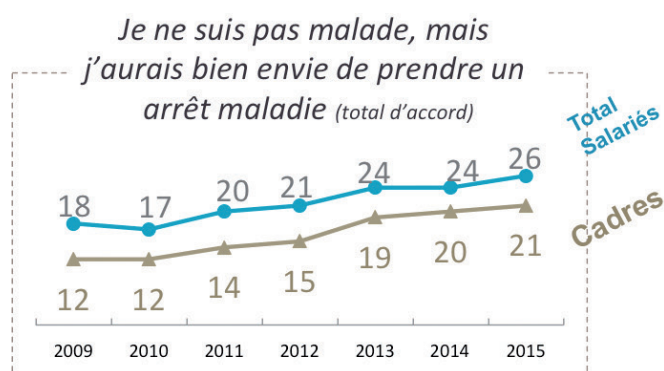
1 cadre sur 2 déclare que son travail empiète sur sa vie privée, une situation à peine meilleure chez les cadres femmes (43 %). Le tra-

vail à la maison hors horaires de travail touche 35 % des cadres (37 % pour les hommes vs 29 % pour les femmes).

La "charge de vie" est lourde : 17 % des hommes cadres (vs 14 % de cadres femmes) s'occupent d'un membre de leur famille dépendant ou malade, en plus des enfants. Rappelons que 30 % des cadres hommes ont plus de 50 ans, et ont encore des enfants au foyer.



Des signes de désengagement en hausse...



1/3 des cadres ressent un déficit de reconnaissance ("je ne me sens pas reconnu(e) par ma hiérarchie"). Une situation identique pour les hommes et les femmes.

L'autonomie décroît fortement. En 2010, 54 % des cadres déclaraient pouvoir prendre des décisions dans leur travail, alors que seuls 34 % le pensent aujourd'hui. Les cadres femmes sont les plus grandes perdantes (32 % vs 37 % pour les hommes).

... mais des sources de motivation qui perdurent

Le travail est jugé enrichissant. 76 % des cadres estiment qu'ils ont la possibilité de développer leurs compétences professionnelles, d'apprendre des choses nouvelles (83 %). Si ces ressentis sont autant partagés par les cadres hommes que femmes, ils sont largement supérieurs à ceux de l'ensemble des salariés (respectivement 62 % et 69 %).

Et un absentéisme plus faible

Le travail donne encore confiance en soi (82 % des cadres vs 74 % des salariés) et les cadres sont 74 % à déclarer être contents de venir travailler le matin (vs 69 % pour les salariés).

C'est sans doute ce qui explique un absentéisme¹ plus faible chez les cadres : 28,7 % ont pris au moins un arrêt maladie dans l'année. Un taux plus élevé pour les femmes (37,3 % vs 23,9 % pour les hommes), très représentées dans le secteur de la Santé et des Services hors BET.

Le nombre moyen de jours par arrêt pour les cadres (nombre de jours d'arrêt/ensemble des cadres) est de 7,1 jours, bien inférieur à celui de l'ensemble des salariés toutes CSP (11,4j en 2014²).

Le nombre moyen de jours d'arrêt par cadre absent est de 24,6 jours dans l'année (28,3j pour les femmes vs 21,5j pour les hommes).

1 Source : Portefeuille clients Malakoff Médéric 2015 (données calendaires)

2 Les données Absentéisme 2015 de l'ensemble des salariés du secteur privé seront disponibles en septembre 2016



malakoff médéric

❁ RÉVOLUTION

Numérique et segmentations du Travail

En janvier, le Conseil National du Numérique a publié un volumineux rapport (plus de 200 pages, annexes comprises) “Travail Emploi Numérique”. Nous continuons d’en explorer les contenus, pour tenter de comprendre les avenir qui sont pour nous envisagés.

Le CNN se pose d’importantes questions sur l’impact qu’aura la digitalisation du travail sur les segmentations du marché... Par segmentation, les auteurs entendent :

- Des phénomènes de dualisation : entre emplois stables et emplois précaires;
- Des phénomènes de polarisation : entre emplois très et peu qualifiés.

Les deux phénomènes peuvent naturellement se superposer.

Insiders contre Outsiders

Cette analyse qui constitue en réalité un constat déjà établi, conduira à opposer toujours davantage, à moyen et long termes, deux catégories de



travailleurs, les “insiders” et les “outsiders”, au cœur d’un marché du travail ainsi structuré : d’un côté les outsiders, regroupant les nouveaux/futurs venus sur le marché du travail : jeunes, diplômés ou non, personnes peu qualifiées, connaîtront des situations de chômage récurrent. Et pour cette simple raison, ils ne disposeront pas des mêmes capacités de négociation que les insiders, titulaires d’un CDI, et bien insérés sur le marché du travail. Les outsiders seraient promis à une précarité durable et à une forte instabilité du marché du travail (accélération des entrées et sorties). Au-delà, se dessineraient à terme deux marchés du travail distincts, l’un pour les qualifiés (chasseurs de têtes, entretiens, négociations salariales) ; l’autre pour les non qualifiés, orientés unilatéralement par la demande de force de travail.

Cette dualisation du marché a de fait largement précédé la révolution numérique. L’INSEE oppose depuis longtemps les “formes particulières d’emplois” et “l’emploi stable” (désignant exclusivement le CDI). Or depuis longtemps les CDD, le travail intérimaire, les stages et contrats aidés, travail à temps partiel, ne sont plus des formes d’emplois exceptionnelles. Au-delà, la distinction classique entre emploi précaire et emploi stable masque d’autres formes de précarisation, au sein même de “l’emploi stable”.

Parcours de vie précarisés...

L’instabilité du marché du travail touche des publics déjà fragiles : jeunes et seniors, ou non diplômés. Et cela précarise inévitablement leur protection sociale. Alors que dans les années 1980-1990, la mobilité était en majorité choisie, témoignant souvent d’une stratégie de progression de carrière, l’accumulation de contrats courts est désormais subie. Elle se concentre

principalement sur les emplois moins qualifiés. Cette instabilité touche également les jeunes diplômés. Elle perdure chez les femmes (temps partiel subi) ; et elle se renforce chez les seniors. Ainsi, en 2013, plus d’une personne sur deux au chômage a plus de 50 ans, 7 femmes sur 10 ont au moins connu une interruption de carrière depuis leur premier emploi (contre 1 homme sur 2), le taux de chômage des jeunes (15-24 ans) s’élève à 25 % (contre 16 % en 2000).

Le numérique facteur d’amplification

Les évolutions de structure des métiers et des entreprises alimentent cette polarisation du marché du travail, affirme le rapport du CNN. Et au premier rang, comme on le devine, la numérisation de l’économie impacte autant la structure que le contenu des métiers.

Depuis 1990, la tendance observée est celle du déclin des professions intermédiaires. Dans le même temps progressent d’un côté les métiers les moins qualifiés, et des plus qualifiés de l’autre, ce que nous avons souligné dans notre premier article, vu cette fois sous l’angle de sociologie prédictive.

Au sein même des métiers, les compétences et qualifications exigées évoluent, du fait des nouveaux outils et des modèles économiques : un(e) responsable communication doit désormais maîtriser les règles du community management; un(e) agent administratif doit pouvoir aider les usagers à effectuer des démarches en ligne, et à traiter leurs demandes ; un(e) commerçant(e) peut diversifier sa clientèle en proposant des options de vente en ligne, etc.

(suite page 11)

Des chiffres qui parlent d’eux-mêmes...

Le rapport ne cache pas que ces évolutions sont toutes inquiétantes. Tant de données le confirment.

- Entre 1975 et 2009, la part des actifs qui connaissent en une année un changement d’emploi (passage de l’emploi au chômage, ou du chômage à l’emploi) a presque doublé : de 2,7 à 5,2 millions (soit 20 % des actifs).
- 10 à 15 % des personnes en CDD basculent vers le chômage chaque année (contre 2 % des personnes en CDI).
- Entre 2000 et 2012, la part des embauches en contrats à durée limitée a doublé. Fin 2014, ces contrats représentent 86 % des embauches.
- Sur les 20 millions de contrats proposés chaque année, près de deux tiers sont des CDD de moins d’un mois.
- Plus d’un tiers des CDI sont rompus avant un an, que ce soit en raison d’une démission, d’une fin de période d’essai, d’un licenciement ou d’une rupture conventionnelle.

(suite de la page 10)

La révolution numérique modifie les chaînes de valeur ; elle entraîne la réorganisation de quantité de métiers au sein des organisations. Des professions très qualifiées deviennent très courues : data scientists, CDO, programmeurs, intégrateurs, créatifs. Mais ces besoins sont-ils durables ? Les opinions divergent. Dans le “secteur numérique” en tant que tel, des métiers moins exigeants en qualifications se multiplient. Ils sont centrés sur les services et la logistique liés aux activités en ligne. Ce sont des emplois a priori non substituables par un robot, ou venant en complément de l'action du robot.

“Formes alternatives d'emploi”

Ce qu'on a récemment nommé “ubérisation”, que le CNN baptise savamment “formes alternatives d'activités” alimente de fait cette tendance à la précarisation de l'emploi.

Les plateformes numériques proposant une mise en relation entre donneurs d'ordre et prestataires indépendants ou particuliers se multiplient. Le rapport cite “jobbing” (TaskRabbit, Youpijob), plateformes de services (Le Cab, Uber, SnapCar, Helpling, HelloCasa, Deliveroo, etc.), plateformes de freelancing (Hopwork, TaskMaster) et de micro-production (Amazon

Mechanical Turk). De nombreux travailleurs y réalisent des “micro-tâches”, payées quelques centimes. Ainsi apparaît une tendance à l'éclatement des temps de travail traditionnels, en une myriade de tâches individuelles, rémunérées pour elles-mêmes. Un Rapport de la Banque Mondiale évalue à 2 milliards de dollars les revenus générés par ces plateformes d'outsourcing en ligne, mais leur potentiel sera de 15 à 20 milliards en 2020.

Incertitudes à moyen terme

Cette demande provient principalement de pays occidentaux : Etats-Unis, Canada, Royaume-Uni, Australie. Elle pourrait concerner quelques 48 millions de travailleurs, pour un temps de travail hebdomadaire de 20 heures en moyenne. La rémunération serait de 3 à 4 dollars de l'heure pour des services de saisie de données, 20 dollars de l'heure pour du développement logiciel et web design, 40 dollars de l'heure pour du conseil freelance en brevet ou en investissement.

“La faiblesse des qualifications requises pour le plus grand nombre s'accompagne du très haut niveau de quelques autres, au risque de nourrir encore l'accroissement des inégalités”, citait le rapport, reprenant là un extrait d'une tribune de Françoise Benhamou (Le Cercle des économistes)

À moyen et long terme, assistera-t-on – vraiment – à un renforcement de la segmentation du marché du travail du fait de la révolution numérique ?

La projection démographique semble contredire cette crainte. Le vieillissement de la population française va entraîner de nombreux départs à la retraite. Sur la période 2012-2022, on prévoit 620.000 départs par an. Et entre 735.000 et 832.000 emplois seraient à pourvoir selon le nombre de créations nettes. Cela diminuerait les craintes sur l'emploi lui-même. Mais ne ferait que déplacer le casse-tête vers le paiement des nouveaux retraités ! ☹

☼ QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Travaille-t-on mieux à l'ère du numérique ?

Dans le cadre de la semaine pour la qualité de vie au travail qui se tenait du 13 au 17 juin, l'ANACT (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) a remis les conclusions d'une enquête voulant dresser un état des lieux de la transformation numérique en entreprise, ainsi que des attentes et enjeux exprimés, notamment au plan de la QVT.

S'agissant de la transformation numérique elle-même, elle est perçue de façon positive par la majorité des salariés (60 %) et beaucoup plus encore par les chefs d'entreprise (88 %). Les salariés les plus optimistes sont les PCS + (Professions et Catégories Sociales supérieures), et les salariés jeunes (ceux de la fameuse génération Y). Les salariés moins qualifiés et plus âgés sont beaucoup moins enthousiastes. Toutefois ces résultats doivent être nuancés. Pour Vincent Mandinaud, chargé de mission, le terme “numérique” peut revêtir plusieurs significations selon les individus. Ainsi précise-t-il, “les personnes interrogées qui assimilent leur familiarité avec le numérique avec leur maîtrise de certains outils informatiques, sont bien loin d'évoquer les changements profonds engendrés par le numérique sur le travail”. On croit savoir de quoi l'on parle, mais ce n'est pas nécessairement toujours exact...

Les effets favorables sur la qualité de vie au travail semblent convaincre bien davantage encore les salariés (85 %), de même que les chefs d'entreprise (90 %). Ces résultats ont de quoi surprendre les chercheurs de l'ANACT : car ils contredisent différentes études sur les conditions de travail (notamment de la DARES) et en particulier les éléments d'analyse sur l'usage de l'informatique au travail. Il semble en réalité possible d'expliquer ce paradoxe : “les effets du numérique sur le travail, ses conditions, le management, ne sont pas tous visibles et lisibles par les acteurs”, explique Olivier

Mériaux. Comme si les personnes au travail n'étaient pas toujours en mesure de prendre conscience que les évolutions à l'œuvre dans leur quotidien (charge de travail, stress, pression sur les délais, horaires de travail, équilibre vie privée vie professionnelle) résultaient aussi de la transition numérique.

Il y aurait donc un biais, une sorte d'effet de mode, qui embellirait les aspects positifs certes nombreux du numérique, et en diminuerait les effets négatifs, sauf peut-être chez les personnes les plus marquées par ses évolutions, notamment celles en forfait jours.

En revanche du côté de l'organisation du travail, notamment de l'avènement possible d'un management collaboratif, l'enthousiasme devient beaucoup plus mesuré. 47 % des chefs d'entreprise mais seulement 27 % des salariés, estiment voir déjà en œuvre ses aspects positifs. Les réserves sont plus fortes encore lorsqu'il s'agit d'évoquer l'impact du numérique sur le développement du dialogue social : seulement 35 % des salariés y voient un effet positif. Peu nombreux sont les salariés qui estiment par ailleurs nécessaire de légiférer sur un droit à la déconnexion. Mais comme le dit Hervé Lanouzière, directeur général de l'ANACT, le mot est peut-être en lui-même porteur d'une ambiguïté : mieux vaudrait selon lui parler de “liberté de déconnexion”. Avoir le droit d'éteindre son portable le dimanche devrait pouvoir aller de soi puisque la majorité des salariés ne travaillent pas ce jour-là ! ☹



✱ TOUT AU LONG DE LA VIE...

Formation des seniors : du mieux, mais doit mieux faire...

S'il faut travailler plus longtemps, il faut être mieux formé. Mais pour accéder à la formation, il faut le vouloir, et convaincre l'employeur du bon retour sur investissement. C'est, entre autres casse-têtes, celui que devront résoudre les seniors dans les temps à venir.

La formation, levier majeur d'accès à l'emploi

Partout en Europe sont aujourd'hui posés les mêmes problèmes. Vieillesse des populations. Maintien des seniors dans l'emploi comme un objectif majeur, – voire prioritaire –, des politiques publiques. Et d'autant plus que les récentes réformes repoussent les âges légaux de départs en retraite, augmentent le nombre des annuités. Mais partout le taux de chômage des seniors demeure extrêmement élevé, bien souvent chômage de longue durée, difficile à vivre, décourageant, mais aussi contradictoire à tous points de vues, pour les individus comme pour les institutions qui gèrent leur inactivité.

À cette quadrature du cercle, on oppose la "formation tout au long de la vie". Un salarié mieux formé, notamment un cadre ou encadrant, aura pense-t-on plus de cartes en main pour conserver son emploi ou en retrouver un autre. Dans les faits, une récente étude de la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et de la Statistique) montre clairement les limites de

tels raisonnements. Mais certains résultats vont dans le bon sens.

Des changements encourageants

En 2012, année de référence de l'étude, 61 % des salariés avaient suivi au moins une formation, diplômante ou non. Ils n'étaient que 50 % parmi les plus de 50 ans.

Cet écart, important, se réduit toutefois chaque année depuis 2000. On le remarque chez les 50-54 ans et plus nettement encore chez les 55 ans et plus. Ce recours plus important à la formation peut toutefois s'interpréter de deux façons. Soit la formation est un moyen réel de retour à l'emploi, ou de maintien à son poste. C'est alors encourageant. Soit il s'agit de masquer la réalité du chômage de masse des quinquagénaires, et la baisse tient de l'artifice.

Quels sont les freins ?

Quoi qu'il en soit, la différence de recours à la formation entre les 30-49 ans et les quinquas



demeure structurelle. L'expliquent les caractéristiques des salariés (diplômes, statuts, catégories socioprofessionnelles) ; celle de leurs entreprises (secteurs d'activité, taille) ; les motivations des uns à reprendre des études ou une formation qualifiante ; les comportements des autres en matière de ressources humaines (place et rôle reconnus à la formation, exigences en termes de retour sur investissement) ; la persistance de certains stéréotypes ou préjugés, liés principalement à l'âge et à la capacité à se remettre en question.

Une vraie "bonne nouvelle" ?

L'un des points positifs qui ressort de l'étude Dares, est que les environnements innovants seraient favorables à la formation des seniors. On pourrait penser que l'intensité des changements technologiques et organisationnels permettrait éventuellement d'éloigner en douceur les salariés plus âgés, au motif qu'ils ne seraient plus adaptables. On constate qu'à l'inverse, dans les entreprises où la mise en place de nouveaux logiciels, matériels informatiques, ou nouvelle organisation du travail sont importantes, la formation s'adresse à l'ensemble des classes d'âge ; les seniors ne restent pas à la marge, et leur accès à la formation est plus élevé que dans d'autres secteurs.

Cet enthousiasme peut aussi être tempéré : l'étude suggère que de tels changements technologiques ou organisationnels sont aussi antici- pés. Et les salariés seniors les moins susceptibles de s'adapter, invités à partir, avant même leur mise en place... ✱

"Tout au long de la vie" : un concept européen

L'expression est désormais connue et largement répandue, Rappelons à quoi elle renvoie exactement. Entrent dans le champ de la "formation tout au long de la vie", "toutes les activités d'apprentissage menées dans le but d'améliorer ses connaissances ses qualifications et ses compétences, que ce soit dans une perspective citoyenne, sociale et/ou d'emploi".

Pour permettre de bonnes comparaisons entre pays, on distingue trois grands courants de formation. La formation dite formelle conduit un diplôme ou un titre reconnu, c'est-à-dire enregistré dans un répertoire. En France il s'agit du répertoire national des certifications professionnelles. Ces diplômes ou titres correspondent à un niveau de qualification.

La formation dite non formelle a les mêmes caractéristiques que la précédente : intention d'apprendre, organisation, intervention d'un formateur. Mais elle ne mène pas un diplôme ou un titre reconnu. Entrent dans ce cadre, les stages, séminaires, ateliers ou conférences, formation, en situation de travail avec un tuteur, voire avec un collègue.

Reste enfin "l'apprentissage informel", processus d'acquisition de connaissances, compétences, où demeure l'intention d'apprendre, mais sans recours à un formateur quel qu'il soit. Ce dernier niveau dépasse d'ailleurs largement la sphère professionnelle. Mais précisons alors qu'une "autoformation" n'est pas une formation, mais un apprentissage informel. En revanche un enseignement à distance, utilisant la médiation d'un formateur, est bien une formation.

ART

Êtes-vous sûr de tout savoir sur la négociation ?

La négociation, dit-on, "c'est tout un art". Et comme pour tous les arts, les talents sont très inégalement répartis. Tout syndicaliste est-il forcément un "as de la négociation" ? Il vaut mieux qu'il ait pour cela quelque aptitude, dès lors qu'il prétend incarner et défendre l'intérêt de ses mandants.

L'actualité ne cesse de nous le montrer, la négociation fait intervenir bien des paramètres. Et si à bien des égards elle apparaît comme un jeu, les enjeux peuvent être très lourds et riches en conséquence. En exprimant dès la couverture qu'il est possible "d'améliorer sa main pour gagner", l'analogie avec les jeux de cartes, notamment le poker, s'impose naturellement. Mais le livre que nous avons lu pour vous sur le sujet (*) a d'autres atouts en main.

Des différences interindividuelles

Il y a des gens que la perspective d'entrer en négociation paralyse. D'autres qui l'envisagent comme un jeu dont ils feront tout pour sortir vainqueur. Certains même sont des "tueurs". Pour eux, négocier signifie obtenir "le plus possible", sans rien

"lâcher". Ou le moins possible. Il y a aussi ceux qui répugnent à ces discussions de "marchands de tapis", comme on dit trivialement. Certains privilégient les deals "gagnant/gagnant" : l'enjeu de la négociation consiste à trouver le meilleur compromis.

Quel que soit le registre, la négociation est une scène clé de la vie professionnelle car les personnalités s'y révèlent dans ce qu'elles peuvent avoir de plus mystérieux : la ruse, la résistance à la tension, le bluff, la franchise, le bagout, l'art de la rhétorique, ou de la manipulation... À chacun son style. Mais la psychologie ne fait pas tout.

Approches stratégiques, logico-mathématiques

Car pour autant, passé ce stade où l'on évoque ce qui relève de l'inné et

du talent personnel, la négociation est aussi un arsenal de techniques. Certes il comprend des savoir-être, mais aussi des savoirs, des savoir-faire. En somme on pourrait dire que c'est un élément d'expertise, de compétence à forte valeur ajoutée. Le Grand Livre de la négociation aborde différents types de négociations, des plus ponctuelles aux plus complexes, et va jusqu'à proposer des approches logiques, ou logico-mathématiques, inspirées de théories conduites par des chercheurs parfois géniaux. On sait aussi que les sciences cognitives se développent en ce début de siècle, et dévoilent chaque jour comment se mobilisent nos ressources intellectuelles, nos compétences, et comment nous apprenons, comment nous nous améliorons.

Il montre que l'analyse en amont d'une situation va déboucher le plus souvent sur une grille d'évaluation du risque ou de la perte. L'affaire sera d'autant plus complexe qu'elle opposera des forces opposées, dans un débat multilatéral. Mais assez vite on s'aperçoit qu'au jeu succède bientôt la logique, l'analyse des probabilités, dont certaines ont donné lieu à des "lois". Le grand livre de la négociation les dévoile et si certaines demandent un effort pour en comprendre toutes les finesses, il a le mérite de balayer un spectre très large de possibilités. Mais on note avec intérêt qu'à la seule négociation en entreprises, un chapitre entier est consacré, avec étude de cas.

L'examen des forces en présence

Cela précisé, l'ouvrage n'est pas réservé qu'aux "cerveaux gauches",

ingénieurs, logisticiens, rigoureux. Il travaille aussi la dimension intellectuelle de la réflexion, et dévoile par exemple, parmi bien d'autres notions, les 7 piliers de la force qui s'y trouvent mises en œuvre et qui doivent être bien appréciées.

- ✓ Il y a les **dissymétries** (qui installent un rapport de force selon les avantages et limites des interlocuteurs).
- ✓ Il y a les **concessions** que chacun peut oser proposer, quitte à ce qu'elles passent pour une faiblesse, mais qui peuvent être conditionnées à une concession réciproque attendue.
- ✓ Il y a la **posture**, l'attitude, compétitive ou coopérative.
- ✓ Il y a la **menace**, qui peut être maniée avec plus ou moins de diplomatie.
- ✓ Il y a l'**argumentation**, qui doit être préparée et s'avancer comme logique et rationnelle pour ne pas s'avérer improductive.
- ✓ Il y a la **relation** entre les protagonistes, qui entre en jeu selon la qualité.
- ✓ Et il y a les éventuelles **coalitions** lorsqu'il y a plusieurs joueurs dans le jeu. On tente alors d'installer un rapport de forces, mais le plus fort n'est pas toujours le gagnant, au bout du compte.

En résumé, sans sous-estimer l'intuitif en nous, ce livre passionnant et rigoureux, véritable outil de formation et non ouvrage de divertissement, invite à intégrer dans nos connaissances les travaux des scientifiques pour comprendre les situations auxquelles nous pouvons être confrontés, leurs enjeux, les rapports de force "ainsi que des pépites insoupçonnées qu'un négociateur averti saura saisir et valoriser".

Le grand livre de la négociation (Eyrolles Ed. 26 €, 206 p.)

S'il y a un art de la négociation, il y a aussi beaucoup à apprendre sur les techniques qui se développent. Et c'est l'objet de ce qu'on osera appeler cette "bible" sur le sujet, qui passe en revue les grandes thématiques de la négociation, mais aussi, les techniques pour s'y montrer efficace, et les dernières découvertes qui peuvent aider le négociateur averti, à emporter la mise.



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.



L'audit social, "Meilleures pratiques, méthodes, outils"

Jacques Igalens &
Jean-Marie Peretti
Eyrolles Ed. 192 p., 23 €

Professeurs des universités et de l'Essec, les deux auteurs sont pour le premier Président d'Honneur, et pour le second Président en exercice de l'Institut International de l'Audit Social. Mais qu'est-ce qu'un audit ? Wikipédia précise qu'il s'agit d'une expertise professionnelle, effectuée par un agent compétent et impartial aboutissant à un jugement sur les états financiers, le contrôle interne, l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque d'une entité. Tous les mots ont ici leur sens, pèsent leur poids. Et chacun conçoit qu'une entité (entreprise, organisation) étant un système, tous les éléments qui le composent ont une influence sur tous les autres. L'audit social est centré sur les dimensions liées aux ressources et relations humaines, comme il peut être question d'audit "informatique", "achat" ou "logistique". Là aussi, l'entité doit être appréhendée et comprise comme mise en relation avec ses différentes "parties prenantes", étant entendu que le mot est riche de sa signification propre : sont des parties prenantes à l'organisation, toutes les personnes physiques ou morales, institutions, groupes, avec qui elle se met en relation dans le cadre de son activité économique, ou en tant qu'institution jouant un rôle dans la société. C'est en quoi l'audit social d'une entreprise concerne naturellement tout salarié, et plus encore toute personne s'impliquant

dans la vie syndicale et ses instances. À cet égard, l'ouvrage ici recommandé est particulièrement structuré pour que soient convenablement appréhendés les différentes situations pouvant appeler l'audit social (certification, achat ou vente de l'entreprise, mise en place d'une véritable politique de RSE, etc.). Il présente les méthodes, les principales étapes d'un audit, qui sera naturellement centré sur la dimension "RH", mais comme on l'a dit, viendra très vite en interaction avec d'autres éléments de compréhension de l'organisation (finance, organisation, conformité, efficacité, logistique). Un très intéressant focus est également proposé sur l'audit RSE, qui met en évidence les critères d'évaluation, lesquels sont d'autant plus méconnus que ces politiques (Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises) connaissent un développement relativement récent. Il convient donc de bien identifier et distinguer ce qui relève d'une démarche authentique (sincère, éthique, pertinente) d'une vague poudre aux yeux, voire d'un simple artifice de communication. Naturellement, une part conséquente de l'ouvrage se concentre sur les éléments de la fonction RH elle-même : grilles de qualifications ; des structures salariales au regard du marché, du secteur, ou au plan de la cohérence interne ; gestion prévisionnelle des compétences et des emplois ; sont également abordés. ☺

Titre un brin provocateur, mais l'éditeur y ajoute un sous-titre qui relativise le propos, et indique la vraie portée de l'ouvrage : ... ne sert à rien "... si on s'en sert mal !". Car tout le problème est là. Rappelons que Powerpoint sert d'abord à projeter des diapos sur un mur tandis que le présentateur (prof, intervenant) fait sa présentation. Là, le pire côtoie souvent le « encore pire ». Que celui qui n'a jamais subi la séance où l'animateur se contente de LIRE TOUT ce qui est écrit sur chaque diapo, nous jette la première pierre. On a juste envie de lui dire "C'est bon ! On sait lire !" De même, qui ne s'est jamais trouvé au fond de la salle, devant un diaporama parfaitement illisible ? Contenus trop nombreux, écrits trop petits, tableaux mal agencés, tout a été pensé (au plus mal), au moment de la saisie écran. Sans songer à ce détail : la salle où il serait diffusé ! Laquelle, au jour dit, fait vingt mètres de long ! L'auteur de cet ouvrage ludique, impertinent sur le ton, très pertinent sur le contenu, ne mâche pas ses mots. L'auteur de ces lignes, qui prétend maîtriser l'outil et se croit rompu à toutes les subtilités de la communication, avoue qu'il est bien, parfois, "à côté de la plaque", dans son usage réel de ce logiciel. On veut TROP en dire. Toujours. On oublie que dans le concept de support visuel, c'est le mot visuel qui compte. Oui, l'auteur a raison. Suivez ses conseils ! Evitez comme la peste les "cliparts" qui

ringardisent le propos le plus autorisé. Oubliez les wordart (mises en forme des textes) qu'on ne voit plus qu'au menu des brasseries un peu "cheap" sur certains fronts de mer. Gardez-vous de la tentation des textes arrivant en tournoisement, voltiges, etc. La sobriété est votre meilleure amie. Car ce qui compte c'est votre message, pas votre connaissance exhaustive des options inventées par Microsoft. Passées ces remarques de forme, (mais qui ont toute leur importance, car la forme c'est toujours "du fond qui remonte à la surface"), l'auteur indique en quoi powerpoint peut vous devenir vraiment utile. Ce support n'est pas, ne peut pas être, votre rapport exhaustif. C'est un outil complémentaire, chargé de présenter les idées force. Il vous accompagne durant votre exposé, mais n'est pas, ne peut pas être, l'équivalent du prompteur pour le présentateur des news face à la caméra. Pascal Haumont, pédagogique, appuie ses arguments sur des résultats d'expériences conduites selon différents protocoles. D'où il ressort par exemple que lire un message en même temps qu'on l'entend dit, est contreproductif, car redondant : le cerveau n'enregistrera pas l'information, le fait de la recevoir par deux canaux différents, annule le message au lieu de le rendre plus percutant. D'autres leçons du même type complètent ce livre-outil vraiment percutant, qui existe également en version eBook. ☺



Pourquoi Powerpoint ne sert à rien...

Pascal Haumont
Gereso Ed., 138 p., 20 €

Scannez ce document, photocopiez-le ! Diffusez-le sur vos publications, blogs, sites de section.



Nouveau !
Adhérez
en ligne

MERCI DE JOINDRE UN RIB



Pour une protection sociale nouvelle génération

Malakoff Médéric aide les entreprises et les branches professionnelles à devenir des territoires de santé pour concilier santé des salariés et performance de l'entreprise. Donner à chacun les moyens de devenir toujours plus acteur de sa santé et de s'orienter dans l'offre de soins, pour une santé de qualité, personnalisée et à des coûts optimisés, c'est ça, la protection sociale nouvelle génération.

Retrouvez toutes nos offres sur malakoffmederic.com

Votre contact : contact-branches@malakoffmederic.com

SANTÉ — PRÉVOYANCE — ÉPARGNE — RETRAITE



malakoff médéric

PRÉSENTS POUR VOTRE AVENIR