

# cadres & avenir



Fieci CFE CGC

Fieci CFE CGC

Fieci CFE CGC

[www.fieci-cgc.org](http://www.fieci-cgc.org)

## La Fieci vous souhaite une...

# 2016

## BONNE ANNÉE



Vers “l’hyper-  
numérique” (p.4-5)



“Stress au  
travail” (p.12-13)

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



## 2016 : confirmons nos succès !

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.

## 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.

## 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.

## 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 !

## 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.

## Retrouvez la FIECI sur les réseaux sociaux



[twitter.com/fieci](https://twitter.com/fieci)



[linkedin.com/in/fieci](https://www.linkedin.com/in/fieci)



[facebook.com/fieci.cfecgc](https://www.facebook.com/fieci.cfecgc)



[viadeo.com/fr/profile/fieci.cfe-cgc](https://www.viadeo.com/fr/profile/fieci.cfe-cgc)

## 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...



## Notre devoir, rester dignes, et debout

Quand vient l'heure de l'éditorial de décembre, l'éditorialiste s'applique à ce rituel, qui doit tirer les conclusions de l'année qui s'achève, avant d'exprimer des vœux pour celle qui s'avance.

Certaines années sont ainsi faites : il arrive qu'il n'ait guère les mots. Mais l'envie de vivre doit toujours l'emporter.

2015 se termine donc comme elle avait commencé. Dans le drame et l'horreur, imposant partout un climat d'angoisse où chacun craint de voir rôder la haine, l'ignominie. Nos préoccupations quotidiennes, à l'aune des actualités tragiques où l'on a frappé nos enfants, nos modes de vie, après avoir dès janvier attaqué l'un de nos principes fondamentaux, la liberté d'expression, nos préoccupations semblent soudain bien secondaires... Quand bien même elles conservent toute leur importance.

Nous avons, au cœur de notre engagement syndical de cadres, des principes inoxydables. Aux côtés du ternaire républicain, "Liberté, Égalité, Fraternité". Ils ont nom humanisme, respect de la personne, générosité. Nous assumons la part de confrontations qu'impliquent nos convictions, fort heureusement sans autres armes qu'une saine détermination. Nous nous engageons pour ce que nous estimons relever d'une justice, d'un mieux-être, pour la société tout entière et non pour notre seul confort personnel.

Forts de ces convictions, nous faisons face à des personnes humaines qui peuvent être nos adversaires, dans le dialogue et la négociation, mais qui jamais ne sont nos "ennemis". Nous espérons qu'il en va de même pour eux, à notre endroit. Nous craignons parfois qu'entre ces deux mots, adversaire et ennemi, la frontière s'estompe un peu trop, quand l'emportent la rigidité, l'intransigeance. Mais nous estimons essentiel de raison garder, de demeurer dignes dans nos exigences et nos méthodes, en n'oubliant pas que le conflit fait partie de la vie, mais que le conflit n'est ni la haine ni la guerre, ni la destruction de l'autre.

Ainsi, nous resterons l'an prochain et comme toujours, dignes dans nos démarches. Nous resterons debout, car le dialogue social, quoique semblent en penser certains partisans de la seule rentabilité financière qu'ils érigent en dogme intangible, le dialogue social est sans conteste un élément de notre socle républicain. À l'heure où ce socle et ces valeurs sont attaqués, souhaitons que tous les acteurs de la vie sociale de notre pays gardent en tête ces principes, et veillent à les appliquer comme un devoir.

Toute l'équipe de la FIECI se joint à moi pour vous souhaiter le meilleur, la paix dans vos foyers, et la joie de vous retrouver.

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**  
Joël Couturier

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

**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.**



(suite de la page 4)

crise économique oser d'autres solutions : tester une approche protectionniste, ou une relance par la consommation. Aujourd'hui, la primauté donnée à la finance impose un modèle unique qui va jusqu'à nier la valeur ajoutée dans la production des biens et services. Seule compte la "ligne du bas" ; celle du profit dégagé.

### De nouveaux business models

Les modèles classiques étaient jusqu'à une période récente, globalement linéaires : la relation client, si éphémère fut-elle, était personnalisée. Il en allait de même des relations clients-fournisseurs. Désormais les modèles nouveaux s'affranchissent de toute linéarité : plus de cadre géographique ou étatique, et plus de cadres légaux, les lois différant d'un pays à un autre. En retour, des gisements inépuisables de nouveaux clients, fournisseurs et partenaires. Qu'ils aient nom Google, Amazon, Uberpop, Blablacar, etc., ces nouveaux géants mondiaux inventent des relations inédites avec des clients dispersés sur tous les fuseaux horaires : vente en ligne, gratuité offerte au client en échange de pub, intermédiation permettant aux sites connecteurs de se rémunérer sur les transactions engendrées... Toute la chaîne de création de valeurs est impactée, du producteur au vendeur, du vendeur au client, du vendeur au fournisseur et au partenaire. Business is business... Dont acte ! Mais pour quelles relations sociales ? Là est la question qu'aucun politique ne semble pressé d'aborder.

### Mettling : le rapport zappe l'essentiel

Le rapport Mettling (du nom du DRH d'Orange qui l'a dirigé) proposait cet automne 36 préconisations pour "réussir la transformation numérique en entreprise". Nos deux amis Lequeux et Diani

estiment que malgré sa bonne volonté, il est en réalité passé à côté du principal. En effet, il n'est au fond guère surprenant que cette révolution de la Web-e-Conomy, qui nous place tour à tour en situation de citoyen, client, salarié, joueur, actionnaire, (et surtout client !) n'interpelle pas nos décideurs. Ils ont toujours réagi ainsi. Le rapport laisse entendre que nous aurons à la clé mieux-être et emploi pour tous ou presque. On a pourtant constaté, dès septembre, comme "ubérisation" rime à merveille avec "précarisation". Mais cela non plus ne doit pas surprendre, il faut paraît-il vivre avec son temps. Et c'est cette philosophie qui conduit le rapporteur à faire sien le discours des dirigeants du MEDEF, tout en se gardant bien

d'interpeller les entreprises sur leur "responsabilité sociale et sociétale", dans le monde qui s'en vient. Le rapport contient des confusions, se centre sur les outils, leur maîtrise, et leurs usages, en ignorant que les salariés disposent souvent pour eux-mêmes d'outils plus performants que ceux qu'on met à leur disposition au travail. Il détaille un hors-sujet (le développement du télétravail), et se permet un oubli majeur (la cyberdélinquance). Le dossier est plus que discret sur la protection de la vie privée des salariés, promis aux délices de la géolocalisation, partout, tout le temps. Cela pointe le problème de fond : il néglige totalement l'impact de ces nouveaux business models sur l'organisation sociale, les rapports

humains, ainsi que le rapport au travail lui-même. Car l'enjeu masqué de cette digitalisation à tout crin, c'est bien la "leanisation" toujours plus marquée des organisations, signifiant à terme une plus grande anomie, (désagrégation progressive des normes sociales) dont les acteurs devront supporter les effets. Avec en toile de fond, un abaissement progressif de leurs droits, qui seront peu à peu rapportés au niveau (2) de ceux des travailleurs indépendants. ☹

(1) AFISI : Association Française d'Ingénierie des Systèmes d'Information, <https://afisi.wordpress.com/>  
 (2) ... Bien bas ! rappelle l'auteur de l'article, indépendant lui-même !

## Digitalisation : que dit la CFE-CGC ?

**Comme les autres confédérations syndicales, nos collègues ont contribué à la réflexion lancée dans le cadre de ce rapport Mettling. Nous mettons en avant quelques points clés de leurs travaux.**

Les recommandations de la CFE-CGC annexées au Rapport rejoignent pour nombre d'entre elles les remarques issues des travaux de notre confrère et collègue Jean-Louis Lequeux.

### Gérer les surpoids des données

Notre confédération souligne que la digitalisation du travail pose d'abord des problèmes d'information. La protection des données personnelles, (celles des salariés, mais au-delà, des citoyens) constituent des dossiers transversaux de première importance. La surabondance de l'information, dite "infobésité", la gestion quotidienne des emails dans l'entreprise, créent de nouvelles sources de stress. D'une façon générale, il semble indispensable que soit revu notre rapport

collectif autant qu'individuel à l'information et à l'accumulation de données. Il faut intégrer le droit à la déconnexion dans tous les accords de branches. La FIECI a d'ailleurs été une des premières fédérations à l'imposer lors de négociations.

### Reconsidérer l'organisation du travail

Les technologies bouleversent nos rapports au travail, et même au salariat lui-même, puisqu'on invite par tous types de moyens les cadres à "devenir leur propre patron", ce qui revient bien souvent à les isoler, à abaisser leur protection, parfois jusqu'à la précarité pleine et entière. Si de nouvelles formes apparaissent (télétravail) il convient de ne pas les généraliser sans examen. La question du "forfait-jours" est centrale. La CFE-CGC rappelle que

le recours doit en être encadré. Le salarié doit demeurer protégé par l'employeur et cette protection ne saurait relever d'un partage de la responsabilité.

### Améliorer la communication des IRP

C'est un fait, "tout employeur peut limiter la communication des représentants du personnel, ce qui contribue à les maintenir dans un certain archaïsme au regard des évolutions importantes liées au numérique", affirme la CFE-CGC. Consciente des changements importants nés des TIC, tant dans les modes de communication que les comportements, elle revendique, - mesure de bon sens - le droit d'accéder au réseau numérique de l'entreprise (messagerie électronique, intranet, réseau social d'entreprise). ☹

Télécharger le rapport : [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_Mettling\\_-\\_Transformation\\_numerique\\_vie\\_au\\_travail.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Mettling_-_Transformation_numerique_vie_au_travail.pdf)

QUIZ

# Départs et Ruptures : vérifiez vos connaissances !

Les départs négociés sont de plus en plus nombreux. On parle de 30.000 ruptures conventionnelles signées chaque mois ; de 2 millions depuis leur création. Où en êtes-vous de vos connaissances sur les droits attachés à ces nouvelles voies de séparations ?

## Les questions

**Q1 :** Une rupture amiable du contrat de travail est possible quelle que soit la nature du contrat.

- Est-ce VRAI ou FAUX ?

**Q2 :** Qu'advient-il quand une rupture amiable et négociée du contrat de travail intervient pour un motif économique ?

- A : même si les départs sont volontaires, l'employeur est tenu de respecter les dispositions et procédures prévues par le Code dans le cadre des licenciements économiques.
- B : comme ces départs sont volontaires, seul l'accord entre les deux parties est nécessaire, ils mettent juste fin à leur contrat.

**Q3 :** Ce qui distingue fondamentalement la rupture amiable de la rupture conventionnelle, c'est que :

- A : la première est inscrite dans le code civil, la seconde dans le code du travail.
- B : la première concerne les CDD, la seconde les CDI uniquement.

**Q4 :** Fiscalement, le régime d'indemnité de rupture conventionnelle est aligné sur le régime de droit commun d'exonération partielle d'impôt sur le revenu et de cotisations sociales prévu pour les indemnités de licenciement.

- Est-ce VRAI ou FAUX ?

**Q5 :** Il n'est pas indispensable qu'il y ait litige pour formaliser une rupture conventionnelle.

- Est-ce VRAI ou FAUX ?



## Les réponses

**Q1 : C'est FAUX !** La loi prévoit seulement deux cas où la rupture amiable est possible : le contrat d'apprentissage d'une part, dans les deux premiers mois de son exécution (Article L.6222-18). Et d'autre part le contrat à durée déterminée (Article L.1243.1).

**Q2 : "A" est la bonne réponse.** Peu importe que ces emplois soient supprimés par des départs volontaires, l'employeur doit respecter les articles L.1233-3 et suivants qui traitent du licen-

ciement économique. Notamment, les représentants du personnel doivent être consultés. En revanche, il peut être dispensé de l'envoi d'une lettre de licenciement. La situation est différente en cas de départ par "rupture conventionnelle".

**Q3 : "A" et "B" sont vrais !**

**Q4 : C'est VRAI... pour le salarié !** En revanche la part de l'employeur reste soumise au forfait social, à un taux de 20 %, à partir du 1<sup>er</sup> centime.

**Q5 : C'est faux !** Et c'est le principe même de la rupture : il faut qu'il y ait une situation contentieuse, ou précontentieuse, et donc un litige, auquel la transaction devra mettre fin. Il convient également que les deux parties, dans ce cadre, expriment des concessions et qu'elles figurent par écrit sur le contrat de rupture.

### Départs négociés et ruptures conventionnelles

*En 150 pages, ce livre écrit par M<sup>e</sup> Taquet, avocat en droit du travail et protection sociale, apporte commentaires précieux et conseils avisés sur ces sujets qu'on aborde souvent avec un certain stress. L'ouvrage en est déjà à sa quatrième édition : il faut dire que les conditions qui peuvent mettre fin à un emploi par accord réciproque évoluent sans cesse. Il expose aussi clairement qu'on peut les principes et les conditions où elles pourront s'appliquer. Il examine les éventuels cas particuliers et commente les jurisprudences. Il comporte également une part d'annexes conséquentes, regroupant entre autres les principaux articles du code du travail concernés, et examinant aussi le cas particulier de la transaction pour un salarié dit "protégé".*

Ed. Gereso, Collection "L'essentiel pour agir"





## L'expertise mutualiste au service de votre protection sociale complémentaire



### SANTÉ - PRÉVOYANCE - AUTONOMIE

#### Réussir ensemble la protection sociale complémentaire pour tous

- **Vous accompagner à toutes les étapes de la négociation des accords de branche**

22 branches professionnelles, 200 000 entreprises et 7 millions de personnes protégées.

- **Vous garantir une relation de proximité**

1 500 conseillers présents sur l'ensemble du territoire.

- **Vous assurer des solutions globales et accessibles, en santé et en prévoyance**

Une maîtrise des coûts assurée par le plus important réseau conventionné en France et des accords passés avec la quasi-totalité des professionnels de santé.

- **Vous proposer des services de qualité pour répondre aux attentes des salariés**

200 000 conventionnements avec des professionnels de santé,

2 500 services de soins (cabinets dentaires, centres d'optique, etc.) et d'accompagnement (services à la personne, petite enfance, etc.) mutualistes,

16 000 aides financières accordées chaque année pour l'action sociale,

3 000 actions de prévention santé assurées chaque année dans toutes les régions.

**Premier acteur santé national et pôle majeur de protection sociale, MUTEX-l'alliance mutualiste met son expertise et ses atouts au service des partenaires sociaux négociateurs.**

Pour nous contacter :  
[collectif@mutex.fr](mailto:collectif@mutex.fr)  
[www.mutex.fr](http://www.mutex.fr)

MUTEX - l'alliance mutualiste



❁ RÉMUNÉRATIONS

# Repères sur les salaires 2015

L'APEC sort un volumineux dossier sur ce sujet, véritable outil de réflexion, et sans doute de propositions pour les IRP.

Voilà ce qu'en langage journalistique, on appelle volontiers "marronnier", pour désigner ce genre d'article revenant régulièrement sur les mêmes sujets : mal de dos, villes où l'on vit le mieux, classement des meilleurs lycées (ou hôpitaux), etc. Pour autant, avec ce gros dossier de 145 pages sur les salaires des cadres en 2015, l'APEC ne cède à aucun effet de mode : on est ici dans une étude approfondie, où chacun peut trouver matière à réflexion, comparaisons précieuses au sein d'un secteur, ou entre différents secteurs. Le dossier passe au crible 43 fonctions, parmi lesquelles commercial, comptabilité, direction générale,

informatique de gestion, marketing, cadres de chantier, achats...

- Il analyse et compare de nombreux sujets tels que :
- les salaires des cadres en poste dans chaque fonction (fixe + variable),
  - un focus sur cette partie variable (% de bénéficiaires, en % de la rémunération totale),
  - les principaux avantages (usage privé du téléphone, usage privé de la voiture de fonction),
  - le salaire selon des caractéristiques individuelles : âge, sexe, région ;
  - selon les caractéristiques du poste : responsabilité hiérarchique, animation d'une équipe,

gestion d'un budget, dimension internationale,

- les caractéristiques de l'entreprise : taille, secteur d'activité et localisation géographique,
- les salaires proposés dans les offres selon le niveau d'expérience demandée, le lieu de travail, le secteur d'activité de l'entreprise.

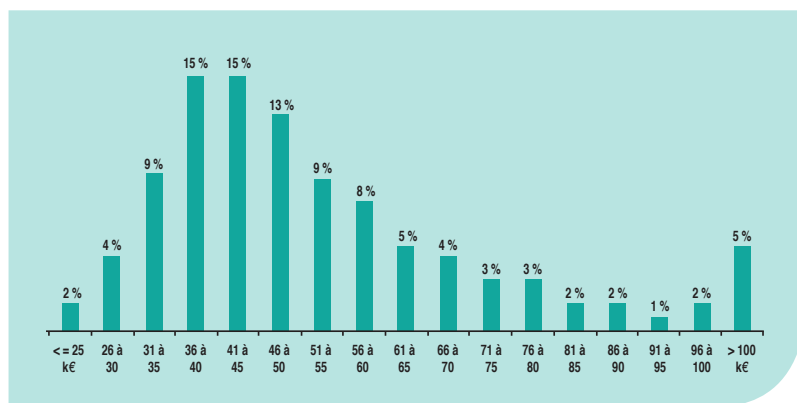
Difficile de faire ressortir ici des données précises uniquement centrées sur nos métiers ou secteurs. Les situations sont chaque fois dépendantes de nombreux facteurs, notamment la taille de l'entreprise, sa localisation, et les fonctions elles-mêmes.

## Des rémunérations brutes très dispersées...

On peut remarquer d'un point de vue général, que 30 % des salariés cadres ont un salaire brut annuel inférieur ou égal à 40 K€, brut, incluant éventuellement une part variable. Ce sont probablement parmi les derniers arrivés sur le marché. La tendance à embaucher de jeunes cadres au plus proche des minima conventionnels semble une conséquence durable de la conjoncture présente.

Le salaire médian (celui où 50 % sont au-dessus, 50 % en dessous), est de 48 K€. Mais le salaire moyen (plus sensible aux deux extrêmes) est de 55 K€. Cela signifie que le poids des cadres "beaucoup mieux payés que les autres" pèse et influe sur ce critère. Ce sont les 5 % les mieux payés, dont les salaires peuvent monter bien au-delà des 95 K€ et plus.

Répartition des cadres selon la rémunération annuelle brute totale



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

## Parts variables

Un cadre sur deux est aujourd'hui concerné par une rémunération variable, intitulée le plus souvent "prime sur objectif". Dans un peu moins de 10 % des cas, la rémunération prend la forme d'une commission sur le chiffre d'affaires apporté. Reste tout de même à apprécier le ratio que peut représenter cette part variable dans la rémunération totale du cadre concerné.

Le tableau ci-contre se lit de la façon suivante. Pour 90 % des cadres concernés par une rémunération variable (qui sont 1 sur 2, rappelons-le), celle-ci ne représentera que 3 % de la rémunération globale. Et à l'opposé, ceux pour qui la rémunération variable peut représenter jusqu'à 23% de la rémunération globale ne sont que 10%.

La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires)	Ensemble des fonctions
<b>Avec partie variable</b>	<b>49</b>
<i>dont prime sur objectif</i>	<b>39</b>
<i>dont commission sur le chiffre d'affaires</i>	<b>9</b>
<i>dont autres éléments de salaire variable</i>	<b>8</b>
<b>Sans partie variable</b>	<b>51</b>

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

NB : Les cadres concernés par une rémunération comprenant une partie variable peuvent donner plusieurs réponses (prime sur objectif et/ou commission sur CA et/ou autres éléments de salaire variable)

Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en %)	Ensemble des fonctions
<b>90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à</b>	<b>3</b>
<b>75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à</b>	<b>5</b>
<b>50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à</b>	<b>9</b>
<b>25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à</b>	<b>14</b>
<b>10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à</b>	<b>23</b>

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres



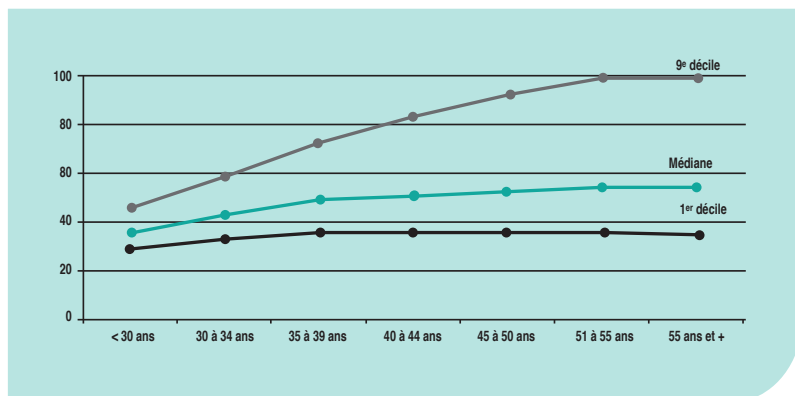
## L'incidence de l'âge, prédominante

Comme on peut le comprendre, les niveaux de rémunération des cadres sont corrélés avec leur âge, d'une part, et la durée de leur expérience professionnelle d'autre part.

On note que la progression des salaires s'élève de façon régulière dans la première moitié de la vie professionnelle. Ils vont généralement se stabiliser autour de 50 ans.

Pour bien lire ce tableau : le 1<sup>er</sup> décile représente les 10 % les plus bas d'une tranche d'âge donnée, le 9<sup>e</sup> décile, les 10 % les mieux rémunérés de la même tranche. Le salaire médian, celui qui divise la tranche d'âge en deux moitiés égales. On voit que la dispersion s'accroît avec l'âge et la carrière, d'autant que le 1<sup>er</sup> décile tend à baisser légèrement à partir de 50 ans (cadres en situations difficiles, voire déclassés). La fourchette des salaires se situe ainsi à 18 K€ pour les cadres âgés de moins de 30 ans. Elle est de 65 K€ pour les plus de 55 ans.

Salaires selon l'âge (en k€)

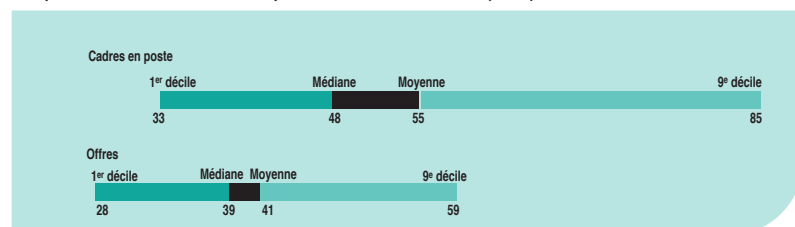


Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

## Offres d'emplois : moins généreuses !

Autant le savoir avant de postuler, les recrutements par annonces offrent des salaires singulièrement moins élevés que pour les cadres en postes. Le tableau le montre bien : la dispersion (écart entre le 1<sup>er</sup> et le 9<sup>e</sup> décile), est bien moins étendue, et les plus hauts salaires espérés à peine plus élevés que le salaire moyen pour les cadres en poste. En somme, les deux méthodes à suivre pour accéder aux plus fortes rémunérations, sont la promotion interne, ou le recrutement par débauchage, ou grâce au marché caché (relationnel, réseau).

Comparaison salaires des cadres en poste/salaires dans les offres (en k€)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

## Avantages et intérêts divers

Naturellement des différences, plus ou moins accentuées, sont plus ou moins remarquables et importantes, selon les régions d'implantation, les secteurs d'activité, et plus encore la taille de l'entreprise. On est un peu mieux payé en Île-de-France qu'en régions. Mais la différence est encore plus notable pour les cadres acceptant l'exil à l'étranger.

De même plus l'entreprise emploie de salariés plus les niveaux de rémunérations auront tendance à s'élever.

Les rémunérations sont également plus importantes dans l'industrie que dans le commerce et la construction. Le secteur des services est enfin un peu moins rémunérateur.

Enfin, il est intéressant de noter combien de salariés (en %) bénéficient d'éléments complémentaires de rémunération, ou d'avantages matériels.

En dehors de la mutuelle, qui devra en 2016 profiter à tout salarié, quel que soit son statut, on note que les avantages annexes sont bien loin de concerner une majorité d'entre nous.

On peut télécharger le pdf en tapant l'URL suivant : <http://bit.ly/1NW43Yh>

Part des cadres concernés par les éléments suivants (en %)	Ensemble des fonctions
Intéressement	39
Participation	38
Plan d'épargne entreprise (PEE)	25
Abondement du plan d'épargne	17
Plan d'épargne retraite collectif (PERCO)	16
Stock-options	2

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Naturellement, il est possible de cumuler plusieurs avantages ; d'où ce total supérieur à 100 %.

Part de cadres concernés par les avantages suivants (en %)	Ensemble des fonctions
Mutuelle (assurance complémentaire sécurité sociale)/prévoyance	90
Usage privé du téléphone	37
Usage privé de la voiture de fonction	21
Assurance vie	14
Tarifs préférentiels sur les produits et services de l'entreprise	19
Possibilité de prêt de l'entreprise	9
Logement de fonction	2

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

90 % des salariés bénéficient d'une complémentaire santé et prévoyance.

En 2016, ce devraient être 100 % des salariés, donc des cadres.

# Généralisation de la couverture santé d'entreprise, une protection sociale continue pour le salarié tout au long de son parcours professionnel !

Avec la loi du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi et la compétitivité des entreprises, la généralisation de la couverture santé d'entreprise s'accompagne d'autres mesures qui permettent d'améliorer la protection sociale du salarié du privé, tout au long de son parcours professionnel. Explications.

## I Une couverture santé via toutes les entreprises, pour une protection généralisée

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, l'employeur doit faire bénéficier à tous ses salariés d'une complémentaire santé d'entreprise obligatoire. Pour cela, il dispose de 3 possibilités :

### • Souscrire au régime Frais de santé de la branche professionnelle (voir encadré)

Les partenaires sociaux de la branche professionnelle négocient un accord en tenant compte des besoins des salariés (selon les risques professionnels constatés, les pathologies liées à l'activité...) et en respectant les intérêts de chacun (salariés et employeurs).

### • Négocier le régime Frais de santé au sein de l'entreprise

Les acteurs sociaux de l'entreprise doivent engager une négociation afin d'aboutir à la mise en place d'un accord d'entreprise. Si l'entreprise n'en dispose pas, elle pourra "utiliser les autres actes de droit du travail à sa disposition (référé et décision unilatérale constatée dans un écrit et remis aux salariés").

### • Souscrire une couverture minimale obligatoire "panier de soins" (sans accord de branche, ni accord d'entreprise).

Pour les entreprises n'ayant aucune couverture santé, issue d'accord de branche ou de négociation d'entreprise, Dès le 1<sup>er</sup> janvier, une couverture minimale obligatoire (panier de soins) devra être mise en place par l'employeur par décision unilatérale.

\* Source : semaine juridique - édition du 25 juin 2013

## II Continuer de bénéficier - à titre gratuit - de la couverture santé en cas de chômage : période de portabilité

En cas de rupture du contrat de travail ouvrant droit à l'assurance chômage, le salarié quittant l'entreprise bénéficie du maintien de sa couverture santé, jusqu'à un an après avoir quitté l'entreprise (durée maximum en fonction du dernier contrat de travail). Ce maintien se fait à titre gratuit, c'est-à-dire sans cotisation de sa part.

## III Au-delà de la période de portabilité : application de la loi Evin

L'organisme assureur, au-delà de la période de portabilité, a l'obligation d'adresser une proposition de maintien de couverture dans un délai de 2 mois. Ce maintien prévu par la loi Evin permet à l'assuré de continuer d'être couvert s'il le souhaite, à ses frais. Cette obligation vaut également pour les autres cas prévus par la loi Evin (départ en retraite, invalidité...).

*Au regard de ces trois étapes de la vie d'un salarié, son embauche, ses évolutions ou changements de carrière, son départ à la retraite, ces 3 dispositifs légaux (généralisation santé, portabilité améliorée et loi Evin) permettent d'assurer une continuité de la protection sociale du salarié à des moments charnières de son parcours professionnel, tout en bénéficiant de conditions financières plus avantageuses.*

## Nouveau régime Frais de santé CCN des Bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs conseils, sociétés de conseil.

Afin d'accompagner les entreprises dans cette nouvelle obligation, les partenaires sociaux ont signé un accord de branche Frais de santé au bénéfice de l'ensemble des salariés.

Ils ont choisi de recommander notamment Humanis Prévoyance pour optimiser la mise en place du régime qui prend effet au 1<sup>er</sup> janvier 2016. La gestion en a été confiée à Verspieren.

Les entreprises de la branche peuvent ainsi adhérer en toute simplicité auprès d'Humanis.

<http://accord-de-branche.humanis.com>

Rubrique "Bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs-conseils, sociétés de conseil"



### Les + du régime frais de santé conventionnel :

- Des garanties supérieures à celles du "panier de soins" défini par le décret du 08/09/14,
- Un tarif négocié par la branche incluant le maintien de cotisation jusqu'au 31/12/2017 et l'application d'un tarif préférentiel pour l'exercice 2016,
- Un régime solidaire : la cotisation n'évolue pas en fonction de la consommation des salariés de l'entreprise,
- Une action sociale de branche dédiée : mise en place d'actions de prévention et des aides individuelles pour les salariés en difficulté.

Article réalisé en partenariat avec Adéis, le partenaire protection sociale des branches professionnelles



# Adéis, le partenaire “ protection sociale ” des **BRANCHES PROFESSIONNELLES** !

- Proposer aux partenaires sociaux une couverture santé et prévoyance de qualité
- Innover pour des actions de solidarité et de prévention
- Décrypter l'actualité pour une information simplifiée

ÉCONOMIE SOCIALE,  
MÉDICO-SOCIAL  
& ENSEIGNEMENT

AGRICULTURE,  
INDUSTRIES  
& TRANSPORT


**290 M€**  
de cotisations

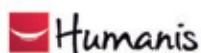
**67 accords**  
conventionnels suivis

**975 000 salariés**  
couverts

COMMERCE  
& SERVICES

[www.adeis-branches.fr](http://www.adeis-branches.fr)

Suivez-nous sur Twitter  
 @AdeisBranches



**adeis**  
Pour les branches professionnelles

🌀 PRÉVENTION

## Comprendre “le stress au travail”

Dans un ouvrage sur la prévention santé, William Dab précise parmi bien d'autres sujets, les contours du “stress professionnel”, un des moteurs essentiels des Risques Psycho Sociaux.



Si le terme est désormais reconnu et largement repris dans le vocabulaire, décrire précisément ce que l'on appelle Risques psycho-sociaux demeure chose malaisée : on manque à ce jour de définition précise. En conséquence, il n'est pas toujours certain que les interlocuteurs s'accordent clairement sur le sens des mots et la nature des problèmes. Stress, épuisement, violence physique, harcèlement moral, pression excessive sur les résultats, sur le temps... sont autant de facteurs de risques différents. Et tous peuvent conduire à développer par compensation, des addictions à telle ou telle substance... qui deviendront à leur tour un facteur supplémentaire de “RPS”.

### Une définition reconnue du stress

En revanche, l'Agence européenne de la santé au travail propose du stress une définition qui fait aujourd'hui consensus : “un état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement, et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face”.

À l'origine du stress il y a donc un manque, une sensation d'être désarmé. Le mot de perception est ici essentiel, car il renvoie à nos cinq sens et donc à la subjectivité de celui qui ressent. Il

s'agit bien d'abord d'un phénomène de réaction du corps et de l'esprit, lié à ces sensations, ces ressentis ; à des impressions, des sentiments. On voit bien qu'il y a donc des différences inter-individuelles, dépendant de la situation elle-même autant que des ressentis de chacun. C'est d'ailleurs le cas dans toute réaction de nature psychologique.

Pour autant il sera possible d'“objectiver”, ce que ressent la personne : c'est-à-dire le décrire, l'analyser, en expliquer concrètement les ressorts, et l'impact. Le stress est personnel, mais il demeure identifiable, et compréhensible.

L'autre élément important, est de bien mesurer que le stress n'est pas en soi une maladie, ni même un état pathologique. Ce qui peut le devenir c'est sa répétition, et son intensité.

### Facteurs de stress

Qu'est-ce qui, dans une situation de travail, est identifié et reconnu comme générateur de stress ? William Dab décrit notamment :

- Le contenu même du travail (volume, pénibilité, intérêt...);
- L'organisation du travail : sa cohérence, son efficacité ; d'éventuels conflits de valeurs entre ce qu'on doit faire, et son jugement ;
- Le contrôle qu'on a sur son propre travail : latitude de décision, sentiment d'avoir des compétences adaptées... ;
- La reconnaissance attendue et espérée. Les possibilités d'évolution ;
- L'environnement : physique (bruit, chaleur, saleté...) social (ambiance, absence de respect ou de soutien).

(suite page 13)

### Installer la prévention santé

En partenariat avec William Dab, Titulaire de la chaire Hygiène et Sécurité au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), nos partenaires de Malakoff Médéric publient donc ce guide pratique, s'adressant aussi bien au chef d'entreprise, au responsable RH qu'au représentant du personnel.

Son objectif est de développer une “intelligence générale” sur la santé au travail, et en 10 étapes particulièrement structurées et claires, l'auteur présente une réelle méthode opérationnelle. Connaître les fondements juridiques, identifier les nombreux acteurs qui interviennent, dans et hors l'entreprise. Mais aussi comprendre les rapports entre santé et travail (le travail a tout à la fois des aspects “bons”, d'autres “néfastes”), définir les différents risques, en proposant d'estimer à leur juste valeur les risques psychosociaux.

Les axes de prévention sont évidemment passés en revue, et parmi ceux envisagés, l'auteur donne toute sa place au dialogue social.

(La santé au travail, de William Dab - Arnaud Franel Editions, 188 p. 19,95 euros)



(suite de la page 12)

### Conséquences du stress

On sait aujourd'hui qu'un stress fort et prolongé peut conduire à des pathologies qui ne seront pas nécessairement d'ordre psychologique. Elles peuvent être extrêmement diverses :

- Troubles du sommeil, de l'appétit
- Maladies cardiaques ;
- Troubles musculo squelettiques
- Maladies digestives ;
- Problèmes de vigilance et de performance ;
- Troubles hormonaux / endocriniens ;

- Maladies psychiatriques (dépression) ;

### Deux questionnaires sur le stress

Pour justement permettre de décrire (objectiver) les situations de stress, on reconnaît à ce jour deux modèles différents d'analyse : celui de Karasek et celui de Siegrist, du nom des chercheurs qui bien sûr les ont modélisés. Ces modèles s'appuient sur des questionnaires, adressés aux personnes dont on souhaite apprécier le niveau de stress.

Dans le modèle de Karasek, ce qui est évalué est d'abord l'intensité de la demande psychologique à laquelle est soumis le salarié, ainsi que la latitude décisionnelle qu'on lui accorde dans le cadre de son travail. Le soutien social qu'il reçoit est également évalué. Car le stress va naître d'un sentiment d'écart trop grand entre les exigences de travail et la latitude laissée pour y parvenir (temps disponible, charge de travail). Se retrouver sans soutien de sa hiérarchie entre alors dans cette logique de stress.

Le modèle de Siegrist est souvent

présenté comme complémentaire du précédent : il met davantage en lumière le décalage entre l'effort demandé au travail, et les bénéfices reçus en retour. Par bénéfices, on entend naturellement les aspects financiers, mais pas seulement ! Des dimensions d'ordre symbolique comme le sentiment d'utilité, d'estime, seront aussi classées comme bénéfiques.

Ce stress n'est qu'un aspect parmi de nombreux autres, abordés dans le guide édité par William Dab (lire notre encadré page 12) 🌐

### QVT

## L'espace de travail influe sur le bien-être

À l'occasion du Salon de l'immobilier d'entreprise, un cabinet d'experts en transformation des espaces de travail a dévoilé une étude soulignant leur impact sur le bien-être des salariés.

Ce titre peut au premier abord paraître une évidence : mieux vaudrait, certes, travailler dans le confort et des conditions convenables, que l'inverse. Pour autant, juger de conditions matérielles de travail relève, pour part, de la subjectivité de chacun : ce qui convient à celui-ci, pourra déplaire à celui-là. C'est sans doute pourquoi 64 % des salariés assurent n'avoir jamais été consultés sur l'aménagement de leur espace de travail ! À défaut d'espérer rencontrer une unanimité, les dirigeants préfèrent sans doute imposer le cadre qui LEUR convient. Et l'on devine que le coût par m<sup>2</sup> y est souvent le critère essentiel. Ce que confirment les experts : "l'optimisation et la rationalisation des surfaces de bureaux ont tendance à relayer au second plan l'idéal managérial participatif"... Et l'on aurait envie d'ajouter, avec Molière : "ah qu'en termes galants ces choses-là sont dites !"

On note à cet égard avec intérêt que

lorsque survient un déménagement de l'entreprise, qui pourrait être une bonne opportunité d'instaurer un dialogue, d'affirmer une volonté de renouveau, les salariés deviennent 87 % à noter qu'on ne leur a rigoureusement rien demandé, à cette occasion.

### Demander leur avis aux personnes

Pourtant ! Aux yeux de 90 % des salariés interrogés, IL EST important d'être consulté sur l'évolution de l'environnement de travail. 72 % des personnes interrogées estiment d'autre part que les entreprises auraient grand besoin de repenser leurs espaces de travail. La seule rationalité des coûts n'est peut-être pas un si bon pari. Car les salariés estiment clairement que leur environnement influe sur leur efficacité. Cela participe de l'envie de venir travailler (64 %), d'être productif (60 %), voire de diminuer le stress



(48 %) quand les conditions sont satisfaisantes. Pour 61 % des salariés interrogés, l'environnement de travail participe à leur fierté de travailler pour l'entreprise. Il y a donc de réelles attentes exprimées, sur ces sujets qualitatifs.

Si de nouvelles formes de travail se développent, (travail à domicile, nomadisme, espaces de co-working), 36 % occupent des open-spaces et 19 % ont encore un bureau individuel fermé. On entend souvent dire que l'absence de privacité est une source d'inconfort, suscitant même parfois des sentiments de déprime ou de stress. De fait, 22 % des salariés déclarent que leurs bureaux

sont insatisfaisants. En moyenne, la note attribuée à l'espace de travail est de 6,6 sur 10. Mais les notes sont plus basses, s'agissant de l'insonorisation de l'espace (5,5), sa personnalisation (5,5), ou le design des bureaux (5,6).

Il y a donc des marges considérables de progrès : développer la collaboration et le travail en équipe est important pour 92 % des sondés, et l'équilibre des temps de vie privée/pro, pour 94 %.

Et si l'on injectait un peu de couleur, de vie, d'art, dans ses univers glacés, chromés, aseptisés, sans âme que sont devenus les lieux de travail en univers post-moderne ? 🌐

# 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.

## La comédie humaine du travail

Danièle Linhart, Ed. Erès, 156 p., 19 €

Voici un livre universitaire qui ne ronronne pas ! La thèse que développe ici Danièle Linhart (directrice de recherches émérite au CNRS) est décapante. Elle est, précisons-le, toujours compréhensible. On peut s'y plonger sans autre crainte que celle... de n'être pas convaincu du propos. Il n'en demeure pas moins intéressant. La sociologue affirme qu'en dépit des apparences, le modèle d'organisation et de management dominant dans nos sociétés demeure identique à ce qu'il était du temps d'Henry Ford et Frédéric Taylor, au début du siècle dernier. À bien des égards cela semble paradoxal.



Le monde a tellement changé. Et la production ! L'Organisation Scientifique du Travail, "la chaîne", l'homme machine si bien décrit par Chaplin dans Les Temps Modernes, nous semblent à tous obsolètes. La révolution numérique tend à rendre bien moins pénibles le travail physique et les conditions de travail elles-mêmes. De plus, l'entreprise de ce début de siècle, loin de se désintéresser de l'humain, "psychologise" volontiers les relations au travail, et s'empare des

problématiques qualitatives : bien-être, développement personnel, qualité de vie. Rien de commun, donc, avec ces entrepreneurs du siècle dernier pour qui l'ouvrier, l'employé n'étaient que simples rouages, interchangeable, et de ce fait déshumanisés. "Dépsychologisés" pourrait-on dire ! Danièle Linhart affirme l'inverse : si les rapports psychologiques ont changé, "la comédie" reste la même. Pire, peut-être. Dans les deux cas, le modèle managérial tend à déposséder la personne au travail de sa seule arme : sa "professionnalité" (savoir-faire, compétences). Cela vaut désormais pour les cadres aussi, et là se trouve la nouveauté de l'ère numérique, par rapport au modèle antérieur. Le rapport de soumission qui s'impose au travailleur est certes plus soft, mais d'autant plus insidieux qu'en apparence il se fonde sur l'individualisation des rapports humains, qui n'est en réalité qu'individualisation de ses performances et objectifs, accroissant d'autant plus la pression subie. Une phrase terrible du livre résume la thèse : "tu donneras à ton activité le sens que je veux qu'elle ait, et nul autre ; tu feras de l'accroissement de ma fortune le sens de ta vie. Je ne t'achète pas seulement ton potentiel d'activité mais aussi ta volonté, ton implication subjective dans mon projet à moi, mon enrichissement". Dans une économie de concurrences mondiales, de chômage important, et d'insécurité d'emploi, perçue comme "moderne" et plus « motivante, les jeunes générations semblent plus favorables à ces règles du jeu que leurs aînés. Et ce, quand bien même elles généraliseraient la précarité. Où se devine cette ubérisation annoncée de l'économie, où chacun peut exercer à bas prix une activité, au mépris de la professionnalité de ceux qui de leur côté l'avaient durement acquise. ☺

## Gérer les relations sociales dans l'entreprise

Michel Dompnier, Ed. Eyrolles, 146 p., 22 €

Ce livre est écrit par un ancien DRH (qui fut aussi en charge des relations sociales à IBM France, puis chez Disneyland Paris). Orienté "100 % opérationnel" il est plus particulièrement destiné, et le ton l'exprime immédiatement, aux professionnels des RH et aux chefs d'entreprise qui se sentiraient insuffisamment préparés "au dialogue social". La didactique de l'ouvrage est, dirions-nous, solidement charpentée,



l'auteur divisant son propos en trois parties : il passe d'abord en revue les "composantes des relations sociales ; aborde ensuite le cadre du "climat social" (y compris la grève) ; puis les relations entre une direction et les délégués. Un point surprend, tout au long du livre : il n'envisage pour l'essentiel les relations que sous un angle conflictuel, ou à tout le moins tendu par définition. Certes, toute négociation comporte une part de bras de fer, de jeu, de tension. Mais sauf au cas (bien rare à ses yeux, on le devine) où les IRP se montreraient "conscients des réalités économiques", c'est-à-dire disposées à faire profil bas, le seul adage qui prévaut sera "la

loi, mais rien que la loi", socle à un positionnement que l'on pourra trouver tout de même assez crispé, en une période où "la responsabilité sociale des entreprises" invite aussi à dialoguer, innover, inventer. L'IRP semble ici cet empêcheur potentiel de tourner en rond, à qui l'on ne saurait raisonnablement tenir que des discours de fermeté. Le patron peut-il lui-même évoluer un peu, dans ses représentations mentales des syndicats et des syndiqués ? Peut-il admettre - qu'éventuellement - les représentants du personnel puissent avoir de bonnes idées ? Voire des idées nouvelles, méritant à tout le moins d'être examinées ? Quelle serait alors la bonne position à emprunter, dans un cadre partagé de dialogue et d'échanges ? Ces questions brillent par leur absence, au point qu'on se demande si les envisager ne revient pas à se comporter en Bisounours perdu dans un monde de brutes. L'ouvrage a toutefois cette vertu, de décrire un modèle dominant qui reflète peut-être l'état réel de la pensée patronale. Auquel il cas il devient intéressant comme outil pédagogique, à utiliser en formation, pour mieux décrypter ces attitudes de l'employeur et la logique qui les sous-tend. Quoi qu'il en soit, si le discours se veut "sans langue de bois", dès lors que l'expression désigne comme on peut le penser un discours "parfaitement prévisible et dénué de nuances", disons que l'on reste, pour l'essentiel, en plein dedans. Le chemin sera long pour que se rencontrent les positions des deux parties, estime l'auteur. Suggérons que si les deux s'y mettent au lieu d'un seul, le temps sera raccourci d'autant. ☺





## 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](http://malakoffmederic.com)

Votre contact : [contact-branches@malakoffmederic.com](mailto:contact-branches@malakoffmederic.com)

SANTÉ — PRÉVOYANCE — ÉPARGNE — RETRAITE



malakoff médéric

PRÉSENTS POUR VOTRE AVENIR

ALVINSON BRUN - Crédits photo : Mignat Soudain