

cadres & avenir

CFE
CGC

FIECI
PARTAGEZ



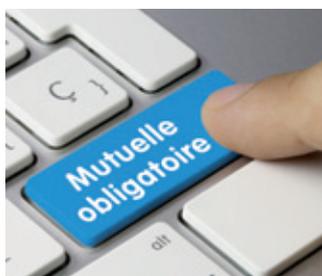
 Fieci CFE CGC

 Fieci CFE CGC

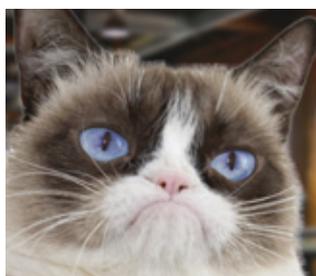
 Fieci CFE CGC

www.fieci-cfecgc.org

VŒUX 2017 :
*Management, il faut
que ça change !*



**Complémentaire
santé**
(p.4-5)



**Affiches
FIECI**
(p.8-9)

Faire de son stress un atout

Vous avez le goût de la compétition, de l'action, de la performance ? Ou au contraire vous préférez observer, prendre du recul, diversifier vos centres d'intérêts ? Deux personnalités bien différentes, voire opposées, mais qui vont pourtant vous permettre de mieux résister au stress.

Chacun selon ses ressources invente ses stratégies d'adaptation au changement. Conseils pour rebondir et se préserver.

Face au stress, certains salariés déclarent qu'ils « font la part des choses en s'adaptant au mieux à la situation », d'autres « se ressourcent dans des activités personnelles ».

Pragmatiques, ils ont conscience que, face à la difficulté voire l'impossibilité de supprimer certaines causes importantes de stress, c'est en eux et notamment dans leurs ressentis qu'ils doivent trouver les moyens de surmonter leur stress.

La gestion du stress : d'abord une histoire de personnalité

La réaction du stress est très personnelle et dépend de sa connaissance de soi et de ses potentialités supposées.

Ainsi, l'anxiété, le manque de confiance en soi, la peur des responsabilités ou de l'échec augmentent fortement la sensibilité au stress : ce qui ne sera pour certains qu'une simple remarque, sera perçu par d'autres comme une véritable agression. Un employé « bien dans sa peau » ne sera donc pas nécessairement affecté par des contextes potentiellement stressants.

Par extension, une tâche jugée insurmontable pour un individu, le plongeant dans un **stress destructeur, ou distress**, constituera un challenge excitant pour un autre, valorisant son image de soi et améliorant ses performances. **C'est le bon stress, ou eustress.**

Changez vos ressentis...

Vous l'aurez compris, pour transformer le distress en eustress, il faut apprendre à maîtriser ses zones de vulnérabilité. Il s'agit d'un véritable développement personnel qui vise à améliorer son image de soi et à se libérer de ses croyances négatives et de ses émotions excessives.

...et changez votre conception du monde

Il s'agit en réalité d'une nouvelle façon de concevoir le monde qui nous entoure et d'un changement en profondeur de ses habitudes de vie, de ses rapports avec les autres.

Autant de nouvelles stratégies d'adaptation émotionnelles, comportementales, psychologiques et physiologiques, qui vont permettre de lutter efficacement contre le stress.

Quelques conseils et astuces pour transformer le distress en eustress

Plusieurs précautions permettent d'éviter la survenue de la somnolence ou d'en limiter l'impact.

- Considérez que **votre stress ne dépend pas QUE de l'agent stresseur**, mais aussi de vous.
- **Tenez compte des faits**, et non de leurs interprétations.
- **Ayez confiance en votre potentialité.**
- **N'essayez pas de plaire à tout le monde. Acceptez-vous tel que vous êtes**, évitez de dépenser trop d'énergie à vouloir paraître autrement.
- **Affrontez les problèmes** plutôt que de les ruminer.
- En face d'une situation stressante, **établisseez la liste des solutions ou options possibles.**

Plus d'informations sur :
www.lasantegagneentreprise.fr

02 47 60 57 42

olivier.dorso@harmonie-mutuelle.fr

www.protection-sociale-entreprise.fr



Harmonie Mutuelle, spécialiste de la protection sociale en entreprise, 1^{re} mutuelle santé de France.



Harmonie
mutuelle

En harmonie avec votre santé

www.harmonie-mutuelle.fr



Restons soudés, et vigilants

C'était un jour de janvier. Le grand humoriste Alphonse Allais y allait d'une de ces phrases dont il avait le secret : "je ne prendrai pas de calendrier cette année, car j'ai été très mécontent de celui de l'année dernière !". Allais, qui ne dédaignait pas l'absinthe, n'était pas vigneron. Car celui-là sait bien qu'il est des millésimes meilleurs que d'autres, et qu'il faut chaque année se remettre au travail : surmonter lorsqu'elles arrivent, la déception des cuvées insipides.

Pour notre part, nous ne dirons pas que l'année 2016 nous ait enchantés.

Dès février, nous avons suivi chaque épisode du feuilleton présenté par Madame La Ministre de l'emploi, sous la dictée, chacun le sait, du premier ministre et de ses équipes. Nous avons espéré qu'une pétition d'une ampleur inédite modifierait leur feuille de route. Il n'en fut rien. Nous avons vu défiler bien des mécontents, et nous y avons tenu notre place. En vain. Pour finalement devoir, bons citoyens, respecter la Constitution en son article 49.3.

Avec l'automne sont venus s'ajouter les décrets d'application, nos juristes en décortiquent les conséquences, et tentent de définir les nouvelles règles du jeu de la négociation et du dialogue social. Car, ici, certains jurent qu'au bout du compte, cette Loi Travail, vaille que vaille, sera porteuse de progrès. Mais d'autres, là, nous affirment qu'il s'agit au mieux d'un moindre mal, et que cela pourrait être pire, en 2017.

Tout ceci dans un contexte de rapprochement des branches professionnelles et de leurs conventions collectives (à la demande de l'administration), ayant pour objectif d'aboutir dans 3 ans à 200 branches, au lieu des 800 environ actuelles. Chantier sur lequel nous travaillons bien sûr activement.

Naïveté et défaitisme sont deux propensions funestes, dont le syndicaliste doit se défier. Et dans les périodes incertaines ou décevantes, il doit se recentrer sur le concret, le mesurable, le visible.

L'année qui s'avance n'est pas encore écrite. Nous devons tenir le cap de nos convictions, demeurer soudés, et vigilants ; pour que nos branches professionnelles des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils, des sociétés de conseils et de la formation professionnelle continuent de signer à leur niveau des accords réellement porteurs d'améliorations des conditions de travail. Sans fatalisme aucun, rappelons cette sentence qu'on trouve chez Balzac (certes moins amusant qu'Alphonse Allais) "Les honnêtes gens n'ont qu'une devise : fais ce que dois, advienne que pourra !".

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@fiec-cgc.com
www.fiec-cgc.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

Impression
ITF-Imprimeurs
ZA Route de Tours - 72230 Mulsanne

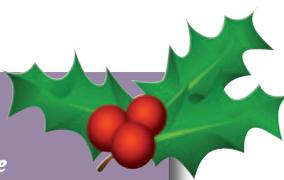
N° commission paritaire : 03.13 S 06 451
ISSN : 1638 4113

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.

*Toute l'équipe
fédérale de la FIECI
CFE-CGC vous souhaite
ainsi qu'à vos familles,
une très bonne année 2017.
Rendez-vous en janvier !*



COMPLÉMENTAIRE-SANTÉ

Accord collectif, où en sommes-nous ?

L'Accord National Interprofessionnel généralisant le principe de la complémentaire santé à tous les salariés du secteur privé datait de janvier 2013.

Trois années de travaux intenses ont effectivement abouti à sa mise en œuvre au 1^{er} janvier 2016, comme le stipulait la loi de juin 2013. Voilà ce qu'on peut exprimer, après quelques mois, au niveau de notre branche des bureaux d'études.

Les faits marquants

Le 7 octobre 2015 était conclu l'accord collectif définissant la complémentaire Santé au périmètre des entreprises relevant de la Branche. Cet accord marquait également l'aboutissement d'une phase d'appel d'offres et de négociation débouchant sur la recommandation de trois organismes assureurs. La mise en place effective au 1^{er} janvier 2016 a permis à MALAKOFF MEDERIC PREVOYANCE ("apériteur", c'est-à-dire chef de file du dispositif), HUMANIS PREVOYANCE et HARMONIE MUTUELLE de proposer l'assurance complémentaire Santé dans le cadre de la loi de généralisation entrant en vigueur à cette même date.

Concrètement, les entreprises qui avaient été démarchées fin 2015 ont donc pu faire bénéficier leurs salariés du régime au 1^{er} janvier. Un nombre significatif d'entités ne possédant pas de garanties antérieurement ont pu rejoindre les organismes assureurs recommandés tout au long du printemps. Avec quelques mois de recul, il est possible de constater que les démarches commerciales ont même permis également de faire converger des entreprises déjà équipées, compte tenu du caractère compétitif des prix négociés par les partenaires sociaux. Au-delà de cet aspect prix, tous les salariés des entreprises ayant convergé vers le dispositif de branche bénéficient des services des réseaux de soins intégrés dans l'appel d'offres. Ils bénéficieront également, à terme, des dispositions réglementaires issues du Degré Elevé de Solidarité.

L'architecture retenue

Les garanties sont articulées autour d'un "socle" de prestations complémentaires à celles de la Sécurité sociale. Ce socle

couvre de manière obligatoire le salarié dans l'entreprise et ses enfants à charge, ce qui constitue indéniablement un plus comparativement à de nombreuses Branches. Au-delà de ce socle cofinancé 50/50, deux options ont été imaginées, dès les négociations initiales, pour permettre aux salariés d'accéder à des niveaux supérieurs de couverture (notamment en optique et en dentaire).

Ces deux options sont par définition à la charge des participants dans un cadre facultatif mais ces couvertures bénéficient bien évidemment de niveaux de frais négo-

conseil (ACTENSE), ce qui s'est traduit dès 2016 par l'obtention de fichiers trimestriels auprès des équipes de gestion des trois organismes assureurs.

En pratique, le CPS est destinataire de toutes les informations lui permettant de :

- comprendre les tendances les plus importantes de la consommation médicale,
- partager avec l'apériteur la vision du risque assuré.

Les points à retenir

Les premières restitutions statistiques ont permis de constater un taux élevé de souscription des options dans un cadre obligatoire au sein des entreprises de la Branche.



Accéder à des niveaux supérieurs de couverture (notamment en optique et dentaire)

ciés. Ces frais sont donc bien inférieurs à ceux que les salariés pourraient trouver dans le cadre de couvertures souscrites individuellement. Dans le même esprit, les

conjointes peuvent adhérer tant au socle qu'aux deux niveaux de garanties optionnelles ci-dessus.

Point important : toutes ces garanties bénéficient d'une mutualisation au niveau de la Branche, l'objectif initial avoué consistant à parvenir au plus tôt à un "pilotage à l'équilibre" dans le cadre d'un suivi paritaire.

À ce titre, le Comité Paritaire de Surveillance (CPS) a été instauré. Il est accompagné par un Cabinet d'actuariat

Ainsi, en pratique, ces options proposées par accord collectif dans certaines entreprises sont souvent cofinancées 50/50 entre l'employeur et le salarié.

Les organismes assureurs poursuivent actuellement leurs démarches commerciales avec, dans un certain nombre de cas, des options différentes de celles imaginées au sein de l'accord collectif conventionnel. Dans tous les cas, le socle est bien entendu inscrit dans la mutualisation de Branche.

Le CPS reste très vigilant, au jour le jour, sur les remontées d'informations de la part des salariés, mais également sur les

(suite page 5)

(suite de la page 4)

fichiers communiqués par les organismes assureurs à l'actuaire conseil sur la qualité des services apportés. Concrètement, et en pratique, les entités ayant rejoint le dispositif de Branche (moins de 10 salariés en moyenne) bénéficient quotidiennement d'une qualité de services comparable à celle de grands comptes :

- accès à des réseaux de professionnels de santé,
- réactivité des organismes assureurs en tant que de besoin,
- bonne connaissance du risque mutualisé au niveau de la Branche.

Les restitutions trimestrielles auprès du CPS par l'actuaire conseil, en relation étroite avec l'organisme assureur apéritur, rendront compte en régime courant des évolutions statistiques des adhésions mais également de l'équilibre des différentes garanties souscrites (l'ensemble du dispositif doit rester équilibré mais à l'idéal chaque niveau de garanties doit permettre à chacun de payer son "vrai prix"). Les prochains chantiers du CPS sont déjà connus : ils portent sur la concrétisation

des actions découlant du "Degré Elevé de Solidarité".

Les travaux paritaires continuent pour une conclusion très prochaine sur la mise en place des protocoles engageant les organismes assureurs et leurs équipes de gestion sur la qualité de services :

- tant d'un point de vue technique (équilibre du risque et connaissance du vrai prix)
- qu'administratif (qualité au jour le jour de la gestion et de la communication).

En conclusion

La FIECI n'est pas défavorable à cet accord et aux avantages qu'il peut apporter pour les salariés. Néanmoins, elle n'a pas souhaité être signataire, sans y faire opposition, car elle regrette fortement de ne pas avoir été entendue quant à sa demande principale, et non des moindres : mettre en place une véritable solidarité de branche entre les salariés, qui aurait pu être symbolisée par une cotisation dite famille, recouvrant le salarié, ses enfants ainsi que



son conjoint (au sens large) non salarié à charge.

Or, l'accord, tel qu'il est finalement construit obligeait, à sa date de signature, ces personnes non assurées à payer leur

propre mutuelle et créait un déséquilibre dans les foyers.

En outre, la CFE CGC aurait également souhaité la mise en place d'une véritable politique de prévention et la création en amont du dispositif d'un fond

social de branche, afin de mettre en œuvre la solidarité au bénéfice des salariés les plus défavorisés. 🌱

Concrétiser des actions découlant du "Degré Elevé de Solidarité"

Portage salarial : vers une convention collective

Le 7 décembre, les partenaires sociaux réunis en commission mixte paritaire, ont lancé une négociation visant à créer une convention collective dédiée au portage salarial. Nombreux sont ceux qui jugent cette création "indispensable". Notre Fédération est impliquée et participe à cette négociation.

Cette négociation porte en elle un paradoxe : alors que la Direction Générale du Travail affirme en hauts lieux la nécessité de diminuer le nombre de Conventions Collectives Nationales et de les regrouper, elle a donné son feu vert pour que soit élaborée une "Convention collective spécifique" destinée aux salariés exerçant leur fonction dans le cadre du portage salarial.

Qu'appelle-t-on portage salarial ?

Un salarié porté confie à une entreprise de portage la facturation et la gestion administrative des missions ou prestations négociées et effectuées par lui auprès d'une entreprise cliente, qu'il a lui-même démarchée. L'entreprise de portage prélève des honoraires pour ses frais de gestion. Elle fait signer un contrat de travail spécifique (CDD ou CDI) au

salarié porté. Elle s'acquitte des cotisations sociales obligatoires afférentes à ce contrat.

Cette solution permet au salarié porté de remplir ses missions auprès de clients sans avoir à intervenir comme indépendant, ni à mettre en place sa propre structure juridique. Il garde le bénéfice des protections associées au salariat, indemnisation chômage, retraite, maladie, pour lesquelles il cotise.

Déjà 50.000 salariés concernés

Ce système né dans les années 80 enregistre ces dernières années une forte croissance. Il concerne aujourd'hui entre 30.000 et 50.000 salariés, on estime qu'ils pourraient être plusieurs centaines de milliers en 2025. Et telle est bien la raison incitant à créer pour ce statut une Convention collective spécifique.

75 % des salariés portés sont des cadres, justifiant d'un niveau d'expertise, de qualification, et d'autonomie leur permettant de trouver eux-mêmes leurs clients. "Cette évolution va dans le même sens que tout ce qu'on nomme peu ou prou, ubérisation", souligne à la FIECI Vincent Harmel, responsable juridique, et négociateur de cette nouvelle convention. Car, naturellement les cadres des métiers de l'informatique, du conseil, de l'ingénierie, et de la formation, sont et seront toujours les premiers concernés par cette évolution du salariat.

La Confédération CFE-CGC estime que les compétences spécifiques pour exercer dans un tel cadre doivent être clairement délimitées : seuls les ingénieurs, chefs de service, techniciens, agents de maîtrise devront être concernés, estime-t-on Rue du Rocher. Nous serons naturellement conduits à revenir sur ce sujet dans les mois à venir.

PRÉVENTION DES RISQUES

“Promouvoir la santé”

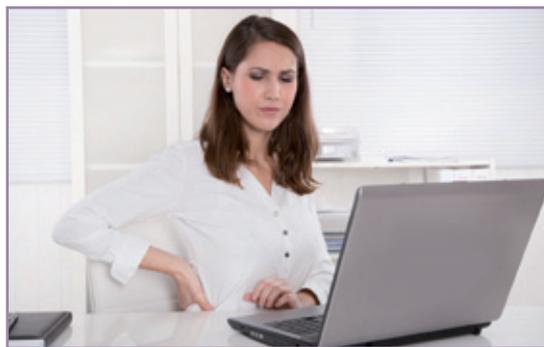
L'ANACT expose des principes qui pourraient s'avérer fondateurs pour une approche plus vertueuse des conditions de travail. Un grand chantier à ouvrir !

Les acteurs de la prévoyance, de l'assurance, expriment leur volonté de mieux accompagner ceux des entreprises (salariés, représentants des personnels, dirigeants) dans une meilleure prise en charge des questions de santé au travail.

Ils y sont naturellement invités par la généralisation du marché des complémentaires santé. Mais aussi parce des institutions telles que l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) insistent sur sa dimension d'intérêt général.

Dans un récent éditorial, son président, Hervé Lanauzière résume l'approche qu'il

espère voir se développer. La prise en charge des risques professionnels s'est d'abord faite par la “réparation” des acci-



dents. Une deuxième étape a été d'anticiper par une meilleure “protection” ; et dans un troisième temps, par un effort accru sur le volet “prévention”.

Vient aujourd'hui, commente le Président Lanauzière, une nouvelle “révolution culturelle” : le temps est venu d'une quatrième étape, celle de la “promotion”.

Promouvoir la santé signifie que le travail n'est plus seulement organisé autour d'une démarche d'évaluation préalable et systématique des risques. Il s'agit de “rechercher des facteurs favorables à un environnement de travail qui soit propice au développement de la santé”.

Le pari, explique le président de l'ANACT est d'aller vers un “bénéfice de performance”, plutôt que vers une logique de seule économie des coûts. 🌱

Méthode pour une prévention véritable

L'ANACT incite à adopter un nouveau regard en prévention et de l'équiper de méthodes et outils. Nous résumons ici la démarche suggérée en 3 temps.

ETAPE 1 : MOBILISER LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE, EN PREMIER LIEU LA DIRECTION

Exigences...

- Engagement concret de la direction.
- Moyens (une politique de communication, un slogan...) et des ressources (implication concrète d'autres personnes) alloués à ce projet pour le soutenir.
- Une mobilisation des instances représentatives CHSCT ou DP.
- Un diagnostic participatif concernant les acquis et les difficultés en matière de prévention.
- Faire de la prévention une politique volontariste de l'entreprise. L'intégrer à la culture de l'entreprise et aux projets qu'elle conduit.

Actions...

- Réaliser un état des lieux des acquis en matière de prévention des salariés : ressources internes et externes mobilisables, caractéristiques de la population de l'établissement.
- État des projets d'évolutions sociotechniques conduits ou à venir.
- État de la sinistralité de l'établissement.

- État de la qualité du dialogue social et de ses évolutions.
- Repérer le ou les projets ayant abouti, avec une réussite en matière d'efficacité et d'efficience, favorable à de meilleures conditions de travail.

ETAPE 2 : CHOISIR AVEC LE GROUPE PARTICIPATIF UN PROJET POUR EXPÉRIMENTER UNE NOUVELLE CULTURE DE PRÉVENTION

Exigences...

- Privilégier les schémas et graphiques comme support à la réflexion et à la parole des personnels.
- Intégrer une démarche d'évaluation qualitative et partagée de la conduite du projet dès le démarrage des travaux du groupe.
- Communiquer sur les plans des travaux en cours, pour valoriser le travail du groupe et partager les résultats en cours.

Actions...

- Animer la production des travaux de ce groupe sur des questions centrées quant aux conditions de travail actuelles et futures, à partir d'une présentation des exigences, et des objectifs concrets du projet.

ETAPE 3 : DIFFUSER CES NOUVELLES PRATIQUES DANS LE CADRE D'AUTRES PROJETS

Exigences...

- Impliquer le service RH.
- Impliquer les salariés pour intégrer les diversités interindividuelles dans la conception des évolutions de l'établissement.
- Communiquer largement sur les actions réalisées et celles en cours, et valoriser les démarches d'évaluation engagées.

Actions...

- Mobiliser l'équipe ressource “culture de prévention”, au plus haut niveau stratégique de l'établissement. Son objectif : anticiper les nouvelles exigences de travail attendues, identifier le point de vue des salariés sur les conditions de travail réel.
- S'informer (accès à des bases de données, à de la documentation spécifique...),
- Se former à l'analyse du travail (intégrer des outils et méthodes de conduite participative de projets).



**PRINT
PLATINIUM**
BIEN PLUS QU'UNE IMPRESSION...

AUDIT GRATUIT
01.42.42.55.11
commercial@print-platinum.fr

**UN SEUL INTERLOCUTEUR
POUR L'ENSEMBLE DE VOS SERVICES**

IMPRESSION



Print Platinum a sélectionné les meilleurs constructeurs afin de répondre aux besoins de votre structure.

- Copieur Couleur - Noir et Blanc
- Multifonction
- Imprimante
- Scanner
- Entretien
- Maintenance mutualisée

INFORMATIQUE



- Installation
- Configuration
- Serveur/Réseaux
- Maintenance
- Infogérance

TÉLÉPHONIE



Face à la diversité de l'offre et à la complexité des solutions proposées par les constructeurs, après une étude complète, nos conseillers sauront vous proposer la solution la plus adaptée à vos besoins. Vous bénéficierez de l'expérience de nos techniciens pour une réalisation rapide et une utilisation optimale.

- Installation de votre PABX
- Accueil personnalisé
- Logiciel de taxation
- Voix sur IP
- Standard automatique
- Câblage

G.E.D



- Archivez l'ensemble des vos informations (produites et reçues).
- Indexez, classez et diffusez automatiquement toutes les pièces d'un dossier client (courrier, mail, dossier, etc.)
- Retrouvez rapidement vos documents
- Optimisez votre efficacité
- Améliorez votre productivité
- Générez des économies

DEVELOP

RICOH

SHARP



Alcatel-Lucent



🌟 IMAGE

La FIECI s'affiche !

Nouvel esprit, nouveau style : les affiches de la FIECI font leur retour dans notre arsenal de communication.

Vous pouvez télécharger ces affiches, et d'autres déjà créées ou à venir, sur votre espace adhérent, en vous rendant sur le site www.fieci-cfecgc.org.

Un ton dynamique, une approche directe et qui attirera sans doute l'attention de nos jeunes collègues, ces nouvelles créations mettent également en évidence la présence de la FIECI sur les incontournables réseaux sociaux, vecteurs de notoriété pour notre organisation.

Nous ne pouvons donc que vous inciter à utiliser ces créations, sans retenue ni modération! 🌟

- Allo, Patron... bobo !
- Bobo ? Pas de bobo qui tienne !



DERNIÈRE MINUTE...

Les décrets d'application de la Loi Travail continuent d'être publiés, au fil de l'eau...

Un échéancier actualisé vient d'être publié au Journal Officiel et nous ne pouvons que constater le retard important pris dans la publication de ces décrets, qui étaient, pour les 120 annoncés, prévus d'ici la fin de l'année 2016.

Ceux publiés à ce jour concernent principalement les dispositions relatives au volet "durée du travail et congés", ainsi que celles visant la transmission des accords d'entreprise aux commissions

paritaires permanentes de négociation et d'interprétation au sein des Branches. Mais bon nombre d'autres thèmes, comme celui de la médecine du travail et des modifications apportées aux visites médicales, sont encore en attente ou simplement à l'état de projets... jusqu'à quand ?

**CODE
DU
TRAVAIL**

Mieux qu'une leçon de morale,
l'ironie combat le sexisme avec vigueur.



La mode des "lol cats" ne laisse personne indifférent sur les réseaux. La FIECI y sacrifie aussi, avec cette technique également dans l'air du temps du "mème". Une affiche qui cible clairement les jeunes cadres.

Votez et faites voter durant la campagne TPE. Votez et faites voter aussi dans votre entreprise. Dorénavant, le combat pour la représentativité devient un combat per-ma-nent !

❁ (SANS) EMPLOI

Comment évolue le chômage depuis 20 ans

Pôle Emploi a publié un intéressant document précisant les évolutions marquantes des profils de demandeurs d'emploi depuis 20 ans. Instructif.



Les prochains mois devraient placer l'actualité de l'emploi et du chômage aux tous premiers rangs. 2017 sera, si cela vous avait d'aventure échappé, une année riche en émotions électorales...

En septembre 2016, on annonçait "une baisse de 1,9 % du chômage", à 3.490.500. Il faut naturellement s'en réjouir, encore ce chiffre ne concernait-il que les demandeurs de "catégorie A". Et nous l'avons maintes fois souligné ici, le nombre global est en réalité chaque mois bien différent de celui médiatisé à la "sortie des chiffres", puisqu'y manquent 4 autres catégories (voir notre encadré p. 11).

Les services statistiques de Pôle Emploi ont mis ces jours-ci en ligne une étude à disposition du public, mettant en évidence les principales évolutions sur structure des populations de demandeurs d'emplois inscrits, au cours des 20 dernières années.

5, 6 millions de chômeurs en France ?

Effectivement ! Tel était le constat, arrêté à fin 2015, pour les trois catégories "A", "B" et "C". Ce qui signifie en ajoutant les catégories "D" et "E", un chiffre global au-delà des 6 millions de personnes en recherche d'emploi. Pour les 3 mêmes catégories, nous étions à 4 millions il y a 20 ans.

La part des chômeurs seniors ne cesse d'augmenter

À plus de 60 ans, ils étaient 10.000 en 1996. Ils sont 240.000 aujourd'hui (à fin 2015).

Longtemps, les femmes ont été plus nombreuses que les hommes parmi les demandeurs d'emplois.

Une des raisons de cette explosion montrée par le graphique ci-dessous, est naturellement le recul de l'âge de départ en retraite à 62 ans, acté par la réforme de 2010.

L'impact sur le chômage des seniors est clairement et immédiatement visible. Il n'a cessé

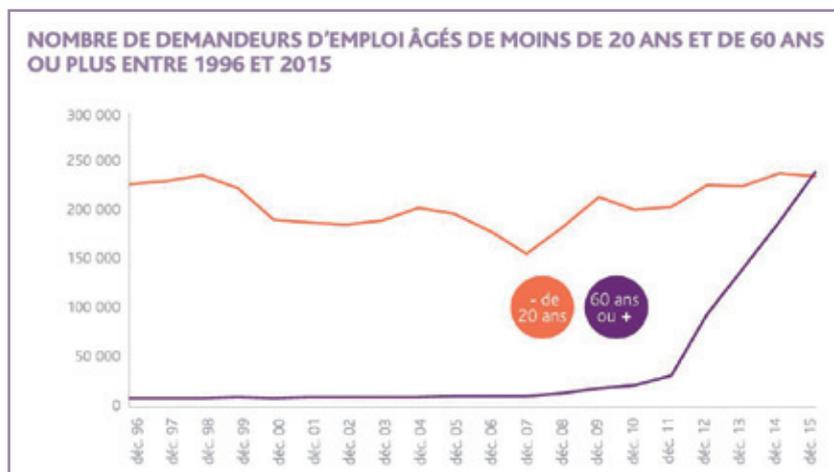
de croître, et jusqu'à dépasser en 2015 le nombre de chômeurs de moins de vingt ans, qui lui demeure stable. On s'étonne alors que certains estiment pertinents de revendiquer "le courage" de pousser ce report à 65 ans ; peut-être au-delà. Cela aura d'abord un impact immédiat sur le chômage de ces catégories de citoyens. Notons par ailleurs que la part des chômeurs de 55-59 ans a triplé en 20 ans (elle est passée de 3 % à 9 %), et celle des 50-54 ans a augmenté de 3 points. Pour un nombre total qui rappelons-le, est passé de 4 millions à 5,6 millions. L'idée est probablement de pousser les personnes à opter pour des décotes. Mieux vaudrait une retraite rabotée, que des années passées dans un chômage non rémunérateur. Un genre de bonneteau perdant-perdant se mettrait progressivement en place...

Le sort contrasté des femmes demandeuses

Longtemps, les femmes ont été plus nombreuses que les hommes parmi les demandeurs. Cela n'est plus vrai aujourd'hui, du moins pour l'heure. Sur ce point au moins, quelle aubaine, on se rapproche de la parité. Mais comme les chiffres augmentent, ce n'est globalement bon ni pour les femmes, ni pour les hommes.

Car il faut bien garder cette référence pré-

(suite page 11)



(suite de la page 10)

sente à l'esprit. Lorsque des comparaisons sont faites sur les pourcentages comparés pour telle ou telle catégorie, constater une baisse en proportion ne signifie quasiment jamais une baisse en valeur absolue, au contraire. Par principe, s'il y a hausse d'un pourcentage sur une catégorie, il y a nécessairement une baisse d'une catégorie voisine. La situation est plus délicate pour les femmes plus âgées, et pour celles parmi les moins qualifiées. Le pourcentage des femmes en recherche d'emploi a baissé en 20 ans pour les jeunes (- de 25 ans), passant de 53 à 48%. Le même constat vaut pour la tranche d'âge 25-49, où leur proportion passe de 53 à 50%. En revanche, au-dessus de 50 ans, leur proportion est passée de 47 à 52%. On peut estimer que les jeunes femmes sont globalement mieux préparées que celles de la génération précédente. Celle-là peine en fin de parcours à se maintenir à flot.

Autre mauvaise nouvelle pour les femmes, l'élévation de leurs niveaux de qualification ou de statut ne les met pas plus à l'abri que cela. Même si elles ne sont que 41 % des cadres en recherche, ce taux a augmenté (37 % il y a vingt ans). C'est toutefois parmi les demandeurs les moins qualifiés que la part des femmes reste considérable : elle a baissé de 10 points en 20 ans, mais demeure largement majoritaire. 63 % des demandeurs faiblement qualifiés sont des femmes.

Le chômage de longue durée augmente

Si on se concentre sur le seul temps court, on pourra se féliciter de voir que la durée moyenne du chômage est passée de 450 jours en 2014, à 410 en 2015. Mais sur le temps long, la durée moyenne était de 350 jours en 1996. Il y a donc une vraie tendance à la hausse. Et d'autre part la part des chômeurs inscrits depuis plus d'un an est passée dans le même temps de 36 % à 45 %. Et si le taux augmente, là encore, et a fortiori, le nombre en valeur absolue augmente aussi. On appelle "DELD" le demandeur d'emploi de longue durée. Dans cette catégorie, les moins qualifiés sont les plus touchés. Mais qu'on soit fortement ou faiblement qualifié, qu'on soit bachelier, ou au-dessus, ou en-dessous, on est plus nombreux qu'il y a 20 ans à se retrouver en situation

PART DES DEMANDEURS D'EMPLOI DE LONGUE DURÉE (DELD) PARMIL LES DEMANDEURS D'EMPLOI EN CATÉGORIES ABC, ENTRE 1996 ET 2015

	Décembre 1996	Décembre 2015	Evolution
Ensemble	36 %	45 %	+ 9 pts
Qualification			
Ouvriers, employés	37 %	45 %	+ 8 pts
Cadres, techniciens, agents de maîtrise	32 %	45 %	+ 13 pts
Niveau de formation			
Supérieur au Baccalauréat	28 %	41 %	+ 13 pts
Baccalauréat	30 %	41 %	+ 11 pts
Inférieur au Baccalauréat	39 %	48 %	+ 9 pts

Source : Pôle emploi, STMT (Données brutes)
Champ : France métropolitaine, demandeurs d'emploi inscrits en fin de mois en catégories ABC.

"DELD". C'est vrai pour 45 % des cadres ou techniciens, comme pour les employés et ouvriers. Le taux a plus progressé pour les cadres (+ 13 points en 20 ans), et dans la même proportion pour les diplômés au-dessus du Bac. Globalement, s'il y a un sujet où tous les salariés sont désormais à égalité, c'est sur cet allongement de la durée moyenne, et sur la tendance lourde au dépassement d'une année pleine.

Le recours à l'activité réduite progresse pour tous

Pôle Emploi souligne que le recours à l'activité réduite, quelles que soient les caractéristiques des demandeurs d'emploi, est de plus en plus fréquent. La part des demandeurs d'emploi classés en catégories B ou C (donc ayant exercé une activité

au cours du mois) est passée en vingt ans de 19 % à 34 %. Ces ratios sont vrais, pour toutes les catégorisations : genre, niveau de formation et de qualification, âge.

Nous avons dans nos précédents numéros évoqué cette lente mais semble-t-il inexorable précarisation des salariés, au-delà des statuts, des secteurs, des niveaux de formation et qualification. Il est assez surprenant qu'on puisse face à de tels constats, promettre sans sourciller "un retour possible au plein emploi", fût-ce même à moyen terme. Voilà 40 ans et plus que les 30 Glorieuses sont passées à la trappe. Il serait peut-être temps d'aborder ces problèmes par des voies nouvelles, et qui ne signifient pas pour autant cette précarisation généralisée, qu'annoncent les modèles ultralibéraux. 🌐

Les demandeurs d'emploi de longue durée les moins qualifiés sont les plus touchés.

Catégories

Pour savoir exactement de quoi l'on parle en matière de chômage, il faut si l'on s'en tient aux données de Pôle Emploi, rappeler la notion de "catégories". Sans parler de ceux qui ont renoncé à s'inscrire, de ceux qui ont été radiés, et de ceux qui vivent "en marge" du système officiel, Pôle Emploi ventile les demandeurs en 5 catégories.

- **catégorie A** : demandeurs tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, sans emploi ; ce sont ceux dont on parle le plus souvent, ceux dont les chiffres sont annoncés chaque mois pour le mois précédent.
- **catégorie B** : demandeurs tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, ayant exercé une activité réduite courte (i.e. de 78 heures ou moins au cours du mois) ;
- **catégorie C** : demandeurs tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, ayant exercé

une activité réduite longue (i.e. plus de 78 heures au cours du mois) ;

- **catégorie D** : demandeurs non tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi (en raison d'un stage, d'une formation, d'une maladie...), y compris les demandeurs d'emploi en convention de reclassement personnalisé (CRP), en contrat de transition professionnelle (CTP), sans emploi et en contrat de sécurisation professionnelle ;
- **catégorie E** : demandeurs non tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, en emploi (par exemple : bénéficiaires de contrats aidés).

La plupart des chiffres ici évoqués ne regroupent que les 3 catégories A, B et C. Le plus souvent, ne prennent pas en compte les populations des DOM et TOM, qui sont comptabilisés "à part". Ce qui peut apparaître en soi choquant. Il n'y a pas deux catégories de citoyens français, autant qu'on sache...

PROSPECTIVE

Revenu “de base”, l’utopie dont on parle

Utopie ou promesse concrète d’une évolution durable ? Sera-t-elle la nouvelle star des débats de 2017, ou un gadget aussi vite oublié que mis en avant ? Le revenu de base, tout le monde en parle. Mais personne ne parle de la même chose.



Un concept à clarifier

Le magazine trimestriel WE Demain, dont la ligne éditoriale vise à saisir et présenter notre monde dans toutes ses innovations, se demande si ce ne serait pas “LA bonne idée”. Plus prudente, une récente newsletter de la CFE-CGC suggère qu’il est “urgent d’attendre”. Le Conseil National du Numérique, qui l’évoquait dans son rapport de janvier 2016 (lire page 13), souligne que l’idée séduit autant des altermondialistes marxisants que des ultra-libéraux... et choque avec la même vigueur des économistes de ces mêmes écoles.

S’il semble à ce point difficile de se faire une opinion arrêtée sur ce concept du “revenu de base”, parfois appelé “revenu universel”, c’est d’abord parce que tout le monde entend ce qu’il veut (ou ne veut pas) ; et que l’idée renvoie selon les latitudes et les imaginations, à des options parfaitement différentes, dans leur philosophie comme dans leurs incidences concrètes au plan des financements.

Le revenu de base, c’est quoi ?

La newsletter de notre confédération résume bien les options : le revenu de base peut être “un outil de lutte contre la pauvreté”, ou “une simplification de notre système de protection sociale”.

Dans une acception très élargie, il est, pour une association comme le Mouvement Français pour un Revenu de Base (MFRB

créée en 2013), “un droit inaliénable, inconditionnel, cumulable avec d’autres revenus, distribué par une communauté politique à tous ses membres, de la naissance à la mort, sur base individuelle, sans contrôle des ressources ni exigence de contrepartie, dont le montant et le financement sont

Une vingtaine de villes des Pays-Bas versent un revenu mensuel allant jusqu’à 900 euros...

ajustés démocratiquement”. Tout le monde (enfants, étudiants, salariés, autoentrepreneurs, chômeurs et retraités) aurait le droit à ce revenu, sans condition ni contrepartie.

Dans une autre approche, le revenu remplacerait les aides déjà existantes (RSA, allocations familiales, allocations logement, aides diverses, etc.)

Expérimentations

Des tentatives ont déjà été conduites, depuis longtemps. WE Demain cite des initiatives locales (au Canada, notamment) remontant à la fin des années 70. Elles donnaient de bons résultats mais furent abandonnées, faute de moyens financiers. D’autres pays de tous continents empruntent des voies différentes. Une vingtaine de villes des Pays-Bas versent un revenu mensuel allant jusqu’à 900 euros, mais à la place des autres allocations, et pour un nombre limité de bénéficiaires. La Finlande sera le premier pays européen à tester ce principe à l’échelle nationale, avec un montant fixé pour chaque citoyen à 560 euros mensuels.

Quelle que soit la voie empruntée, la question

reste double. D’une part, celle des évolutions de nos rapports individuels et collectifs “au travail” : autonomie de la personne, crainte d’une “généralisation de l’assistanat” ou de “l’oisiveté”. Ajoutons-y rarefaction du travail, destructions massives d’emplois, posant nécessairement les questions des risques de paupérisation considérable, avec tous les dégâts collatéraux imaginables.

D’autre part, sont posées les questions du financement, liées aux définitions même du revenu, de son étendue, et des populations bénéficiaires.

Qu’advierait-il chez nous ? Y aurait-il une suppression du Smic ? Le revenu remplacerait-il les minimas sociaux, allocations familiales, aides au logement... ? Pour la CFE-CGC, “la retraite, l’assurance chômage et la maladie devraient par exemple être exclus d’un tel dispositif”, affirme Gérard Mardiné, secrétaire national. Car le danger serait bien, *in fine*, la remise en question globale de notre modèle de protection sociale.

Et en France ?

À l’initiative de 27 sénateurs de tous partis politiques, à l’issue de plusieurs mois de travaux et d’auditions, un rapport intitulé “Le revenu de base en France : de l’utopie à l’expérimentation” a été rendu public le 19 octobre. Celui-ci préconise d’expérimenter rapidement, “dans des territoires volontaires”, différentes modalités d’une mise en place d’un revenu de base.

La CFE-CGC n’est pas fermée sur le sujet - y compris quant à une éventuelle expérimentation bien encadrée du dispositif. Mais recommande surtout de ne pas se précipiter : le revenu universel fait partie d’une famille de solutions parmi d’autres. Il convient d’examiner en profondeur tous les impacts économiques et sociétaux qu’occasionnerait la mise en place d’un tel dispositif. D’où sa conclusion : il serait urgent d’attendre.

Des pistes innovantes sont aussi proposées : inclure la robotisation et l’automatisation destructrice d’emplois dans l’assiette des contributions sociales. Cela ne réglerait évidemment pas l’ensemble de la question. Il faudrait d’abord s’entendre sur la nature et l’étendue de l’ambition. On le devine, sa mise en œuvre n’est pas pour demain ; mais gardons-le en tête, l’utopie est parfois la mère du progrès. 🌱

Accompagner

les branches professionnelles pour créer
une **couverture sociale et solidaire** !



AGRICULTURE,
INDUSTRIES
& TRANSPORT

ÉCONOMIE SOCIALE,
MÉDICO-SOCIAL
& ENSEIGNEMENT

COMMERCE
& SERVICES

**Proposer aux
partenaires sociaux**
des garanties santé
et prévoyance de qualité

Innover
pour des actions
de solidarité et de prévention

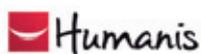
Décrypter l'actualité
pour une information
simplifiée

3 grands secteurs
d'activité pour plus de proximité
70 branches suivies
40 accords Santé
63 accords Prévoyance

www.adeis-branches.fr

Suivez-nous sur Twitter

 @AdeisBranches



adéis
Le partenaire Protection Sociale
des branches professionnelles

CHANGEMENT ?

Il faut que ça bouge dans le management !

2017 s'annonce comme une année propice à certains bouleversements. Et si dans les entreprises, les décideurs s'appliquaient à revoir durablement les grands principes du management ?



Une abondante littérature en témoigne, dont nous nous faisons parfois l'écho : les faiblesses en matière de management sont dans notre pays, assez remarquables. Si l'on est souvent promu en raisons de compétences réelles dans l'exercice de son métier, cela ne signifie pas qu'on ait pour autant la fibre managériale, les qualités d'écoute et d'empathie nécessaires, en stock et disponibles à la demande ! Et si la formation continue tente d'y remédier, on ne voit pas diminuer d'autant l'intensité des dégâts du stress, et des souffrances psychiques. Il est des pays où les managers sont supervisés, par des seniors ou par des coaches. Ce n'est pas le cas chez nous, et c'est probablement dommage.

Absence de sens et abus de pression

De fait, la plupart des manuels de management explorant ce thème (lire également page 18), reviennent toujours sur les mêmes exigences : reconnaître le poids de l'intelligence émotionnelle (lire C&A Automne p. 14), admettre ses propres émotions pour accepter celles de ses collaborateurs. Travailler à nourrir la motivation ; redonner du sens et de l'envie, autrement qu'en termes de langue de bois. Car on en reste hélas souvent au plan des déclarations de principes. Sur le terrain, la pression est constante, et souvent pesante, qu'elle provienne du top management, de la concurrence, de la dureté des marchés, des restrictions de

budgets, des rivalités internes, des failles de communication entre les services, ou des soucis que chaque membre de l'équipe transporte avec lui jusqu'au travail. "Les temps sont difficiles". Un baromètre de climat social, publié par la CEGOS, soulignait au printemps 2016 qu'un salarié français sur deux se dit démotivé. Soit 12 points de plus en un an. Manque de reconnaissance, d'écoute, de droit à l'erreur, étaient

Le mot "burn-out" est sur toutes les lèvres ; mais le "bore-out" est également identifié [...] Et l'on évoque désormais le "brown-out", qui oppose l'éthique personnelle du salarié aux tâches professionnelles qu'il doit accomplir...

pointés comme responsables. Avec pour conséquences, l'effondrement de la motivation, la progression du stress. Cette fatigue, voire ce découragement, semblent gagner tout autant les managers que leurs collaborateurs. Le mot "burn-out" est sur toutes les lèvres ; mais le "bore-out" est également identifié (il s'agit, rappelons-le, de la déprime consécutive à l'absence implacable de travail). Et l'on évoque également, désormais, le "brown-out" (littéralement "baisse de courant") qui, nous explique Le Point, oppose l'éthique personnelle du salarié aux tâches professionnelles qu'il doit accomplir : le salarié ressent l'intense sen-

sation de ne faire que des tâches absurdes, voire même "d'ajouter aux malheurs du monde". Imaginons, au choix, un écologiste travaillant sur les moteurs diesel, ou un vegan employé dans un abattoir...

Remettre l'humain au centre

Les érudits ou les cyniques rappelleront qu'il n'y a rien de stupide à associer "travail" et "souffrance", puisque le mot français vient du latin *tripalium* qui désignait un instrument de torture. Guère satisfaisant, tout de même : dans un baromètre "performance sociale et compétitivité" publié au printemps par Opinion Way pour la CFE-CGC, apparaissait clairement le lien entre la performance économique de l'entreprise et la reconnaissance des collaborateurs.

Les entreprises qui valorisent le relationnel et l'humain, loin d'y perdre énergie, ressources, et efficacité, s'avèrent en effet plus performantes. À l'inverse (lire Passerelles Cadres HS de novembre 2016), l'absentéisme "coûte un bras", aux entreprises ; Le BIT (Bureau International du Travail) estime qu'ajoutés au turnover et à la "perte de qualité" liés au stress, se perdent entre 3 et 4 % de PIB des pays industrialisés. Une note publiée par le site les Echos le confirme : "les entreprises les plus performantes sont celles où les managers sont les mieux informés sur la stratégie de l'entreprise et donc, ont une vision claire de leur rôle. Ce sont celles, aussi, où l'avis des salariés est le mieux pris en compte, où la reconnaissance est la plus forte, où les politiques de responsabilités sociales sont les plus dynamiques". Pour faire court ? Il faut se respecter davantage, et mieux communiquer. Décidément, manager, comprendre que le travail est d'abord une activité d'interactions, cela s'apprend.

Actualité du triangle de Karpman

Ne prenons qu'un exemple, avec ce concept assez simple, mais très parlant, identifié au

(suite page 15)

(suite de la page 14)

tournant des années 70. Le psychologue américain Karpman mit en évidence que dans les situations conflictuelles (personnelles ou professionnelles), se mettent souvent en place des jeux de rôles aux conséquences destructrices. Il le décrivait comme un triangle "infernale". L'un y tient le rôle du "persécuteur" ; un deuxième devient sa "victime", tandis qu'un troisième s'attribue le rôle de "sauveteur". Quel syndicaliste ne se sentirait pas spontanément enclin à jouer ce troisième rôle ? Dans les faits, les situations s'avèrent plus complexes. Dans l'entreprise, chacun peut être amené à tenir successivement l'un puis l'autre rôle : malmené par son N+1, on se venge, du coup, (et sans même le vouloir parfois) sur le pauvre stagiaire qui n'en peut mais. On se croit légitime à défendre celui-ci contre celui-là, sans savoir au fond qui a tort et qui a raison... Étant entendu que souvent les responsabilités sont partagées, à moins qu'on soit dans de réelles situations de harcèlement ou de maltraitance morale. Quant au généreux syndicaliste, une fois enlevé son habit de Zorro, il peut aussi devenir insupportable à son voisin d'open-space. Finalement, dans les situations relevant du triangle de Karpman, chacun ne voit qu'une par-



tie de la réalité, et chacun souffre à sa manière. Les environnements stressants, les contextes tendus, fonctionnent alors comme autant de facteurs aggravants.

Penser au-delà de nos open-spaces

Dans une note publiée pour les Echos par Carole Couvert, l'ancienne présidente de la CFE-CGC rappelait que "la France est à l'avant-dernière position parmi 54 pays en matière de perspective économique.

"La France est à l'avant-dernière position parmi 54 pays en matière de perspective économique. 60 % des Français ne croient pas à une reprise économique".

Se doter d'autres moyens...

Dans un autre ouvrage passionnant (2), le coach Vincent Lenhardt explique qu'aujourd'hui, gérer des équipes revient d'abord « à naviguer » entre des interrogations différentes : il faut s'interroger sur l'état de notre société, mais aussi sur notre contexte économique. Se demander quels

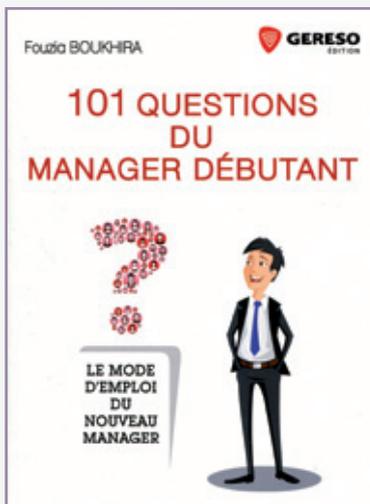
types d'entreprises nous voulons voir grandir, quel type de leadership on peut encourager ou freiner, quelles cultures managériales on veut promouvoir. Toutes ces questions devraient aujourd'hui se poser à une organisation soucieuse d'une stratégie performante. Et aux coûts qu'elles impliquent, naturellement. Mais moins en termes de dépenses que d'investissements, sources de ROI.

Se donner les moyens, c'est aussi, et avant tout, redonner sa juste place à l'intelligence humaine, et ne pas confier l'avenir des entreprises aux seuls tableaux Excel. 🌐

(1) 101 Questions du manager débutant, de Fouzia Boukhira, 276 p. (Ed Gereso)

(2) Mes 10 Stratégies de coaching, de Vincent Lenhardt 292 p. (lire également page 18)

101 leçons pour "débutant", mais pas seulement...



Il y a sur tous ces sujets des livres qui parlent sans apporter grand-chose de neuf. On ne ferait qu'un reproche à celui récent, intitulé "101 questions du manager débutant" (1) : ce serait de limiter son ambition aux seuls débutants. Car en réalité bien des managers "chevronnés" pourraient renforcer leurs compétences en allant se poser quelques questions sur leurs certitudes en la matière. "Comment communiquer un message délicat sans blesser l'autre ?" "Comment intervenir auprès d'un collaborateur ayant "un problème de drogue ou d'alcool" ? Ou "un problème d'odeur corporelle" ? "Je n'arrive pas à déléguer, comment vaincre cette résistance" ? En évoquant des situations concrètes, quotidiennes, allant des plus basiques aux plus complexes, Fouzia Boukhira, DRH d'une entreprise canadienne, balaie un spectre large de problèmes sources de difficultés, de malentendus, tous potentiellement perturbateurs au sein d'une équipe. On sait que la culture nord-américaine est sans doute plus avancée que la nôtre au plan des relations humaines, et peut-être faut-il y voir la raison de ce titre prudent. Nous y voyons matière à réflexions... pour tous.

PROSPECTIVE

Faudra-t-il demain décorrélérer revenus et travail ?

Nous avons toute cette année examiné le rapport sur la révolution numérique publié en janvier par le CNN. Nous terminons ce tour d'horizon par une question centrale : et si le travail venait à disparaître...

Qu'advierait-il alors du fameux "modèle de protection sociale" à la française ? N'est-il pas temps d'envisager et même d'anticiper de nouveaux modes de rétribution des personnes ?

Un modèle social toujours plus fragile

Résumons l'argumentaire des rédacteurs du rapport diffusé en janvier : notre modèle de protection est clairement fondé sur l'emploi. "La majorité des droits sociaux demeure conditionnée à la position de l'individu au regard de l'emploi". Pour avoir droit à l'indemnité chômage, qui est une assurance, il faut avoir cotisé, et donc occupé un emploi salarié. C'est également vrai pour toucher une indemnité retraite. Dès lors, un sous-emploi devenu "structurel" mettrait ce cadre en péril. On le voit depuis la fin des 30 Glorieuses : l'augmentation des taux de chômage, le recours à des formes nouvelles d'emplois (contrats à durée déterminée, temps partiels non choisis, travail intérimaire) malmènent le modèle. Les fonctions d'encadrement du marché, de réduction des inégalités, que joue la Sécurité sociale, en sont fragilisées. Le taux de pauvreté (dont le seuil est fixé à 50 % du revenu médian) est en hausse en France depuis le milieu des années 1990. Il est passé d'environ 6,5 % à 7,7 % de la population, avec + 1 million de personnes dites pauvres, depuis 2002. Et ce, malgré des dépenses de protections sociales élevées, estimées à 715 milliards d'euros en 2015. La précarisation des emplois, les parcours professionnels de plus en plus massivement discontinus, fragilisent également le système des indemnités. D'où l'adoption en 2014 du droit rechargeable au chômage, qui prend acte de la progression des emplois précaires de courte durée : le dispositif permet d'allonger la durée durant laquelle on bénéficie d'une indemnité chômage, en utilisant les reliquats de droits non utilisés lors d'une précédente période.

Automatisation et numérique aggravent les inégalités

De nombreux travaux développent l'hypothèse qu'une destruction massive d'emplois frapperait

demain les activités du tertiaire (voir C&A n°28). A travers l'automatisation, la digitalisation, la robotique, la valeur créée pourrait être identique, voire supérieure, du fait des gains de productivité. Mais elle ne serait plus répartie que dans quelques mains, pour un nombre toujours plus important de personnes inemployées. L'accroissement des inégalités deviendrait flagrant, la paupérisation d'une grande partie de la population potentiellement considérable. Jusqu'au point où l'offre de biens et de services créés pourrait ne plus trouver de débouchés, du fait du manque de moyens des populations.



Les défenseurs de telles hypothèses en arrivent à une conclusion identique : il faudra inévitablement en venir à de nouveaux modèles de répartition de la valeur créée.

Digital Labor et capitalisme cognitif

La notion de "Digital Labor", décrit "les activités numériques quotidiennes des usagers des plateformes sociales, d'objets connectés ou d'applications mobiles"(1). Chaque post, chaque photo, chaque saisie et même chaque connexion à de tels dispositifs produit directement ou indirectement de la valeur, que s'approprient les propriétaires des grandes entreprises technologiques. Tous ces contributeurs, - nous -, fournissons ici une action

implicite, invisible ; certes à faible intensité, mais omniprésente. Au-delà du débat sur la qualification de ce type d'activité comme un "travail" au sens propre du terme, il est indéniable qu'elle crée de la valeur : collecte de données des utilisateurs à des fins de marketing, de publicité ou de revente ; recherche des effets de réseaux ; ou encore valorisation des contenus produits par les utilisateurs, sont autant d'exemples.

Les entreprises technologiques encadrent la participation par la mise en place d'obligations et contraintes contractuelles à la contribution et à la coopération, contenues dans les conditions générales d'usage. Elles les mesurent à travers des indicateurs (de popularité, réputation, statut, etc.) qui nourrissent "le big data", et constituent une nouvelle richesse.

Cette nouvelle forme de création de valeur ne donne que très rarement lieu à rémunération. Et cela vient nourrir la réflexion sur "la conjonction entre rémunération et travail tel qu'il est aujourd'hui reconnu".

Creusant la réflexion, se dessine sous nos yeux la naissance d'un "capitalisme cognitif", "système d'accumulation dans lequel la valeur productive du travail intellectuel et immatériel devient dominante". Ce nouveau caractère central des connaissances et de l'intelligence collective pose la question de la rétribution de cette production de connaissance. Elle est par nature collective et commune, mais fait l'objet d'appropriation exclusive

par les acteurs économiques. On le voit, ces ébauches de réflexion rejoignent d'une certaine façon celles évoquant des "revenus de base", ou "revenus universels", (voir p.8). Que ces réflexions puissent être défendues ou attaquées, avec la même virulence, par certains libéraux ou ultra-libéraux, mais aussi par des altermondialistes ou marxistes, n'est pas le moindre des paradoxes. Là serait le vrai révélateur d'une révolution au sens plein et entier : nos schémas traditionnels de pensées ne suffisent plus à déterminer nettement nos propres positions ou points de vue. Nous avançons, sur ces sujets, vers un avenir profondément inédit. ☁

(1) www.inaglobal.fr/numerique/article/quest-ce-que-le-digital-labor-8475

Prévenir la somnolence au travail

Conséquence de l'insomnie ou d'une dette de sommeil, la somnolence est un danger sournois responsable d'accidents de trajet ou du travail. Une somnolence est également synonyme d'une perte d'efficacité professionnelle. Explications.

20 à 40 % des salariés dorment mal. Pourtant, on dispose de peu d'études sur la somnolence en tant que telle. Rappelons qu'elle se manifeste par une difficulté à rester éveillé qui s'apparente à un sommeil léger.

Danger au volant

Si la somnolence a fait l'objet de peu d'études en entreprise, on en sait plus sur ses conséquences en matière d'accidents de la route. Les conducteurs minimisent le risque lié à la somnolence au volant, qu'ils classent en 4^{ème} position dans une enquête de l'Association des Sociétés Françaises d'Autoroutes et d'Ouvrages à Péages (ASFA) alors qu'en réalité, les statistiques démontrent qu'elle est responsable d'un accident mortel sur trois sur l'autoroute. La somnolence concerne tous les conducteurs avec deux périodes critiques, entre 4 et 8h du matin, et entre 14h et 16h. Dans la majorité des cas, elle est provoquée par une dette du sommeil. Signalons également que le syndrome des apnées du sommeil qui concerne 2 à 5 % de la population expose à une somnolence la journée et augmente les temps de réaction d'une demi-seconde sur route, d'où un risque doublé de collision.

Baisse des réflexes

En matière de réflexes altérés, la fatigue accumulée après 17 à 19 heures consécutives de veille équivaut à un taux d'alcoolémie de 0,5 g/l. Au-delà de 19 heures, on l'estime à 1 g/l !

Une dangerosité qui va donc se manifester au volant comme en entreprise par une baisse de toutes les performances : attention, réaction, coordination et même mémoire spatiale. Au volant vers 5 heures du matin, la vitesse de réaction chute de 57 %, alors que les erreurs d'appréciation des distances et de la vitesse augmentent.

Etre vigilant : une nécessité

Il est donc impératif de repérer les premiers signes de somnolence avant que le sommeil s'installe : bâillements irrésistibles, paupières lourdes, nuque endolorie ou instable avec la tête qui chute, agitation sur le siège (besoin de changer de position), difficultés à garder les mains à 9h15 sur le volant, sensation de vertige au défilement de la route, instabilité du regard (l'image saute avec les chaos de la route).

Prévenir la somnolence

Plusieurs précautions permettent d'éviter la survenue de la somnolence ou d'en limiter l'impact.

- Évitez les repas trop copieux, trop alcoolisés ou riches en sucres rapides qui favorisent respectivement la somnolence durant la période de digestion et l'endormissement.
- En cas d'insomnie la nuit précédente, faites une courte sieste de 20 mn l'après-midi afin d'éviter le « coup de barre » au mauvais moment.
- Au volant, faites des pauses régulières.
- Sur le lieu de travail ou dans l'habitacle de la voiture, maintenez une température proche de 19°C.
- Évitez les médicaments qui provoquent une somnolence. Référez-vous au pictogramme inscrit sur la boîte.
- Hydratez-vous suffisamment.

Plus d'informations sur :
www.lasantegagnelentreprise.fr

02 47 60 57 42
olivier.dorso@harmonie-mutuelle.fr
www.protection-sociale-entreprise.fr



Harmonie Mutuelle, spécialiste de la protection sociale en entreprise, 1^{re} mutuelle santé de France.



Harmonie
mutuelle

En harmonie avec votre santé

www.harmonie-mutuelle.fr

Des livres pour avancer

Le syndicalisme moderne se nourrit aussi des réflexions et observations qui permettent de mieux appréhender notre société et ses évolutions. C'est dans cet esprit que chaque numéro de Cadres & Avenir rend compte de deux ouvrages ou documents dont les contenus nous paraissent pouvoir nourrir vos interrogations du moment.



Pourquoi les vrais leaders se servent en dernier

Simon Sinek,
Ed. Pearson, 296 pages, 29 €

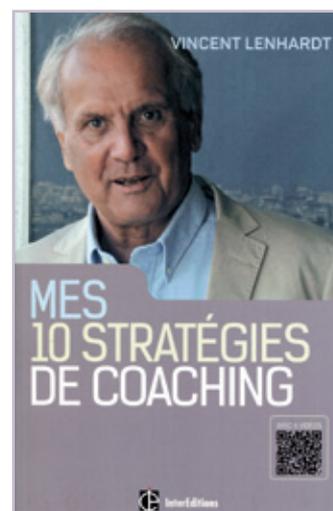
Livre étrange que celui-là ! Il sort en France, arrivé des USA, au moment même où l'Amérique se choisit un leader particulièrement... particulier. "Le Président élu" se retrouvera-t-il totalement dans les critères humanistes mis en avant dans ce qui est un gigantesque succès de librairie outre-Atlantique ? Ce n'est pas certain. Nous en déduisons que l'Oncle Sam est comme peu d'autres, adepte des paradoxes. Il n'empêche, cet ouvrage est une mine d'idées intéressantes pour qui veut s'affirmer comme leader, "meneur d'hommes", "chef de bande" ou "de meute". L'auteur de ce Best-seller outre-Atlantique est professeur à Columbia University, consultant et conférencier. Il est l'auteur d'un TED (1) parmi les plus regardés au monde : "How Great Leaders Inspire Action". En français "Comment les grands leaders encouragent l'Action". Son premier livre, "Start with why", "Commencez par le pourquoi", apportait déjà une vision nouvelle du management et du marketing. Le principe central était que les gens achètent moins ce que vous faites, que "ce pourquoi vous l'avez fait". Dans son nouveau livre, Sinek confirme ce rôle essentiel du "sens", au travail. S'il dit la même chose, le titre original, "Leaders eat last", claque davantage. Il y part de ce constat : chez les Marines, les soldats mangent avant les officiers. Les besoins des équipes passent avant ceux des chefs. Ce qui fait une équipe soudée,

c'est en fait l'envie de se serrer les coudes autour d'un leader qui incite à se dépasser. Partant de là, l'auteur propose d'inverser la logique habituelle, et d'aller vers un nouveau paradigme : le leader est au service de l'équipe, et non l'inverse. Il multiplie des exemples, qui vont de la simple anecdote à la réflexion politique (quel genre de leader était donc Saddam Hussein ?) Il observe les cultures d'entreprise de sociétés telles qu'Apple ou Merryll Lynch, et leur influence sur les salariés et leurs patrons. Il évoque la soumission à l'autorité (les célèbres expériences de Milgram, visant à punir par chocs électriques de plus en plus violents, un mauvais apprenant ; l'expérience mesurant en réalité le moment où le "punisseur" se rend compte du caractère inhumain du châtimeur qu'il inflige à sa victime, qui est en fait un comédien simulant la souffrance). On peut faire un reproche à ce livre : il part dans toutes les directions. On peut lui faire un compliment : il part dans toutes les directions. C'est en réalité, pour toute personne voulant affiner sa perception du leadership, un livre de chevet potentiel, d'une grande richesse et foisonnant de réflexions. Encore faut-il accepter que les illustrations et cas étudiés soient tous nord-américains, ce qui peut déconcerter ou limiter parfois le degré de compréhension. 🌐

(1) Un TED est une conférence mêlant "Technology, Entertainment and Design".

Nessayez pas d'associer dans une approche commune "conseil" et "coaching". Les tenants de l'une et l'autre approches vous le reprocheraient. La vocation du conseil consiste à élaborer des préconisations, des recommandations, à partir d'une analyse, d'un bilan, qu'il a lui-même tiré, seul ou avec d'autres, d'une situation existante. Le coach propose une méthode et un accompagnement qui tiennent davantage de la "maïeutique" : aider le client à concevoir ses propres solutions, à les avaliser, puis à les mettre en œuvre. Vincent Lenhardt distingue également le coach du conseil parce que le premier ne se préoccupe pas seulement "du réel, du problème, et du besoin" ; mais également "de la demande et du contrat", de son interlocuteur. Et ce positionnement place le coach en situation d'être un "expert de la relation". Ces précautions d'usages faites, il demeure que ce livre nous paraît pouvoir s'adresser aux uns comme aux autres, aux conseils comme aux coaches. Il pourra de même enrichir le portefeuille de réflexion des formateurs et enseignants. L'ouvrage propose en effet des grilles d'analyse et de lecture, des schémas de réflexion, pour mieux accompagner les "clients (organisations, entreprises), dans leurs problématiques managériales, lesquelles relèvent toujours, plus ou moins, d'enjeux

de changements. Encore faut-il définir quels changements, et pour quelles ambitions. Ici, l'auteur se place dans une perspective résolument humaniste, visant à développer dans les structures, et à tous les niveaux, "une co-construction de la liberté et de la responsabilité". On pourra juger qu'il s'agit là de nobles ambitions, (voire plus cruellement, de belles paroles) mais assez éloignées tout de même des "réalités de terrains", des "contraintes du quotidien". D'autant que le changement et le management doivent aujourd'hui se développer dans des contextes et environnements d'une complexité toujours croissante. Mais précisément : c'est en entrant dans cette complexité des organisations, en l'intégrant dans la méthode même, que le livre propose des voies innovantes. Il propose dix démarches pour réinjecter ce fameux "sens", qui si souvent semble faire défaut dans le fonctionnement des organisations. Les objectifs ici affichés sont effectivement élevés, ambitieux. Mais les outils et grilles proposés sont réellement intéressants, peuvent utilement servir à des groupes de travail, (conseils comme coaches) qui souhaiteraient les mettre en œuvre. Il s'agit d'un ouvrage dense, un peu aride peut-être en sa présentation, mais qui plaira aux amateurs de concepts et modèles à déployer. 🌐



Mes 10 stratégies de coaching
Vincent Lenhardt
InterEditions, 292 p., 30 €



ALUCI 610-9167

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