

Voilà l'été !

Prenons des forces... cela pourra servir !



**Sauver
le CHSCT !**

(p. 4)



**Les "Millenials"
face au travail**

(p. 8-9)



2017 : 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.

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 juristes sont des personnes d'expérience, connaissant parfaitement la branche professionnelle. Et un avocat peut vous recevoir, y compris sur un problème de droit 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 convivial d'échanges d'informations. Pour tout problème lié au travail, aux droits, défense d'un collègue, nos adhérents peuvent trouver des réponses auprès des abonnés à la Communauté FIECI. 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



Point d'étape

Ce que nous attendions

Il nous avait été annoncé, en cas de victoire du nouveau Président, une énième refonte du Code du Travail ; nous ne sommes donc pas surpris du contenu, relativement et volontairement vaste, du Projet de loi d'habilitation porté à notre connaissance il y a quelques jours. Il nous avait été annoncé une mise en œuvre par voie d'ordonnances, c'est bien la procédure qui va être suivie. Les mesures arrêtées à la fin de l'été seront prises par le gouvernement, sur autorisation du parlement, qui agira par ordonnances, comme le permet l'article 38 de notre Constitution. Avant cela, quelque 48 réunions sont programmées avec les organisations syndicales par les actuels premier ministre et ministre du Travail, d'ici la fin juillet.

Ce que nous savons

Les mesures envisagées dans le projet de loi d'habilitation dont nous avons eu connaissance très récemment, portent principalement, sur 3 thèmes : la primauté accordée à la négociation collective d'entreprise, les modifications apportées aux relations individuelles de travail (notamment quant à la fin de cette relation de travail), et la fusion des 3 instances CE, DP et CHSCT, en une seule instance qui pourrait même finalement être habilitée à négocier dans l'entreprise, ce qui pourrait signifier la disparition des délégués syndicaux. Ce que nous savons à ce jour du projet de loi, tout à la fois flou dans ses détails et précis dans sa volonté, ne nous permet pas, une fois encore, d'augurer d'une baisse du chômage ou d'un gain d'emplois qui en résulteraient. A ce stade, même son efficacité économique n'est pas prouvée. Tout au plus, pouvons-nous, en premier lieu, être inquiets de la disparition annoncée du CHSCT : la question de la santé et de la sécurité était au fil du temps ces dernières années devenue prégnante, elle paraît maintenant en net recul, faisant courir par là même un vrai risque aux salariés, mais aussi, à travers leurs responsabilités pénale et financière, à l'entreprise et à ses dirigeants.

Ce que nous ferons

On ne se risquera pas pour l'heure à juger ; tandis que nous mettons sous presse, l'équation comprend encore trop d'inconnues. Pour autant, la Fédération est bien décidée à être présente autour de la table et à se faire entendre. Le gouvernement a déjà tracé sa feuille de route, sans s'embarrasser d'expérimentations préalables qui pourraient pourtant permettre de mesurer les incidences sur l'emploi de ces mesures. Nous ne pourrions peut-être pas stopper les évolutions envisagées, mais nous pourrions les infléchir et les contraindre si besoin. Il s'agira ici d'une innovation complète en termes de pratiques, d'une autre façon de considérer et d'exercer le syndicalisme. Plus que la représentativité, c'est l'influence qui semble à nouveau être primordiale au sein des syndicats. Il ne s'agira pas de négociation cette fois, il n'y aura sans doute pas place au débat, mais nous serons présents. Le nouveau gouvernement, issu d'un vote démocratique, promet de ne traiter aucune des confédérations "mieux" ou "moins bien" qu'une autre : toutes seront écoutées et considérées. Espérons-le ! Nous ferons entendre notre voix tout l'été, et encore à l'heure de la rentrée.

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 : contact@fieci-cgc.com
www.fieci-cfcgc.org

Directeur de la publication
Michel de La Force

Directeur de la rédaction
Hervé Resse

Rédaction
Michel de La Force, Hervé Resse,
Carole Boyer

Maquette
Joël Couturier

Crédits photos
Fotolia.com, CFE-CGC, Hervé Resse

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.

TRAVAIL

“Ne sacrifiez pas le CHSCT sur l’autel de la simplification du code du travail !”

Nous en appelons à la vigilance et à l’action de tous les salariés et de leurs représentants du personnel, pour le maintien d’une prévention efficace !

“L’entreprise ne peut plus être le lieu du bruit des machines et du silence des hommes”. Ainsi s’exprimait Jean Auroux, alors Ministre du Travail, créant en 1982 le Comité d’Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT). Cette instance devait – enfin – permettre aux représentants du personnel de discuter à égalité avec leur employeur, de tout ce qui concernait le travail. La France choisissait là une voie de sagesse, s’appuyant sur la prévention et l’échange plutôt que sur la contrainte.

Depuis 35 ans, le CHSCT s’est révélé une instance de plus en plus essentielle, promoteur de santé et de Qualité de Vie au Travail. Sur toutes les questions qui relèvent de son champ d’action, elle donne la parole aux acteurs, et aux experts si besoin. Elle favorise un traitement efficace des grandes crises, des grands changements et mutations, et améliore les conditions de travail quotidiennes des salariés. Des milliers d’élus spécialisés, de mieux en mieux formés, s’y impliquent. Les salariés comme l’entreprise en sortent toujours vainqueurs.

Pourquoi, dès l’aube de ce nouveau quinquennat, le CHSCT se voit-il ainsi mis sur la sellette ? On parle de le fusionner avec le comité d’entreprise et les délégués du personnel. On envisage de créer pour toutes les entreprises une instance unique, comme c’est déjà le cas dans celles de moins de 300 salariés où peut exister la délégation unique du personnel (DUP) regroupant CE, DP et CHSCT. On généraliserait cette instance à l’ensemble des entreprises, et on la rendrait obligatoire. On craint de deviner l’objectif premier : réaliser des économies de fonctionnement considérables. Mais au plan symbolique, s’attaquer clairement, et par voie d’ordon-



nances, au socle du dialogue social le plus concret, sur le terrain réel, celui de la santé, marque, nous le dénonçons, une volonté de régression violente et radicale. Nous affirmons avec gravité et solennité que cette instance ne peut et ne doit pas disparaître !

Supprimer le CHSCT ramènera à la situation d’avant. L’instance unique ne permettrait alors aucune expression ni aucun contrôle des conditions de travail. Autre

Le CHSCT est un lieu de régulation et de prévention, un point d’équilibre vital.

danger pour les salariés, cela éradiquerait la jurisprudence protectrice et spécifique qui s’y attache. Depuis 2007, tous les gouvernements ont voulu bouleverser les règles

du jeu dans l’entreprise. On a prétendu mettre le dialogue social au premier plan. Ce fut surtout pour renforcer la compétitivité par la modération des coûts, notamment salariaux. Dans la même période, les thèmes des risques psychosociaux, de

l’épuisement professionnel ont pris place dans l’actualité sociale et politique. Tandis que les transformations s’accélèrent, les conditions de travail sont mises à mal, de vraies violences sociales existent, qui aboutissent à des drames.

Le CHSCT est un lieu de régulation et de prévention, un point d’équilibre vital. Alors qu’il faudrait faire marcher en harmonie, l’économique et le social, on se prépare à sacrifier le second pour le bien “possible” du premier.

Sans doute le CHSCT doit-il lui aussi évoluer. Les transformations du travail réel, notamment la révolution numérique qui touche tous les secteurs de l’économie sans exception, lui fixent de nouveaux objectifs.

Pour autant, il faut confirmer l’existence d’au moins deux instances de représentation distinctes, même si elles devront rester étroitement liées. L’une aura mission d’examiner les fondamentaux de la santé économique de l’entreprise, sa compétitivité “coûts”. L’autre devra renforcer sa performance sociale et sa compétitivité “hors coûts”. Cette séparation s’impose d’autant plus que les compétences nécessaires pour y siéger sont profondément différentes. Toute entreprise ne possède-t-elle pas deux directions distinctes, l’une “financière”, l’autre des “ressources humaines” ?

Le gouvernement doit entendre cette interrogation sur le sens du travail, née des mutations récentes. Il doit pour cela préserver l’institution consacrée aux conditions de travail d’une fusion portée par des convictions dogmatiques qui lui serait fatale. Ne pas sacrifier le travail et les salariés sur l’autel de la simplification du Code du travail. 🌱

Pétition

Afin de nous opposer ensemble à la disparition programmée du CHSCT comme instance distincte telle qu’inscrite dans le projet de loi d’habilitation, nous vous invitons à signer la pétition que nous mettons en ligne, en suivant le lien :

<https://www.change.org/p/minist%C3%A8re-du-travail-pour-le-maintien-du-chsct>

Soyez les plus nombreux possible, c’est ainsi que nous nous ferons entendre, et partagez !

🌟 IMAGE

Nos affiches, un appui pour notre notoriété



Pour être élu, il faut être connu. Pour être connu, il faut être visible. Nos affiches constituent un moyen efficace de faire connaître le nom et les idées de la FIECI CFE-CGC. Téléchargez les sur l'espace adhérents de notre site ! www.fieci-cfecgc.org



MATINALE JURIDIQUE FIECI Ils ont bien travaillé !



Une Matinée Juridique a été organisée par la FIECI pour ses adhérents le 15 juin dernier. En collaboration avec le cabinet d'avocats Weizmann & Borzakian, elle a eu pour thème la Jurisprudence de l'année 2016 et du 1^{er} semestre 2017, en droit social individuel et relations collectives.

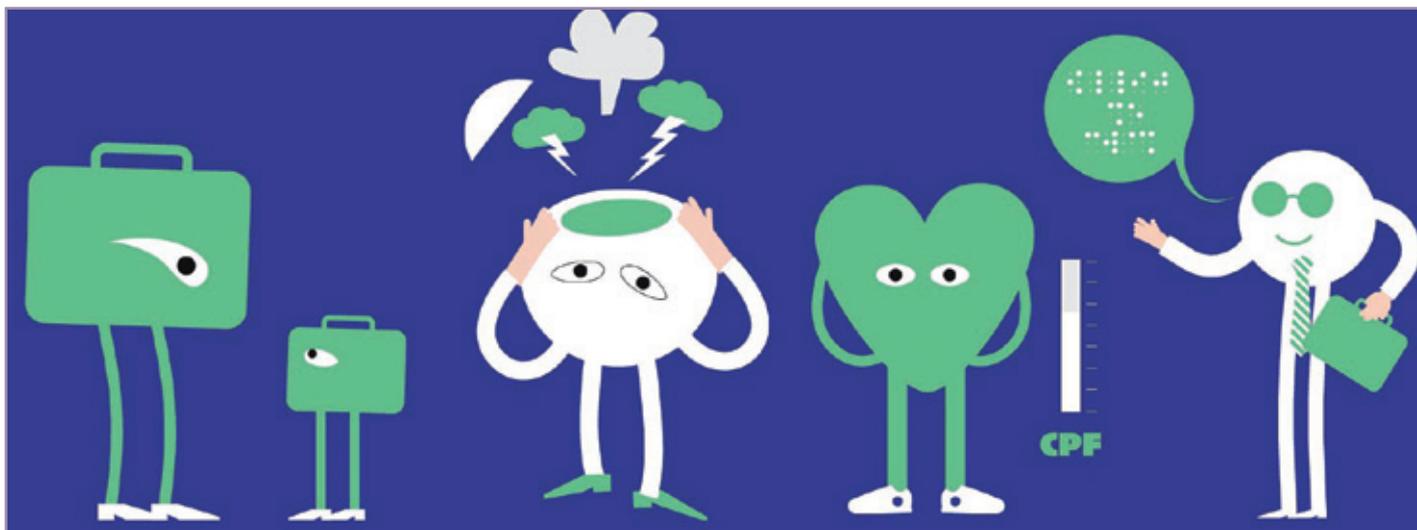
Cet événement a connu un vif succès, et le support de présentation ainsi que le film de la Matinée sont disponibles pour nos adhérents sur le site FIECI.



PERSPECTIVES

Pour une société “en phase avec son temps”

En quelque 100 pages riches et denses, la Confédération CFE-CGC publie un document-maître offrant de nombreuses pistes de réflexion et d'échanges, propres à faire avancer le pays, ses entreprises, et la société dans toutes ses composantes.



Au lendemain de l'élection présidentielle, 2017 se confirme bien comme singulière autant qu'imprédictible. Et au-delà de ce que chacun imaginait. D'autres bouleversements de nos usages politiques sont annoncés. Redoutés par les uns, espérés par d'autres ; l'été puis la rentrée nous en diront plus. Affirmer déjà que “plus rien ne sera comme avant” serait prématuré, disons que cette année restera sans doute dans les mémoires... Et qu'elle s'inscrit - peut-être - comme une période importante de notre Histoire récente.

En l'attente, rappeler quelques principes qui demeureront stables et solides peut néanmoins permettre d'avancer, dans la réflexion autant que dans l'action. C'est le sens et l'utilité du document intitulé “**Quelle société pour demain ? – État des lieux et perspectives**”, que la CFE-CGC propose à ses destinataires.

Conserver des repères

Pour ce qui nous concerne, nous sommes membres d'une Confédération qui, Rue du Rocher, se veut modérée et réformiste. Au-delà des intérêts particuliers de ses adhérents qu'elle a mission de défendre, elle s'affirme toujours soucieuse d'emprunter des voies de progrès raisonnables, et bénéfiques pour le plus grand nombre.

Forts de ces convictions, nos collègues experts présentent et diffusent un état des lieux dépassionné mais concerné : dégagé des contraintes partisans, des a priori, et considérations dogmatiques. Leur socle de propositions peut constituer pour les temps à venir, des bases de convictions communes, offrant des repères cohérents.

Affirmer la légitimité des Cadres

Nous, cadres et syndicalistes, sommes présents sur tous les terrains de l'économie réelle : des Start-up ou TPE jusqu'aux PME, et des ETI aux grands groupes. Nous siégeons à toutes les tables de négociations, et sommes actifs dans les organismes paritaires, de la protection sociale ou de la formation continue. Ainsi les responsables de la CFE-CGC bâtissent-ils, collectivement, une réflexion transversale cohérente, qui permet d'identifier nombre des forces et fragilités de notre pays. Pour le dire autrement, on dispose avec l'ouvrage publié et mis en ligne (*) d'une approche holistique :

- qui présente le réel tant dans sa globalité, que dans l'interdépendance des thèmes évoqués ;

- qui décrit la complexité des enjeux qui s'y déploient ;
- qui met en évidence la complémentarité des exigences qui permettront d'avancer.

Mais nous pouvons, à grands traits, résumer ce qui nous paraît pouvoir constituer un point de départ commun, s'il nous faut travailler à rassembler, plus qu'à cultiver ce qui éloigne et sépare.

Diagnostic : aller vers un écosystème

Nous sommes un pays de Liberté. Mais celle-ci ne peut suffire, y compris dans le cadre d'une république fière de ses valeurs. L'équité, la solidarité, la sécurité, doivent tempérer ses excès éventuels. Liberté ne signifie pas “loi de la jungle”, ou du plus fort.

La mondialisation et le néo-libéralisme dépossèdent à l'évidence les élus d'une grande part de leurs prérogatives et pouvoirs, au bénéfice des milieux financiers. Il faut redonner sens et profondeur à l'intérêt général.

Il faut alors aller vers un modèle où coexistent économie de marché et qualité de vie de ceux qui la font vivre. Envisager nos territoires comme un écosystème où

(suite page 7)

(suite de la page 6)

puissent cohabiter des organisations et entreprises de tailles et d'ambition variées. Ecosystème signifiant alors qu'elles agiront en complémentarité, non dans un registre de soumission des petites aux très grandes. Quand le donneur d'ordre asphyxie son prestataire ou son fournisseur par les conditions qu'il lui impose, le darwinisme devient destructeur, et plus régulateur.

Dès lors, doivent continuer de s'affirmer dans les entreprises et la société, les dynamiques positives de "développement durable" et de "responsabilité sociétale des entreprises".

Diagnostic : renforcer le dialogue social !

Les mois à venir diront si notre modèle de "dialogue social" sera renforcé, consolidé... ou mis à mal. Les contributeurs du document "Quelle société pour demain ?" constatent que l'image du syndicalisme d'aujourd'hui est en complet "décalage"



avec la réalité. De même que les entreprises impliquées constatent aujourd'hui que la Responsabilité Sociétale crée de la motivation, donc de la productivité, et au bout du compte, de la valeur, les syndicalistes peuvent, et doivent être perçus comme forces de propositions, non comme des ennemis par principe de cette "création de valeur". Parmi les (r)évolutions à conduire, il faut mener celle qui invitera à ne plus considérer les syndicalistes comme des bloqueurs de système, mais comme des interlocuteurs dignes d'écoute et de considération.

La responsabilité sociétale crée de la motivation et de la valeur

Propositions : offrir une vision transversale solide

Résumer ici en quelques lignes la richesse des chapitres de ce document tiendrait de la gageure, et nous ne nous y risquerons pas.

Huit grandes thématiques sont abordées.

- Parcours professionnels
- Économie
- Numérique
- Protection sociale

- Santé au travail
- Handicap
- Dialogue social
- Europe et international

Nous invitons chacun.e de nous adhérent.e.s à télécharger le document intégral au format pdf : <http://bit.ly/2q2pt0y>

Réconcilier la France

Chaque année, le Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) dresse un état de la France, et publie un document de référence, constituant à la fois une comparaison avec les autres pays de l'UE sur les thématiques observées, et une réflexion de type "SWOT" : on y développe et analyse ses "forces et faiblesses", ses "opportunités" à saisir, ses "menaces" à identifier et prévenir. Le titre cette année retenu, "Réconcilier la France", fut très probablement inspiré par nos agendas électoraux. À cet égard, il vient en contrechamp du document de la CFE-CGC.

Que dit le document, en dehors des nombreux graphiques et données complexes ? Que la France est à une période cruciale de son histoire. Qu'à bien des égards, elle doit s'engager "dans un sursaut collectif", dépasser des clivages non opérants, et "refonder sa cohésion sociale". Lors de sa séance plénière du 23 mai 2017, l'accent fut mis, avec insistance, sur l'accroissement des inégalités sociales qui frappe les concitoyens. Dans la réduction de ces nombreuses inégalités réside pour les

experts les conditions d'une "France réconciliée". Première inégalité, celle liée à l'accès à l'emploi. Y remédier impose évidemment de donner la priorité à la création d'emplois. Mais avec ce bémol : veiller à leur qualité, pour éviter de créer (sic) "des trappes à bas salaires". Autre exigence : adapter le cadre législatif et réglementaire aux nouvelles formes d'emplois (indépendants, notamment) qu'entraîne la révolution numérique. À cet égard, encourager une "France plus innovante" peut constituer l'enjeu positif commun : favoriser la recherche, en développant nos atouts "nombreux". Innover notamment dans ce qui deviendrait à terme une "bioéconomie" redonnant une compétitivité nouvelle à nos territoires ruraux.

Lors de la même séance plénière fut mis l'accent sur les inégalités "F/H" au travail. Cela ne constitue guère une nouveauté, mais les intervenants insistèrent sur les risques de retours en arrière, quand bien même en surface, des indices augurent d'évolutions dans le bon sens. Au plan de la diversité, fut aussi souligné que les enfants de familles immigrées, notamment celles venues

d'Afrique du nord ou subsaharienne, subissent des discriminations plus fortes que celles de leurs parents. Leur niveau de formation ou de qualification leur ouvre "en théorie" les portes vers des emplois mieux valorisés. Mais là aussi, on constate un plafond de verre.

Troisième volet d'inégalité : un système scolaire rénové. Parmi tous les pays de l'UE, la France est un de ceux où les résultats des enfants dépendent le plus du statut social des parents. Et sur ce point le CESE est cruel : les constats sont anciens. Les solutions à mettre en place, connues pour la plupart. Ne reste qu'à les mettre en œuvre de façon déterminée.

On les voit, ces idées qui pour l'essentiel ne sont pas "neuves", ne demandent qu'à être traduites en changements. Tout changement suscite la crainte en même temps qu'on l'appelle de ses vœux. C'est probablement en réduisant cette injonction paradoxale que notre pays pourrait se réconcilier avec lui-même.

Télécharger l'intégralité du document CESE : <http://bit.ly/2rn6QF1>

ÉVOLUTIONS

Les "Millenials" face au travail

Une étude publiée par l'organisme CEGOS décrit les rapports qu'entretiennent les nouvelles générations au travail, à l'ambition, la carrière. À l'heure d'ouvrir de nouvelles pages de notre histoire collective, voilà des chiffres instructifs...

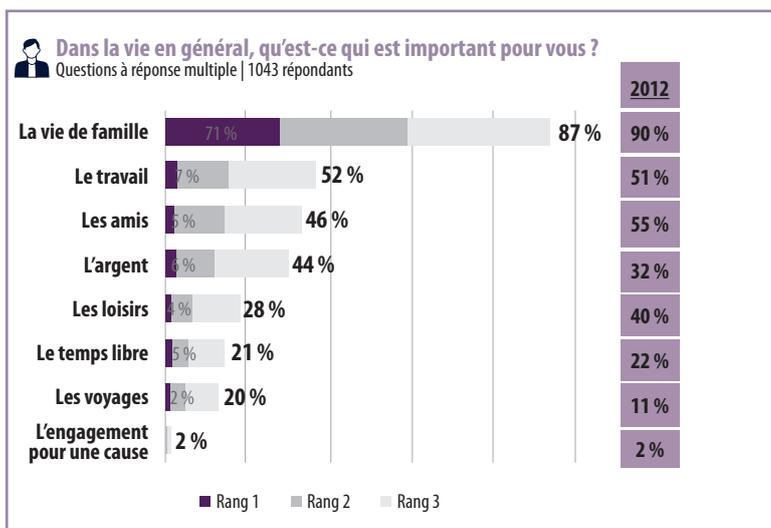
Aux États-Unis, on appelle Millenials ces jeunes gens nés entre le milieu des années 80 et les années 2000. Toute expression américaine paraissant vouée à trouver chez nous sa place, les Millénials sont désormais ceux de "nos" jeunes qui accèdent à présent au monde du travail.

Le cabinet de formation CEGOS a interrogé, dans une démarche méthodologique conforme aux exigences de représentativité, un panel de jeunes de 20 à 30 ans ; ainsi que, pour offrir un contre-champ, un autre panel de DRH, travaillant en PME et ETI.

Les données exprimées sont somme toutes positives. Mais on précisera qu'elles ne prennent pas en compte ces jeunes non insérés, non employés, voire difficilement employables, qui ont peut-être une vision du monde du travail autrement contrastée.

La famille avant le travail

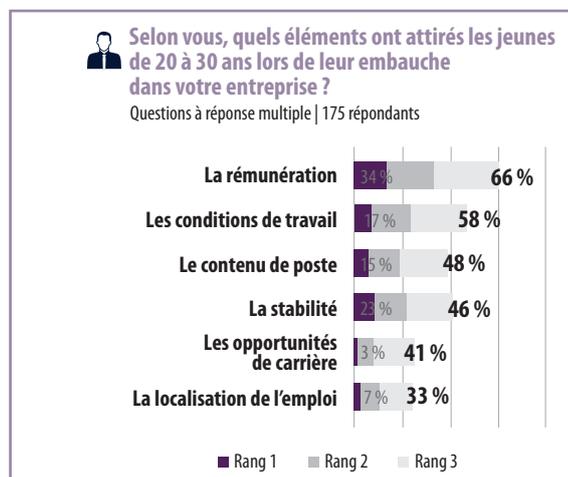
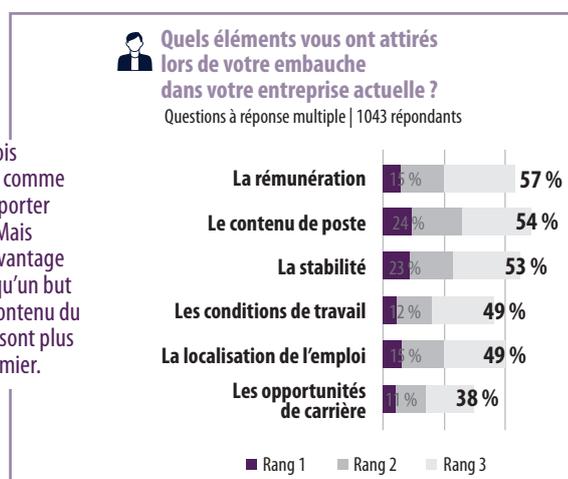
On a interrogé ces jeunes sur leurs motivations prioritaires. Parmi plusieurs choix possibles, ils devaient définir et classer les trois plus importantes. Très nettement, la vie de famille est classée première (71 %, 87 % la classent dans les 3 premiers) contre 7 % pour le travail (52 % dans les 3 premiers) et 5 % les amis (classé dans les 3 premiers dans 46 % des cas). L'argent n'apparaît qu'au 4^e rang. Notons qu'à droite, sont en rappel les résultats (% dans les 3 premiers choix) de la même étude, conduite en 2012. On note que la valeur "argent" a globalement progressé de 12 points en 5 ans.



Identifier leurs motivations au travail est incertain

Identifions-nous convenablement les motivations de ces jeunes de 20 à 30 au travail ? Pour tenter d'y répondre, les enquêteurs ont défini six motivations principales. Ils ont d'abord demandé au panel "jeunes" de les classer en conservant les trois prioritairement nommées. Puis ils ont demandé au panel DRH-RRH de classer ces mêmes motivations, telles qu'ils supposent qu'elles influencent leurs jeunes employés. On note alors des différences sensibles.

Si l'on cumule les trois priorités, le travail a comme première vertu d'apporter une rémunération. Mais l'argent apparaît davantage comme un moyen, qu'un but en tant que tel. Le contenu du poste et sa stabilité sont plus souvent cités en premier.



Par ailleurs, le deuxième tableau indique que ce poids de la rémunération est jugé plus important qu'il ne l'est en réalité, par les DRH. En effet, ceux-là la classent nettement en premier, (34 % contre 15...). Ils surévaluent ce critère. Et symétriquement sous-évaluent les items "contenu du poste" et "stabilité". On peut faire l'hypothèse que les aînés projettent vers leurs cadets des motivations qui sont en réalité plutôt les leurs, ou qu'ils anticipent des évolutions possibles nourries par l'âge, l'expérience, voire d'une maturité plus affirmée. Alors que la question n'invite en réalité qu'à exprimer des points de vue individuels.

(suite page 9)



Une jeunesse lucide et... pragmatique

Tout irait-il donc “au mieux dans le meilleur des mondes possibles”, pour les DRH promis à diriger une telle cohorte, à la fois heureuse, disciplinée, sans exigence ? Ce serait trop simple... et et probablement peu souhaitable, au bout du compte !

Les salariés expriment majoritairement des opinions positives quant à l'exercice réel et concret de leur travail. Mais les DRH surévaluent assez nettement ces degrés de satisfaction.

(suite de la page 8)

Un regard qualitatif globalement favorable

Il faut sur ces sujets distinguer motivation pour le travail, et motivation au travail. En effet, on peut aimer son métier, ses missions ; et par ailleurs considérer qu'on les conduit dans une entreprise où les conditions sont, – ou ne sont pas –, satisfaisantes. La distinction conduit alors à s'interroger : quels jugements les millenials portent-ils sur l'entreprise qui les emploie ? Répondent-elles ou non à leurs attentes ?

L'étude met en évidence une vision plutôt “positive”. Si les personnes interrogées estiment souvent que la politique RH n'est pas suffisamment en mesure de recruter et fidéliser “les jeunes talents”, une courte majorité considère que l'offre de formations qu'elle déploie répond convenablement à ses objectifs de développement.

Egalement positive, une majorité considère que les managers N+1 possèdent les qualités effectivement attendues pour manager. Les qualités principalement attendues sont d'abord relationnelles : écoute, empathie, humanité et savoir-être. Alors que les qualités proprement directives (autorité, leadership, compétence et organisation) sont moins souvent citées comme déterminantes. Et si cette vision plutôt optimiste devait se résumer en une seule série de données, on retiendrait celle-ci : 66 % de ces jeunes estiment que leur début de carrière est plus intéressant et ouvert que celui de leurs parents.



Concernant votre expérience professionnelle actuelle, diriez-vous que...



Concernant l'évaluation de leur expérience professionnelle, diriez-vous que les jeunes de 20 à 30 ans de votre entreprise estiment que...

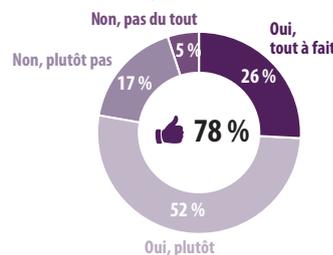
			DIFF.
“Mes objectifs et mes priorités sont clairement définis”	63 %	76 %	- 13 pts
“Je peux développer de nouvelles compétences”	64 %	75 %	- 11 pts
“L'ambiance de travail est satisfaisante”	71 %	86 %	- 15 pts
“Mes activités sont variées et intéressantes”	62 %	76 %	- 14 pts
“Mon manager me confie des responsabilités”	68 %	85 %	- 17 pts
“Je peux mettre en œuvre des compétences en lien avec ma formation initiale”	62 %	84 %	- 22 pts
“Mon manager me donne un retour régulier sur mes résultats et mon travail”	51 %	80 %	- 29 pts
“Ma charge de travail est bien évaluée”	47 %	74 %	- 27 pts

Et voilà peut-être une des raisons qui incitent cette génération à aborder la notion de carrière avec souplesse et capacité d'adaptation. Ils sont 72 % à se dire “très” ou “plutôt” satisfait de leur entreprise... mais aussi 48 % à penser qu'ils la quitteront dans les trois ans... Depuis le temps qu'on leur dit qu'ils doivent s'attendre à être flexibles, à ne pas espérer faire tout leur parcours “à la papa”, dans la même entreprise... Ils l'ont intégré !



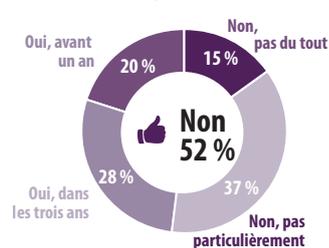
Etes-vous confiant(e) dans l'avenir de l'entreprise qui vous emploie actuellement ?

Questions à réponse unique | 1043 répondants



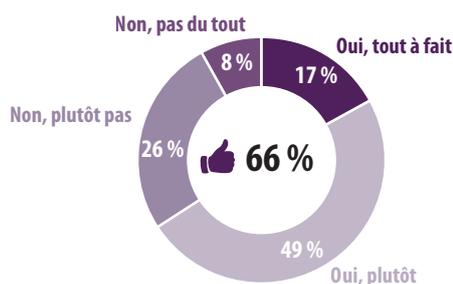
A ce jour, envisagez-vous de quitter votre entreprise ?

Questions à réponse unique | 1043 répondants



Selon vous, votre début de carrière est-il plus intéressant et ouvert que celui de vos parents ?

Questions à réponse multiple | 1043 répondants



Et s'ils la quittent, ils le feront avec pour objectif principal “d'exercer des compétences managériales” (42 %) plutôt que pour “évoluer” dans leur métier (30 %).

Les millenials ne semblent pas de doux rêveurs. Ils sont prêts à jouer le jeu de l'entreprise, mais pas à sacrifier leur propre vie pour la gagner. Il y a là semble-t-il du pragmatisme et une certaine sagesse. Vous ne trouvez pas ? 🤖

QVT

Risques RH et psychosociaux : prévenir et promouvoir la santé

Un jour prochain, nos élus seront-ils conduits à légiférer pour une meilleure prévention des risques, quels qu'ils soient. En l'attente, de nombreux ouvrages dessinent les conditions de prise en charge sérieuse. Là comme ailleurs, c'est en combinant savoir, compréhension et action qu'on avancera vers une meilleure "QVT".

"QVT" pour "Qualité de Vie au Travail". "RRH" pour "Risques Ressources Humaines", et "RPS" pour "Risques Psycho Sociaux". Dans le monde qui est le nôtre, on a plus vite fait d'inventer des sigles identifiant des sujets, que de mettre en œuvre les bonnes pratiques pour que ces sujets cessent d'être des problèmes. Pourtant, cette bonne vieille sagesse populaire à laquelle nous aimons nous référer parfois, ne dit-elle pas que "mieux vaut prévenir que guérir" ? Avant d'ajouter que "gouverner c'est prévoir" ?

Dans un précédent numéro de votre magazine, (Cadres & Avenir Hiver 2016, n°29), nous rappelions avec l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) que la prise en charge des risques professionnels s'est historiquement construite en trois temps. D'abord autour de la "réparation" des accidents. Puis vint le temps d'anticiper, par une meilleure "protection" des travail-

leurs. Dans un troisième temps seulement, s'est développé l'effort sur la "prévention". L'ANACT affirme qu'en entreprise le temps est désormais venu de "promouvoir la santé", notamment à travers la mise en œuvre de cette "Qualité de Vie au Travail". Pour autant, il serait candide d'en déduire que tout est pour le mieux au plan des préventions. Certes la pénibilité purement physique du travail est moindre aujourd'hui qu'il y a

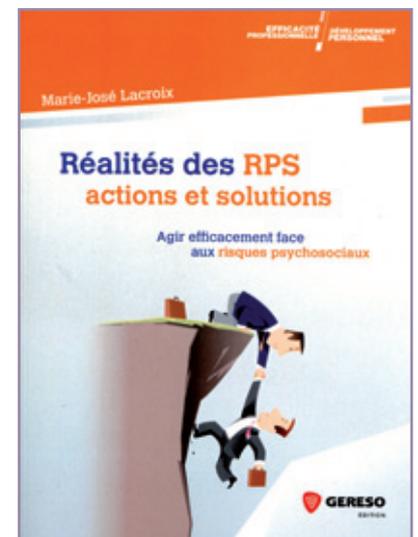
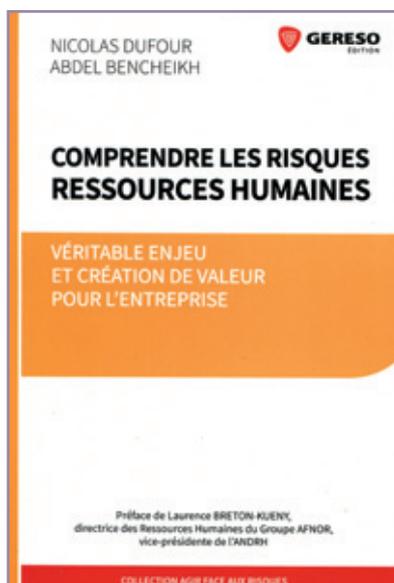
vingt-cinq ans. Les technologies notamment numériques y sont pour beaucoup. Mais c'est aussi que les emplois industriels ont fondu dans nos pays d'Europe comme certains pans de banquise en Arctique. En réalité beaucoup reste encore à entreprendre sur les terrains de la prévention, y compris dans les secteurs services, ingénierie et industrie numérique.

Quatre ouvrages ont, ces dernières semaines, retenu notre attention. Leurs contenus contribuent sur le terrain à faire bouger les lignes, sur ces trois enjeux décisifs nécessaires à l'amélioration de l'existant : savoir, comprendre, et agir.

Un Tour d'horizon complet du Risque RH

Le premier est signé Nicolas Dufour et Abdel Bencheikh (1). On peut le qualifier de didactique et exhaustif, au sens où il offre une vue synoptique du sujet. On y découvre la complexité réelle des problèmes résumés sous ce simple mot de "risque". Il s'agit certes de savoir les définir, du trisème banal accident de travail à la crise globale et profonde, en passant par le départ d'un "collaborateur clé", ou la mise en cause de l'intégrité d'un dirigeant. Encore

faut-il également comprendre les dangers que ces risques regroupent, en termes de coûts, d'image de l'entreprise, de sa gouvernance. Jusqu'à sa survie-même, parfois. Il faut pouvoir également les mesurer, les évaluer, dans le but de s'en prémunir, tant par la prévention que par l'assurance. Se fixant comme objectif majeur "d'améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs", l'ouvrage propose une vision des ressources humaines à la fois rigoureuse et professionnelle, éloignée des approches cyniques ou glaciales qu'auront peut-être croisées, en réunions ou sur des chantiers, certain.e.s de nos adhérent.e.s. Si l'on veut travailler de manière optimiste aux enjeux de QVT, il faut aussi imaginer des DRH conscients qu'elle sera demain génératrice de valeur. Et qu'elle nourrira égale-



ment "les" valeurs à mettre en avant, via la communication et la RSE. Cet ouvrage devrait dans de telles perspectives trouver sa place dans les bibliothèques des écoles spécialisées...

Un focus sur les RPS

Le deuxième livre (2) est plus résolument tourné vers l'action, et se concentre sur

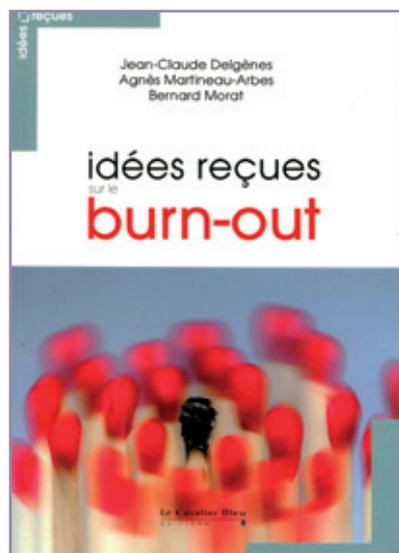
(suite page 11)

(suite de la page 10)

les seuls risques psychosociaux. Ce n'est pas que le mot soit à la mode. C'est que la prise de conscience de leur réalité est désormais partagée par presque tous. On n'attend plus guère que le législateur pour s'y ranger également. On pourra résumer que l'auteur de cet ouvrage est une pluridisciplinaire : psychosociologue, thérapeute, analyste, psychomotricienne, formatrice et coach. Connaissant bien le monde de l'entreprise, elle sait évoquer les faits dans leur diversité, et aborder avec pertinence la question du droit, des recours juridiques. Elle invite aussi à ne pas tomber dans le piège réducteur du "tous pervers narcissiques", qui verrait dans tout manager un brin stressé par l'atteinte de ses propres objectifs, un harceleur vicieux, à forte tendance psychotique. Elle apporte également des contrechamps intéressants, en interviewant des dirigeants d'entreprises, des spécialistes RPS, des responsables syndicaux, des juges prud'homaux. Tous confrontés à la réalité de ces situations qui parfois conduisent un.e salarié.e jusqu'aux pires extrémités.

Retour sur le burn-out

Le symptôme n'est pas nouveau, il était déjà identifié dans les années 60. Il est aujourd'hui sur toutes les lèvres. Sans qu'il soit pour autant certain que tous ceux qui l'emploient sachent précisément de quoi ils parlent "au juste". Les trois



auteurs d'"Idées reçues sur le burn-out" (3) dont Jean-Claude Delgènes, président du cabinet Technologia avec qui la FIECI travaille souvent, passent au crible les affirmations inexactes ou infondées, farfelues parfois, qu'on peut entendre sur ce dramatique sujet. Ainsi, de ces personnes brandissant "leur burn-out" comme on le ferait d'un trophée, laissant entendre que quiconque n'a pas fait le sien, est sans doute un travailleur peu impliqué, voire fainéant (un fonctionnaire, probablement ! "Ça ne risque pas de leur arriver, à ceux-là !"). Le sujet mérite mieux que ce genre d'absurdités. Le "syndrome d'épuisement professionnel", le stress qui l'accompagne, qui progressivement passe de ponctuel à récurrent puis à omniprésent, touche à la fois le physique, le psychique, et le biologique. Il frappe suffisamment de monde pour qu'on en parle avec précision. Parmi toutes les idées ici remises en bon ordre, l'ouvrage rappelle notamment que sa prise en charge doit nécessairement relever d'une approche pluridisciplinaire. Les symptômes de ce qui n'est pas aujourd'hui reconnu comme maladie en tant que telle, sont à la fois d'ordre biologique et psychique, mais impactent aussi le vécu professionnel. Toute recherche de solutions doit nécessairement prendre en considération cette complexité.

"Santé mentale positive" ?

Mais lorsqu'on parle de santé mentale "positive" on est loin des artifices ou de la futilité. L'Organisation Mondiale de la Santé définit la santé comme "un état de complet bien-être physique, mental et social". Avant de préciser, et ce n'est pas rien : "... qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité". De façon certes plus triviale, on dirait qu'il ne suffit pas de "ne pas aller mal", pour "aller bien". La psychologie positive s'inscrit dans le cadre des sciences humaines, et la dimension scientifique n'est pas ici anecdotique. Cette nouvelle approche s'affirme totalement éloignée des propos que vous tiennent certains gourous et charlatans du "wellness". Elle ne promet ni ne promeut aucune idée préconçue du bonheur. Mais dans cette logique de recherche d'une



vraie Qualité de Vie au travail, laquelle on l'a compris constitue le fil rouge des nouvelles démarches de soutien, elle propose d'aider non seulement à sortir des mal-être ou "dépressivité" que peuvent développer les salariés au travail, mais aussi de développer à leur attention des démarches

La santé, état complet de bien-être physique, mental et social

préventives extrêmement sérieuses telles que le MBSR (méditation en pleine conscience), les focus groups de QVT. Le livre en 3 parties, explique ce qu'il faut précisément entendre par "santé mentale", comment

elle peut se mettre en œuvre "au travail", et comment on peut concrètement la promouvoir. Des auto-questionnaires permettent de s'autoévaluer, de prendre en somme la conscience de sa propre situation.

On le voit, nous avons là 4 ouvrages singulièrement complémentaires et utiles, par exemple pour préparer sur le terrain la prochaine semaine de la QVT, qui se déroulera cette année du 9 au 13 octobre. 🌟

Quatre ouvrages

- (1) Comprendre les Risques Ressources Humaines (Nicolas Dufour & Abdel Bencheikh, Gérésos)
- (2) Réalité des Risques Psycho Sociaux (Marie José Lacroix, Gérésos)
- (3) Idées reçues sur le burn-out (Jean-Claude Delgènes, Agnès Martineau-Arbes et Bernard Morat, Le Cavalier Bleu, collection "Idées reçues")
- (4) Promouvoir la santé mentale positive au travail (Pierre-Eric Sutter, Gérésos)

RESEAUX SOCIAUX

L'essor d'une culture participative

Nous poursuivons dans ce numéro notre examen du rapport que le Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) consacre cette année au sujet "Réseaux Sociaux Numériques : comment renforcer l'engagement citoyen ?"

Ce rapport du CESE veut dresser des constats et propositions quant aux usages, et singulièrement ceux dits "citoyens", "se référant aux valeurs de notre république". Ces usages, à côté de ceux tournés vers l'économie peuvent en effet revitaliser les tissus associatifs, solidaires, collaboratifs. Nous croyons utile et pertinent de dépasser les points de vue réducteurs ou trop rapides, qu'encourageant certains usages dévoyés (fake news, rumeurs propagées volontairement ou non, diffamation et injure, violence verbale ou visuelle). Quelque pertinentes soient les réserves suscitées par de tels excès, les réseaux sociaux font et feront partie intégrante de nos quotidiens. Il importe donc d'en percevoir les apports positifs. Les acteurs de la vie syndicale doivent notamment y être attentifs.

Du "commun" au "collaboratif"

On l'ignore souvent, le concept de "commun" remonte au moyen-âge : il résumait alors l'idée d'une communauté partageant une ressource ; établissant autour d'elle des "droits d'usage" se substituant à l'idée de propriété ; et animant une gouvernance pour protéger et faire croître la dite ressource.

Les outils sociaux numériques ont réactivé ces usages. D'une part, parce qu'ils proposent du "lien social", informel, certes, et faible ; mais constant et au bout du compte, constructif. De façon plus formalisée, le commun s'affirme avec force dans le concept de "wiki". Le mot vient de la langue d'Hawaï. Il signifie "vite, rapide, informel". Wiki s'est imposé comme terme universel pour désigner les applications web permettant la création, la modification et l'illustration de pages, à l'intérieur d'un site, le travail s'effectuant de façon collaborative. Wikipédia, encyclopédie universelle et multilingue, qu'animent à travers le monde plus de 78.000 contributeurs, en est l'exemple le plus connu et le plus abouti. À côté des wikis, se sont développés des logiciels, porteurs de contenus



accessibles en dehors de toute dimension commerciale. Ainsi, 256 millions de photos sont disponibles sur le site Flickr, sous une licence "Creative commons", autorisant leur utilisation en dehors du droit d'auteur traditionnel.

Des pratiques de consommations émergentes

Blablacar, allovoin, radins.com... Autant de sites qui désormais font publicité sur les ondes. Leur notoriété illustre bien le développement de ces nouveaux modes de consommation, fondés d'abord sur le partage, la mutualisation, l'échange, plutôt que sur l'acquisition formelle et la propriété exclusive. Dans une étude de 2015, ObSoCo révélait que 99 % des personnes interrogées avaient eu recours à l'une des 21 pratiques identifiées comme "alternatives" au cours des 12 mois précédents. Naturellement, certaines demeurent confidentielles (usage d'une monnaie locale, mise en location de son propre véhicule) ; mais d'autres, intégrant notamment les achats "en circuit court" ou "direct", le "faire soi-même", touchaient déjà une majorité de Français. Projetées à l'échelle mondiale, ces pratiques évaluées à 15 milliards de dollars en 2014, pourraient passer à 335 milliards en 2025. En arrière-plan, les craintes suscitées par

une "ubérisation" du modèle économique et des relations sociales qui en découleraient, suscitent inquiétudes et critiques que nous avons largement commentées l'an dernier (lire ou relire nos pages numériques sur le rapport du CNN 2016). Mais il demeure qu'au plan sociologique, ce développement des pratiques de consommations collaboratives bouleversera largement la relation de chacun "à la vie réelle".

"Ne hais pas les médias, deviens le média"

Ce slogan remonte à la fin du siècle dernier. Mais l'explosion du haut, puis très haut débit, 4G (en attendant la version 5), fibre, ainsi que des "devices" (smartphones, tablettes, objets connectés) adéquats l'ont bel et bien inscrit dans nos quotidiens. Dès 2006, le magazine Time (voir illustration) annonçait le monde nouveau. "You", soit "toi, moi, nous", était désigné "personnalité de l'année". Chacun de nous allait pouvoir devenir, pour le meilleur ou le pire, un "nano média" diffusant à sa sphère d'influence, ses connaissances, ses points de vue, enthousiasmes ou haines. Au-delà des impressions particulières contrastées que chacun peut ressentir, face à une expression déplorable, ce qui a effectivement émergé depuis 10 ans est bien cette "culture participative" investissant le champ de l'espace social public. Pour l'universitaire Henry Jenkins, il faut entendre là le développement d'une "culture dans laquelle les fans et autres

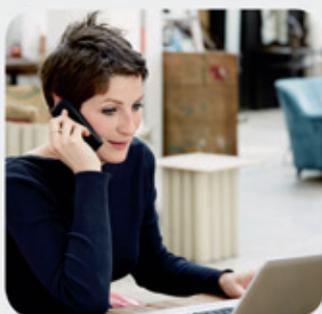
Nouveaux modes de consommation, fondés d'abord sur le partage, la mutualisation, l'échange

consommateurs sont invités à participer activement à la création et la circulation de nouveaux contenus".

Dans de telles perspectives, la vie sociale, militante doit nécessairement tenir grand compte de telles évolutions, sauf à prendre un risque majeur d'obsolescence, voire de péremption. C'est pourquoi nous poursuivons à la rentrée de septembre l'examen et le décodage de ce rapport. Nous verrons comment le CESE envisage les évolutions plausibles de l'action sociale et sociale des organisations syndicales. ☺

Pour télécharger l'intégralité du rapport : <http://www.lecese.fr/travaux-publies/reseaux-sociaux-numeriques-comment-renforcer-lengagement-citoyen>

PROFESSIONNELS
DES MÉTIERS DE
SERVICES,
VOUS PASSEZ TOUT
VOTRE TEMPS
À PRENDRE SOIN
DES AUTRES.



ET VOUS ?
QUI PREND SOIN
DE VOUS ?

Complémentaire Santé – Prévoyance – Retraite

C'est parce que nous connaissons si bien les métiers de la santé, du conseil, de la restauration, de l'hôtellerie, du transport, et des commerces de proximité que nous sommes en mesure de vous apporter les solutions les plus adaptées à vos besoins. KLESIA, au service des entreprises de service depuis plus de 65 ans.

KLÉSIA
PROTECTION ET INNOVATION SOCIALES

Des livres pour avancer

On connaît le syllogisme tiré du film *Le Guépard* : “il faut que tout change, pour que rien ne change”. Le changement est indispensable. Mais souvent il fait peur. Voici deux ouvrages complémentaires, l’un théorique, l’autre pratique. Cadres et syndicalistes, nous demeurons attentifs aux évolutions, heureuses ou moins heureuses. Car c’est toujours dans la mise en œuvre que se révélera leur pertinence...



Accélérez ! Oser l'agilité

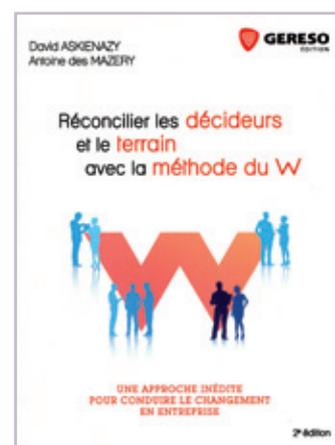
John Kotter,
Ed. Pearson, 182 pages, 28 €

John Kotter, professeur à Harvard, publie depuis plus de trente ans des best-sellers outre Atlantique. Voici le dernier en date. Son titre nous place d'emblée en situation doublement paradoxale. D'une part, “prendre le temps” de lire impose de ralentir avant (le cas échéant) d'accélérer. Or l'ouvrage exige une lecture attentive. Il arrive par ailleurs chez nous affirmant que “les entreprises ne parviennent plus à suivre le rythme toujours plus rapide du changement, moins encore à le devancer”. Pourquoi dès lors les inciter à aller “encore plus vite” ? Comment l'entendre, même, à l'heure où notre pays choisit un Président qui se veut “maître des horloges” ? Comment l'envisager comme raisonnable, quand la révolution numérique condamne, au travail, les utilisateurs à ne jamais avoir le temps de s'approprier vraiment la masse d'innovations qu'on leur propose en flux continu... de sorte qu'ils sont toujours “en retard”, et plus encore que le lapin d'Alice au Pays des Merveilles ? L'auteur n'ignore rien de ces difficultés et contraintes. Il sait à quel point on peut se sentir paralysé par la multiplication des exigences de performance et d'efficacité. Mais stratège, il sait aussi que les entreprises engluées dans des organisations trop lourdes s'avèrent incapables, aux moments cruciaux, de donner le coup de rein décisif qui permet de rester dans la course.

S'appuyant sur l'observation d'entreprises performantes, il constate que les petites structures jouissent d'abord de l'agilité que procure leur organisation en réseau. Mais à mesure qu'elles grandissent, cette organisation inévitablement se hiérarchise. Elle y perd de sa souplesse ; le management et ses pesanteurs finissent par freiner la créativité qu'offrait l'organisation des débuts ; elle s'étiole à mesure que la hiérarchie se consolide. L'auteur préconise donc de faire coexister les deux types d'organisations dans ce qu'il appelle un “système dual” : structuré (hiérarchie) et agile (réseau). Comment ? En mettant un œuvre 5 principes et 8 accélérateurs, qui font l'objet du livre. En parvenant aussi à faire coexister “management” et “leadership” : structure et souplesse, organisation et inventivité. Et en sachant maintenir au sein des équipes une dynamique et un sentiment d'urgence, pour saisir ce qu'il nomme “la grande opportunité”. Les managers auront-ils le talent d'y prendre leur place, sans dévoyer le principe ? Plus facile à dire qu'à mettre en œuvre. Mais là se trouve peut-être le moyen de combiner à terme l'énergie de la start-up, et la force de frappe de la grosse entreprise. S'y dessinerait alors une possible révolution culturelle au sein des organisations. Mais reste une question : tout dirigeant a-t-il un sens de la vision digne de John Kotter ?

On connaît des entreprises où l'on passe son temps à changer de changement : chaque nouveau dirigeant s'y applique à détruire le projet de son prédécesseur, à élaborer le sien propre, que son successeur s'emploiera à contredire de même. L'un comme l'autre se souciant le plus souvent comme d'une guigne du degré d'adhésion des personnels aux projets concoctés. Or le meilleur moyen sans doute de saboter par avance tout projet de “changement”, consiste à l'imaginer dans le secret de son bureau, -fût-il équipé des meilleurs “devices” (smartphones, tablettes, objets connectés) et logiciels, en ne demandant jamais leur avis aux personnes concernées, qui auront à le mettre en pratique... ou à le subir parfois. Si le changement doit être permanent, osons cette banalité : il ne peut se faire qu'avec les acteurs, riches de leur expérience, - qui peut aussi s'appeler “expertise” -... sans oublier leur connaissance du terrain. Comment s'y prendre ? Les auteurs de cet ouvrage, orienté pragmatique, proposent une méthode “en W”. S'y dessine un processus en 5 étapes. À chacune (y compris au plan préalable, à travers des actions spécifiques de formation, information, coaching, afin que les personnes puissent répondre aux attentes), va correspondre un plan détaillé des exigences et de la méthode à suivre. De gauche à droite, le tracé

de la lettre “W” court d'abord du Haut vers le Bas (des décideurs vers le terrain). En français d'aujourd'hui : Top-Down. Ce premier mouvement correspond au cadrage des enjeux ; lui répondra un retour du bas vers le haut, phase de propositions des acteurs, ayant intégré les données du cahier des charges. Une troisième phase appelée feedback retournera les commentaires (validations, précisions, amendements) vers le terrain, pour une période “test” ; à l'issue de celle-ci seront retournés les résultats aux décideurs. À chaque étape, les apports “académiques” (données apprises durant la phase) sont partagés. Et jusqu'à l'analyse des résultats, les erreurs et imperfections sont admises. On est alors dans une vraie logique de suivi d'objectifs, organisée en points d'étapes, où chacune impose de communiquer convenablement avec ses interlocuteurs. On pourrait dire qu'une telle méthode rationalise un “bon sens communicationnel”, qui devrait être la norme. Mais sachant une fois encore que le bon sens n'est pas la chose au monde la mieux partagée, cet ouvrage pratique est de ceux que tout manager, (ou dirigeant !) devrait consulter de façon régulière. De même, dans ces entreprises où les responsables syndicaux doivent s'entendre sur d'épineux dossiers à bâtir et à défendre, la méthode peut-elle trouver toute sa pertinence.



Réconcilier les décideurs et le terrain, avec la méthode du W

David Askenazy & Antoine
des Mazery,
Ed. Gereso, 114 p., 18 €



Malakoff Médéric lance la nouvelle démarche responsable Entreprise territoire de santé qui intègre des services innovants aux garanties d'assurance.

Orientation dans l'offre de soin, prévention, dépistage, coaching... améliorent le bien-être des salariés et contribuent à la performance des entreprises.

Pour en savoir plus :

entreprise-territoire-de-sante.malakoffmederic.com

Votre contact : **contact-branches@malakoffmederic.com**

SANTÉ - PRÉVOYANCE - ÉPARGNE - RETRAITE



malakoff médéric