

# cadres & avenir

CFE  
CGC

**FIECI**  
PARTAGEZ



 Fieci CFE CGC

 Fieci CFE CGC

 Fieci CFE CGC

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



## TRAVAIL, RETRAITES, EMPLOI... Gaffe à la trajectoire !



**Ordonnances**  
(p. 4-5)



**Négociations  
obligatoires**  
(p. 7)



## 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...





## Dans ce monde nouveau, le syndicalisme, maintenant plus que jamais

Depuis notre dernière parution, et notre analyse du projet de loi d'habilitation, 5 ordonnances ont été publiées au Journal Officiel du 23 septembre 2017, et les décrets d'application afférents, prévus d'ici la fin de l'année, arrivent au fil de l'eau.

Ces textes ont tenu leurs promesses, en grande partie fidèles à ce qui avait été annoncé. Néanmoins, en l'absence pour l'instant encore de la quasi-totalité des décrets, nombre d'inconnues subsistent, afin de savoir comment, concrètement, seront "mises en musique" ces dispositions, empêchant d'en visualiser définitivement le "schéma d'ensemble".

D'autant que certaines dispositions de ces ordonnances devraient encore être modifiées, au travers d'amendements visant notamment à corriger des oublis ou à compléter ces textes, et donneront lieu sans doute à une 6<sup>e</sup> ordonnance "balai", destinée selon la Ministre du Travail à corriger des "renvois techniques et des défauts de compréhension".

Déjà, les salariés, et aussi il faut bien le noter, les employeurs, se heurtent à des difficultés, pratiques notamment, et de compréhension, face au contenu, souvent d'effet immédiat, de ces ordonnances.

Au fil des semaines et depuis la parution des projets d'ordonnances à la rentrée, les observateurs extérieurs, les cabinets, les consultants, les juristes, les experts, les responsables syndicaux, les dirigeants de fédérations, les porte-paroles des confédérations, travaillent à l'analyse de ces textes et tentent de parer au plus pressé.

Les analyses, les formations, les conférences s'enchaînent, telle la Matinée juridique que notre Fédération a organisé sur ce thème le 28 novembre pour nos adhérents, qui n'est que la première de toutes celles que nous organiserons sur le territoire national, sous différents formats, sur les thèmes les plus importants, impactant à la fois le droit social individuel et collectif.

Malgré l'inquiétude, légitime, nous continuons de nous organiser afin de résister au mieux aux dispositions qui nous semblent les plus contraignantes ou les plus assassines de ces ordonnances (fusion des différentes instances dans le Comité Social et Économique, "seconde chance" accordée à l'employeur quant à la rédaction de la lettre de licenciement, ...), face à ces bouleversements profonds et immédiats.

Il va nous falloir nous adapter, et vous aussi, à cette nouvelle donne, avec une approche différente et de nouvelles finalités, en tant que salarié, en tant que syndicaliste, en tant qu'élu ou mandaté, en acquérant des connaissances, une stratégie et des réflexes novateurs.

Nous y sommes prêts, et nous serons plus forts, plus hauts, avec vous.

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-cfecgc.org

**Directeur de la publication**  
Michel de La Force

**Directeur de la rédaction**  
Fieci

**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.**

## CINQ ORDONNANCES

# Quelques grandes modifications à d'ores et déjà retenir

Dans l'attente des décrets d'application prévus d'ici la fin de l'année 2017, dont seulement 2 sont parus à ce jour, voici quelques nouveautés dont il est déjà important de prendre bonne note.



### Une nouvelle articulation entre les accords de branche, les accords d'entreprise et la loi

Auparavant, au regard du "principe de faveur" (prévalence des dispositions les plus favorables pour le salarié), la Branche pouvait interdire dans les accords d'entreprise les dispositions dérogatoires moins favorables aux salariés. Il s'agissait alors de mettre en œuvre un socle de protection minimale, jouant un rôle tant social qu'économique.

Ce ne sera plus le cas dans tous les domaines, et surtout, quel que soit le thème, l'entreprise pourra y déroger dans un accord si celui-ci assure des "garanties au moins équivalentes", notion qui n'est pas définie pour autant par l'ordonnance.

À suivre donc...

### Généralisation de l'accord majoritaire au sein de l'entreprise

L'accord majoritaire (> 50 %), issu de la Loi El-Khomri de 2016, s'appliquait à ce jour seulement aux accords relatifs à la durée du travail, au repos et aux congés, et aux accords sur l'emploi.

Son entrée en vigueur pour tous les autres thèmes, est avancée au 1<sup>er</sup> mai 2018, plutôt qu'à la date du 1er septembre 2019 initialement prévue.

Soit demain, ou presque...

### Création d'un Accord Unifié sur l'Emploi, ne nécessitant plus de justification économique

Cet accord d'entreprise pourra notamment:

- aménager la durée du travail, ses modalités d'organisation et de répartition ;
- aménager la rémunération ;
- déterminer les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise.

Ces dispositions se substitueront de plein droit aux clauses contraires et incompatibles du contrat de travail antérieur du salarié dans ces domaines.

En cas de refus du salarié, celui-ci pourra être licencié "sui generis" pour motif réel et sérieux, sans pouvoir contester le motif du licenciement, et sans que lui soit accordée de priorité de réembauchage ni d'accompagnement particulier (hormis un CPF abondé de 100 heures).

**Le salarié n'est donc plus aujourd'hui "à l'abri" derrière le contrat de travail qu'il a pourtant signé...**

### La négociation au sein de l'entreprise

Les négociations d'entreprise se sont, en parallèle, encore assouplies, quelles

que soient la taille et la composition de l'entreprise puisque même les entreprises de moins de 11 salariés sont concernées. Quant aux négociations avec les élus en l'absence de délégués syndicaux, elles sont facilitées. Sans le garde-fou d'une organisation syndicale, sans connaissance approfondie des sujets, il est à craindre que les accords soient imposés plutôt que négociés loyalement.

### Le Comité Social et Économique, une instance unique

Celui-ci remplacera, au plus tard au 1er janvier 2020, les CE, DP, CHSCT et DUP existants, tous les anciens mandats tombant en principe à cette date. (Voir tableau dans notre n° 33 de Passerelles Cadres d'octobre 2017)

Il aura des prérogatives, un fonctionnement et des moyens (notamment les heures de délégation) distincts selon les effectifs de l'entreprise.

Des CSE d'établissement et un CSE central devront être constitués dans les entreprises comportant au moins deux établissements distincts.

### Avec des attributions distinctes selon l'effectif

#### Dans les entreprises de 11 à 49 : des délégués du personnel "allégés"

Dont la mission principale reste la présentation à l'employeur des réclamations individuelles ou collectives.

**Dans les entreprises de 50 à 300 salariés**, le CSE disposera des missions et moyens d'action des anciens DP, CE et CHSCT.

**Dans les entreprises de plus 300 salariés**, le CSE disposera des missions et moyens d'action des anciens DP, CE, CHSCT, et disposera également d'une "commission santé, sécurité et conditions de travail", sur laquelle nous reviendrons prochainement.

(suite page 5)

(suite de la page 4)

### Protocole d'accord préélectoral – des nouveautés notables

- L'employeur doit avertir les salariés 90 jours avant la date prévue du 1<sup>er</sup> tour,
- Le PAP ne détermine plus les établissements,
- Le PAP peut modifier le nombre de sièges et modifier le volume des heures individuelles de délégation dès lors que le volume global de ces heures, au sein de chaque collège, est au moins égal à celui résultant des dispositions légales au regard de l'effectif de l'entreprise. Il semble donc s'agir d'une possibilité de supprimer des sièges.

### Un dernier conseil

*Face au "Conseil d'entreprise", instance nouvelle ayant vocation à regrouper les attributions des Délégués syndicaux (c'est-à-dire de négociation) et celles du futur Comité social et économique (CSE), pour lequel nombre d'inconnues demeurent encore, mais au sujet duquel déjà nous percevons bien les réels dangers, la consigne la plus ferme, tant au niveau de la Confédération que de la FIECI, est de ne signer aucun accord visant à la mise en place d'un tel Conseil d'entreprise.*

### Contenu de la lettre de licenciement

La règle fort ancienne selon laquelle la lettre de licenciement fixait en cas de contentieux ultérieur les limites du litige est maintenue mais aménagée.

En effet, les motifs contenus dans la lettre pourront être "précisés" par l'employeur, soit de sa propre initiative, soit à la demande du salarié, après la notification du licenciement, dans un délai qui nous est encore inconnu, mais qui pourrait être

de 15 jours (15 jours pour le salarié pour demander des précisions, ou bien 15 jours pour l'employeur pour en apporter spontanément, et 15 jours à nouveau pour l'employeur sollicité pour, s'il le souhaite, y répondre) si l'on en croit le projet de décret tout juste paru. Mais cela reste à confirmer. L'employeur aura donc droit à une "seconde chance", et, à première vue, le salarié aura donc tout intérêt à demander de telles précisions à l'employeur, face à une lettre trop insuffisamment motivée, contrairement au passé. 🌟

### 🌟 "FEUILLE DE ROUTE"

## Apprentissage, Formation, Assurance chômage : demandez les réformes...

**Le 25 octobre, le gouvernement a communiqué une feuille de route annonçant trois réformes à venir en 2018. On y annonce "des objectifs communs", une "méthodologie de réforme", ainsi qu'un calendrier...**

En juin dernier, le nouveau pouvoir politique annonçait un grand train de réformes. On a vu la locomotive, ces cinq ordonnances sur le Code du travail, promulguées le 22 septembre dernier.

Pour l'heure, le sujet hautement sensible visant à "rénover notre système de retraites" ne figure pas à l'ordre du jour. Mais trois autres sont évoqués, et le sont ensemble, trois "wagons" réunis autour "d'objectifs communs". Apprentissage, formation professionnelle, assurance chômage, vont être réformés.

### Trois objectifs, trois promesses

Difficile de commenter à ce stade ces objectifs, sinon pour admettre qu'ils pro-

posent des perspectives avec lesquelles on ne saurait qu'être d'accord. Plutôt que d'objectifs, évoquons à ce stade, des "promesses".

1 - "plus de liberté" : liberté de choisir son métier correspondant à ses aspirations, de changer d'entreprise, de créer la sienne. Mais aussi liberté "d'innover dans la formation de ses salariés".

2 - "davantage de protections", pour s'insérer et évoluer sur le marché du travail. L'accès au droit au chômage serait développé, de même que celui à la formation professionnelle, notamment pour les demandeurs d'emploi. Plus de places seraient offertes en apprentissage.

3 - permettre à tous (salariés, demandeurs d'emploi, entreprises) de s'adapter aux mutations technologiques. Progresser en com-



pétences aiderait (sic) à ce que "la France maintienne ou retrouve sa place en haut de la chaîne de valeur de la mondialisation".

### Sur l'apprentissage

On le sait, l'apprentissage concerne désormais tous les niveaux de qualification, quand il était jadis très largement

(suite page 6)

(suite de la page 5)

réservé aux faibles qualifications (“CAP”, et “BEP”). L'apprentissage est un système de formation il est vrai favorable à l'insertion dans l'emploi. Constatant que 70 % des apprentis se retrouvent insérés à l'issue de leur formation ou peu de temps plus tard, la réforme voudrait la développer davantage dans notre pays.

Cela suffira-t-il à convaincre les jeunes et les familles d'y recourir ? Les employeurs ouvriront-ils plus largement leurs portes aux jeunes ? La réalité de terrain, c'est que plus le niveau de formation est faible, plus grandes sont les réticences des deux côtés du portail : le phénomène qu'on nomme “décrochage scolaire” mobilise largement les services de l'éducation nationale et des Missions Locales. Mais faire émerger des motivations autour d'un contrat n'est pas une mince affaire, tous vous le diront.

Ces constats ne datent pas d'hier. On continue de présenter sur ces sujets l'Allemagne en modèle. Mais l'apprentissage y est développé dans l'industrie, quand dans notre Hexagone il est encore, pour beaucoup, l'affaire des commerçants et artisans. Cela certes a bougé. Mais “l'alternance” est plus attractive à des niveaux post-bacs, que “l'apprentissage” à l'ancienne ; hormis dans quelques filières à hautes compétences (gastronomie, compagnonnage), qui valorisent les ouvriers et artisans.

Reste la volonté affirmée : “notre système d'apprentissage doit ainsi préparer à des diplômes et des titres dans le cadre de formations adaptées et régulièrement remises à jour, qui répondent à des besoins actuels et futurs de recrutement. Les entreprises doivent être mises en situation de proposer davantage d'offres d'apprentissage grâce à une refonte des règles qui les placeront au cœur du nouveau système”. Il s'agira donc de “promouvoir” et “convaincre” les uns et les autres. La réforme de la taxe d'apprentissage et des aides devrait y participer.

## Sur la formation professionnelle

Dans un pays comptant, tout compris, six millions de personnes -au moins- éloignées de l'emploi, il peut sembler sain de faire porter l'effort sur la formation continue. À condition de proposer mieux que des “stages parking”, visant d'abord à sortir



les bénéficiaires des chiffres médiatisés du chômage (la fameuse catégorie “A”). À condition également que les employeurs se déclarent prêts à embaucher, ce qui suppose deux autres points : qu'ils en aient la volonté, et qu'ils disposent d'un carnet de commandes. La formation est naturellement un levier, mais n'offre aucune garantie. On ne dit pas là qu'il ne faut rien faire.

### La formation est naturellement un levier, mais n'offre aucune garantie

La feuille de route 2018 veut d'abord « restructurer le système de formation professionnelle dans une transparence réelle de l'information, sur les débouchés des formations organisées et avec une offre de qualité, attestée de manière indépendante ».

Elle veut doter tous les actifs de la capacité à se former, dans une logique qualifiante et de façon autonome, qui ne dépende pas d'un intermédiaire, quel qu'il soit. Les OPCA seraient-elles dans le viseur ?

Pas sûr, puisque dans le même temps, il est rappelé que “les salariés qui en ont besoin doivent pouvoir être mieux accompagnés dans l'élaboration de leur projet professionnel. Le Compte personnel de Formation (CPF), créé par les partenaires sociaux, est un support essentiel à cette fin”.

Une attention particulière devra donc être apportée aux demandeurs d'emploi, salariés des TPE et PME et actifs les moins qualifiés. Le plan d'investissement compétences engagera, est-il affirmé, un effort

sans précédent sur la formation des demandeurs d'emploi, dans un cadre renouvelé garantissant davantage d'efficacité et définissant mieux le rôle de chacun, est-il également précisé.

## Le régime d'assurance chômage

La feuille de route rappelle que “le régime d'assurance chômage offre aux actifs la possibilité de bénéficier d'un revenu d'assurance lorsqu'ils sont involontairement privés d'emploi”.

Elle annonce qu'elle doit évoluer d'un régime “d'assurance” vers un régime de “protection” : si la privation involontaire d'emploi salarié nécessite cette assurance, il est des situations où la démission devrait aussi ouvrir accès à indemnisation. La garantie d'un revenu en cas de période de chômage serait aussi une protection, bénéfique pour des travailleurs indépendants.

Il y aurait là, certes, un progrès social. Mais comment l'organiser ? À quels prix, et conditions ? Nous verrons bien.

Voilà quoi qu'il en soit trois sujets qui vont attirer dans les mois à venir commentaires, réflexions, réactions. L'ensemble des travaux démarré sur ces différents thèmes devraient aboutir à de nouveaux textes qui seront votés avant la fin de l'été 2018. 🌐

ACTUALITÉ

# Focus sur les négociations obligatoires dans l'entreprise

La négociation obligatoire dans l'entreprise conserve ses caractéristiques principales, et les trois thèmes obligatoires, antérieurs aux ordonnances du 22 septembre 2017, sont conservés, sans modifications importantes, à savoir : rémunération, temps de travail, partage de la valeur ajoutée ; égalité professionnelle et qualité de la vie ; GPEC.

Mais la fréquence de ces négociations n'est plus forcément annuelle pour les deux premières ni triennale pour la troisième, et pourra être allongée.

En effet, dorénavant, la négociation obligatoire peut faire l'objet d'un accord de groupe, d'entreprise ou d'établissement. La négociation de cet accord peut être engagée à l'initiative de l'employeur ou à la demande d'une organisation syndicale représentative.

Un tel accord, d'une durée maximum de quatre ans, portera sur :

- les thèmes de la négociation ;
- la périodicité de la négociation et le contenu de chaque thème ;
- le calendrier et les lieux de réunions ;
- les informations remises par l'employeur aux négociateurs et la date de cette remise ;
- les modalités de suivi des engagements souscrits.

En l'absence d'accord sur la négociation obligatoire, les dispositions et la périodicité antérieures à l'ordonnance continueront de s'appliquer, tel que rappelé dans le tableau ci-dessous.

En revanche, dans le cas où un tel accord est signé, il n'est plus possible à une

organisation syndicale représentative de demander malgré tout l'ouverture de la négociation sur les salaires ; contrairement au passé où, nonobstant la signature d'un accord portant la négociation à une périodicité supérieure à un an, une organisation signataire pouvait toujours, au cours de la période fixée par l'accord majoritaire,

formuler la demande que cette négociation soit engagée.

C'est pourquoi il sera important de ne pas signer un tel accord sur les négociations sans exiger des contreparties significatives, et de prévoir notamment un comité de suivi annuel qui se réunisse réellement, car il existe un vrai risque, pour les salariés et de déstabilisation sociale.

À noter également : toutes les négociations d'entreprise peuvent être menées au niveau du groupe, dispensant alors l'entreprise d'ouvrir une négociation sur les mêmes thèmes.

**“Ne pas signer de tels accords sans exiger des contreparties significatives”.**



DISPOSITIONS IMPÉRATIVES	NÉGOCIATIONS POSSIBLES	MESURES SUPPLÉMENTAIRES
Périodicité : 4 ans au maximum  Thèmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunération</li> <li>• Égalité professionnelle</li> <li>• QVT</li> <li>• GPEC</li> </ul>	Les thèmes de négociation Leur contenu La périodicité Le calendrier et les lieux de réunions Les informations à remettre La date de remise Les modalités selon lesquelles sont suivis les engagements des partenaires Le nombre d'expertises dans l'année  Accord limité à 4 ans	À défaut d'accord : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Négociation Annuelle Obligatoire sur rémunération, égalité professionnelle et QVT</li> <li>• Négociation triennale sur la GPEC</li> </ul>

# Télétravail : points de vigilance

Le télétravail bénéficie d'une image positive. Côté salarié : gain de temps et conciliation avec la vie privée. Côté employeur : économie de loyer et souplesse. L'observation des situations de télétravail révèle pourtant des "vices cachés" : isolement, risque psychosociaux, dégradation de la performance, frein à l'innovation, etc. Améliorer la mise en œuvre du télétravail réclame de porter son attention sur les conditions réelles dans lesquelles il s'exerce. Le dispositif peut faire l'objet d'un accord. Sextant Expertise livre quelques premiers conseils aux représentants du personnel qui voudraient se saisir du sujet et conseiller les salariés utilement.

## S'assurer de connaître le poids réel du télétravail dans votre entreprise

Le télétravail est dorénavant défini dans le Code du travail comme : "toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

### Part des salariés français en télétravail

- Entre 4 % (télétravail régulier) et 12 % (incluant le télétravail occasionnel), selon l'agence Eurofund pour l'Organisation Internationale du Travail (chiffres 2017).
- Ce qui place la France dans la moyenne haute des pays européens, loin devant l'Allemagne et à un niveau comparable à celui du Royaume-Uni.

Attention, deux tiers des situations de télétravail sont informelles, c'est-à-dire : occasionnelles, nées d'un ajustement mutuel avec son hiérarchie. Rarement répertoriées, elles ne sont pas encadrées par un accord collectif ; ce qui ne pose généralement pas de difficultés. Mais si le télétravail - même occasionnel - vient à se diffuser "à la tête du client", sans contrepartie et/ou désorganise le service, nous invitons les représentants du personnel à interpeller la direction, à l'occasion de la consultation sur la politique sociale, ou dans le cadre des travaux CHSCT.

### Après les ordonnances, le télétravail sera :

- Moins encadré : il n'est plus obligatoire de faire un avenant au contrat de travail.
- Volontaire : le refus d'accepter le télétravail n'est toujours pas un motif de rupture.
- Réversible : le télétravailleur a toujours priorité pour reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences.
- Possiblement coûteux : l'employeur n'a plus obligatoirement la charge des coûts découlant directement du télétravail : matériels, logiciels, abonnements, communications, maintenance.

(Article L 1222-9 à 1 du Code du travail)

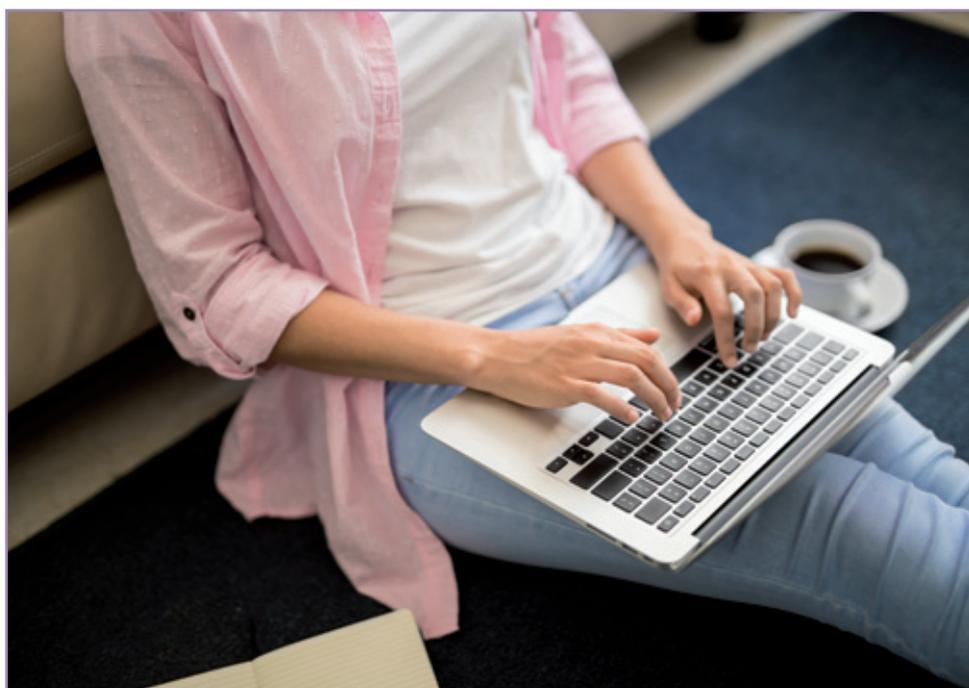
## S'assurer que le candidat au télétravail exerce un volontariat instruit et réversible

L'obligation pour l'employeur d'offrir un cadre réversible au télétravail régulier est capitale. L'expérience du télétravail diverge souvent de la représentation idyllique que l'on s'en fait, car elle requiert des modes d'organisation qui ne sont pas spontanément accessibles à tous. Voici, dans les lignes qui suivent, quelques premiers conseils pour aborder la question.

## S'assurer qu'il sera encore possible de travailler ensemble

En général, l'activité professionnelle s'élabore collectivement, sur site (bureau, agence, usine). Des ajustements ponctuels (partage d'informations, report d'échéance, entraide...) s'opèrent entre salariés, via des échanges oraux ni planifiés ni enregistrés, donc méconnus de la hiérarchie. Ils contribuent tout autant à la performance de l'entreprise, qu'à l'inclu-

(suite page 9)





(suite de la page 8)

sion des individus dans l'organisation. Le passage en télétravail déconstruit cette part informelle des processus réels de travail et lui substitue des tâches formalisées. Or, certaines situations de travail passent difficilement le filtre de l'écrit. Comment faire preuve de diplomatie par courriel ? Comment, à distance, encadrer et motiver collectivement ? Comment s'entraider au débotté sans se croiser ?

### Veiller aux conditions pratiques d'exercice du travail à la maison

La perspective de travailler "chez soi" est souvent associée à l'idée de "bosser comme on l'entend". Encore faut-il être attentif à l'adaptation du domicile aux contraintes du travail. Une table de salon forme un très mauvais bureau. Des enfants qui jouent à proximité compliquent la concentration comme les communications téléphoniques. Une difficulté informatique devient très vite un enfer, quand personne n'est là pour dépanner.

### Préserver la santé au travail, encadrer le risque d'accident

Au domicile du télétravailleur, il est (très) difficile de contrôler l'ergonomie du poste de travail, de prévenir un risque de chute, d'incendie, etc. Une sensibilisation du télétravailleur à la prévention des principaux risques est la bienvenue.

### Quid de l'accident intervenu pendant le télétravail ?

Le code du travail précise maintenant clairement que "l'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle est présumé être un accident du travail au sens des dispositions de l'article L. 411-1 du code de Sécurité sociale".

Attention au risque juridique : comment en effet établir qu'un accident s'est produit en travaillant, lorsqu'il survient à 22 heures au domicile d'un cadre au forfait ? Cela peut être sécurisé dans un accord collectif.

### Prévenir les risques de dilution de la frontière "vie pro / vie privée"

L'opportunité de combiner agenda personnel et professionnel invite le télétravailleur à flexibiliser sa semaine. Très appréciée des télétravailleurs, cette opportunité porte en germe le risque de dilution de la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle : l'après-midi à profiter des heures creuses pour faire ses courses, se transforme en samedi matin d'indisponibilité pour ses proches. Mal maîtrisée, cette "liberté" peut engendrer un "syndrome étudiant" : bouclages tardifs, culpabilité, voire sentiment de déclassement.

Tout le monde n'est pas égal face au télétravail : une information préalable, un meilleur jalonnement de l'activité, peuvent prévenir des échecs douloureux.

### Pour aller plus loin



- Feuilleton Télétravail sur la chaîne Youtube de Sextant.
- Des salarié-es assigné-es à résidence ? Étude d'un cas radical de télétravail en France. Adrien JOUAN, Guillaume MESMIN, La Revue des conditions de travail, ANACT, n°6, juin 2017.

### Négocier un cadre collectif au télétravail

Nous espérons vous avoir convaincu que la réussite du télétravail ne se décrète pas : aussi performantes que soient les technologies de l'information, elles ne parviennent pas à abolir la distance.

Le passage en télétravail doit donc être assorti d'une réflexion collective et faire l'objet d'innovations dans les conditions et les processus de travail, la circulation de l'information, les rituels managériaux, etc. Dès lors que votre entreprise est concernée, nous vous conseillons d'en faire un objet d'analyse et de négociation, afin d'assurer la préservation de la qualité de vie au travail et le respect de la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle.

L'expert de l'instance peut tout à la fois établir un pré-diagnostic et vous assister dans votre négociation. ☺

**Frédéric GARDIN**  
**Guillaume MESMIN**  
Experts CE et CHSCT  
[www.sextant-expertise.fr](http://www.sextant-expertise.fr)  
01 40 26 47 38



## Le Comptoir mm de la nouvelle entreprise présente les résultats de l'étude Qualité de vie au travail 2017 de Malakoff Médéric<sup>(1)</sup>

Malakoff Médéric mène depuis près de 10 ans une politique d'études et de recherche pour démontrer la corrélation entre bien-être des salariés et performance de l'entreprise. Avec le Comptoir mm de la nouvelle entreprise, nous allons plus loin dans nos recherches pour décrypter les évolutions du travail et partager les bonnes pratiques des entreprises qui mettent l'humain au cœur des organisations. Notre dernière étude interroge la perception de la qualité de vie au travail en entreprise, cette enquête a été menée auprès de 3.500 salariés du privé<sup>(2)</sup> et 500 dirigeants d'entreprises, gérants et DRH<sup>(3)</sup>.



### Une qualité de vie au travail jugée bonne

Même si la France est le troisième pays au monde avec le plus grand nombre de dépressions liées au travail selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le niveau de qualité de vie au travail (QVT) demeure élevé. Ainsi, 71 % des salariés la jugent bonne ou très bonne. Leur regard sur la QVT s'améliore de 2 points par rapport à 2016. Bien que la proportion de dirigeants attribuant une note supérieure à 8/10 baisse très légèrement (-3 points par rapport à 2016), 96 % d'entre eux jugent également bonne ou très bonne leur qualité de vie au travail.

Pour autant, depuis 2009, le pourcentage de salariés comme de managers n'étant pas malades, mais qui "auraient envie de prendre un arrêt maladie" a augmenté de 10 points (de 18 % à 28 %). Un chiffre suffisamment important pour s'interroger sur les ressorts de la QVT et les moyens de l'améliorer.

### Salariés et dirigeants, des priorités différentes pour la QVT

Le premier déterminant de la qualité de vie au travail est commun aux dirigeants et aux

salariés ; il s'agit de l'ambiance et des relations avec les collègues, citées en tête chez les dirigeants comme les salariés, toutes catégories socio-professionnelles confondues et quel que soit l'âge. Les autres facteurs influençant le quotidien professionnel divergent entre salariés et dirigeants. Pour 40 % des salariés interrogés, la rémunération globale vient au coude-à-coude avec la reconnaissance au travail, et la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée. Les managers présentent une particularité : ils accordent une place plus importante que le reste des salariés à l'intérêt de leur travail et le développement des compétences.

Chez les dirigeants, les relations directes avec le supérieur hiérarchique arrivent en deuxième position, déterminant suivi par la rémunération globale (42 %), puis vient la reconnaissance au travail (40 %).

Les priorités évoluent en fonction de l'âge des salariés. Si "l'ambiance et les relations avec les collègues" reste le premier critère de QVT quel que soit l'âge des salariés, ce déterminant perd de l'importance avec le temps : il passe de 53 % chez les moins de 30 ans à 45 % chez les salariés de 50 ans et plus. Il en va de même pour la sensibilité à l'environnement de travail (35 % chez les moins de 30 ans contre 24 % pour les plus de 50 ans).

A contrario, le besoin de reconnaissance augmente au fil des années, passant de 34 % chez les moins de 30 ans à 42 % chez les 50 ans et plus.

### Pour les salariés, la QVT, simple comme bonjour ?

Chez les salariés, la reconnaissance au travail est donc à améliorer. Seuls 57 % d'entre eux se considèrent reconnus par leur hiérarchie. Or, pour 57 % des salariés encore, un simple "bonjour" de la part du supérieur hiérarchique constitue un signe majeur de reconnaissance. Les salariés soulignent apprécier la reconnaissance de leurs efforts, d'être félicités pour de bons résultats (plus de 50 % des salariés) et d'obtenir aussi... une reconnaissance financière suite à ces efforts.

Autre sujet primordial : la conciliation du travail et des engagements personnels et familiaux. 34 % des salariés, 42 % des cadres et 44 % des managers estiment avoir du mal à y parvenir. Pour 37 % des 30-39 ans - tranche d'âge qui a le plus souvent des enfants en bas âge - la conciliation vie professionnelle / vie personnelle occupe une place essentielle dans l'appréciation de la QVT. Les salariés qui expriment une difficulté à concilier ces temps de vie attendent de l'entreprise qu'elle mette en place des solutions pour les aider, notamment en offrant plus de souplesse dans les horaires travaillés. Les managers accordent une place plus importante que le reste des salariés à l'intérêt de leur travail et au développement des compétences. Quant aux dirigeants, ils apprécient les remerciements, notamment de la part du client. Ils estiment d'ailleurs à 62 % que cet acte est un signe de reconnaissance.

(suite page 11)

## REGARDS CROISÉS DIRIGEANTS / SALARIÉS SUR LEUR QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

  
POUR **54%**  
DES DIRIGEANTS  
ET **49%**  
DES SALARIÉS  
**L'AMBIANCE ET LES  
RELATIONS ENTRE  
COLLÈGUES**

  
POUR **97%**  
DES SALARIÉS ET  
DES DIRIGEANTS  
CELA CONTRIBUE  
À **LA PERFORMANCE  
DE L'ENTREPRISE**

POUR **3**  
DIRIGEANTS SUR **4**  
**UN THÈME D'AVENIR**



**7,9/10**  
C'EST LA NOTE  
MOYENNE ATTRIBUÉE  
**PAR LES  
DIRIGEANTS**



**6,3/10**  
C'EST LA NOTE  
MOYENNE ATTRIBUÉE  
**PAR LES  
SALARIÉS**

Étude du comptoir mm de la nouvelle entreprise : Qualité de Vie au Travail, regards croisés dirigeants / salariés, 2017

(suite de la page 10)

### La problématique des salariés aidants

Les 2/3 des salariés aidants<sup>(4)</sup> déclarent que leur situation a un impact sur leur vie professionnelle : changement des horaires de travail (33 %), réduction des heures de travail (29 %) ou travail à domicile (14 %). Et selon les dirigeants, l'aide apportée par un salarié à un proche se traduit par de l'absentéisme (59 % des personnes interrogées) et une perte de productivité (41 %). Cependant, seuls 31 % des dirigeants interrogés sont en mesure d'estimer le nombre de salariés aidants présents dans leur entreprise, et ce sujet n'est aujourd'hui un thème de réflexion que pour 15 % d'entre eux.

Pour les aider à concilier vie professionnelle et vie personnelle, la majorité des salariés concernés (64 %) souhaitent être informés sur les aides disponibles : droits aux congés, aides financières, services à la personne... Près de 4 salariés aidants sur 10 (38 %) sont également en attente de formations spécifiques sur le thème : "mieux accompagner son proche aidé et comprendre sa pathologie".

Pour les entreprises, les solutions les plus pertinentes à mettre en place concernent l'organisation du travail : aménagement

du temps de travail (79 %), flexibilité des horaires (75 %) et polyvalence du personnel (69 %).

Des pistes d'amélioration peuvent également être explorées afin de permettre de libérer la parole sur le statut d'aidant : 30 % des salariés concernés souhaitent que leur entreprise mette en place des groupes de parole d'aidants. Ils sont néanmoins encore peu nombreux à en parler avec leur supérieur hiérarchique (30 %) ou avec un représentant des RH (18 %).

### Bonne QVT, bonne performance !

Malgré des leviers de QVT différents, salariés (97 %) dirigeants (99 %) affirment que la santé et la qualité de vie au travail contribuent à la performance de l'entreprise. Les entreprises où la QVT est jugée très bonne présentent d'ailleurs un taux d'absentéisme plus faible (- 37 %). La QVT est donc une véritable préoccupation d'avenir dont les dirigeants ont pleinement conscience. C'est un pari gagnant pour les entreprises afin d'améliorer la compétitivité et le climat social mais aussi la créativité et l'innovation. Pour vivre heureux, vivons reconnus au travail ! 🌟

### LES PROCHAINS DOSSIERS ET ÉTUDES DISPONIBLES

#### le Comptoir mm de la nouvelle entreprise

- Santé et qualité de vie au travail 2017
- L'absentéisme en entreprise
- Le télétravail
- L'intelligence artificielle
- La nouvelle entreprise
- La santé des dirigeants



Pour accéder à l'intégralité du dossier sur "La Confiance en entreprise"

[www.lecomptoirmm.com](http://www.lecomptoirmm.com)  
#comptoirmm

(1) Étude menée auprès d'un échantillon représentatif (secteur, âge, genre, taille d'entreprise et statut) de 3.500 salariés et 500 dirigeants du secteur privé. Recueil des données respectivement en ligne et par téléphone durant le mois de mai 2017.

(2) Enquête menée par Sociovision.

(3) Enquête menée par BVA.

(4) Enquête "Agir pour les salariés-aidants", menée par le groupe Malakoff Médéric et la Fondation Médéric Alzheimer, auprès de 302 entreprises et de 221 salariés aidants d'un proche (âgé dépendant, en situation de handicap ou ayant une maladie chronique invalidante).

RSE

## Encourager de nouvelles gouvernances, et “redonner du Sens”

**Quiconque considérerait encore la RSE comme un genre de gadget, une bonne conscience que l'entreprise s'offrirait à peu de frais aurait parfaitement tort, Jean-Frédéric Dreyfus nous le garantit.**

L'homme fut de 2013 à 2016 le Trésorier de la CFE-CGC, après avoir été durant un mandat son Secrétaire national au Développement Durable. De fait, depuis près de vingt ans, passionné par son sujet, il est un des acteurs du “D.D” au sein de son entreprise, Crédit Agricole CIB. Il a représenté la Confédération au sein de toutes les structures où l'on aura ces dernières années fait émerger les dynamiques de “Responsabilité Sociétale des Entreprises”.

Des principes généraux d'une gouvernance responsable et durable, aux aspects les plus quotidiens d'une vie de salarié lambda, les thématiques nées de ces nouvelles approches, se diversifient sans cesse. Les enjeux se démultiplient. Jean-Frédéric Dreyfus l'affirme, les syndicalistes cadres doivent se retrousser les manches, et travailler à encourager ces nouvelles gouvernances. Car il s'agit bien au bout du compte, d'offrir de réelles avancées bénéfiques à tous : à l'entreprise, à ses parties prenantes tant internes qu'externes, et au-delà, à la société toute entière.

**Cadres & Avenir : Évoquer avec vous d'éventuelles “réticences” à propos du concept même de RSE... serait-ce envisageable ?**

**Jean-Frédéric Dreyfus :** Réticences, dites-vous ? Pour défendre aujourd'hui ce type de position, il faudrait, - à mon avis - être resté en stand-by un long moment ! Voire même avoir loupé un ou deux trains... Bien sûr on a pu voir certains syndicats et syndicalistes exprimer méfiance ou réserves sur ces sujets. Mais revenons dix ans en arrière : en 2007, un certain Nicolas Hulot fait signer un “pacte écologique” aux trois principaux candidats à la Présidentielle (Ndlr : N. Sarkozy, S. Royal et F. Bayrou). Dès lors, les concepts de “développement durable” et de “RSE” vont se retrouver au cœur des discussions du Grenelle de l'Environnement qui sui-



vit cette élection. Depuis, l'évolution se poursuit, et à tel point que lorsqu'on parle aujourd'hui de RSE, la question n'est vraiment plus de savoir si l'entreprise “peut” ou “doit” s'y engager : elle en a saisi l'importance, et si elle doute encore, elle n'aura pas le choix. Le volontarisme est toujours préférable à la contrainte.

**C&A :** Vous ne pensez pas que les organisations s'en tiennent souvent au strict plan du déclaratif ?

**J-F D :** Non, ce n'est plus vrai. Et pour une raison fort simple : la RSE est créatrice

**S'offrir de réelles avancées, bénéfiques à tous : à l'entreprise, à ses acteurs, et au-delà, à la société toute entière**

de valeur. Aujourd'hui, quelle entreprise pourrait - par exemple - faire fi d'une attaque à sa réputation ? Par exemple, dans un secteur que je connais bien, la banque : le risque climatique y est aujourd'hui clairement nommé et identifié, au même titre que les risques financiers ou opérationnels classiques. Même les banques d'affaires doivent s'intéresser aux risques attachés à leur chaîne

d'approvisionnement, aux risques liés au travail forcé, où que se situent l'activité ou les sous-traitants.

Les 17 Objectifs du Développement Durable des Nations-Unies peuvent servir de piste de réflexion pour toute entreprise. Même l'impact d'une activité sur la paix dans le monde est à considérer, et à examiner. Tous les sujets sont sur la table. Dès lors, le devoir des syndicalistes est clairement de s'emparer de ces thématiques. Dans les conseils d'administration, ils doivent se battre pour que ces sujets soient convenablement traités. Au sein des Comités d'Entreprise (ou autres, à l'avenir !) en s'assurant, par exemple, que la Base de Données Économiques et Sociales (BDES) soit convenablement renseignée. Car cela permet d'avoir des données sur l'historique de l'entreprise, (savoir d'où elle vient) pour mieux apprécier où elle va, à moyen et long termes. Une vraie vision prospective ne doit pas être un secret professionnel mais au contraire un objectif partagé.

**C&A :** Ce que vous encouragez suppose tout de même des évolutions de taille, au strict plan de la gouvernance des entreprises. Non ?

**J-F D :** Faire évoluer la gouvernance, c'est effectivement un enjeu en soi. Et pour que les différents acteurs puissent s'en emparer, y travailler, il faut naturellement en passer par un effort important de formation. Car l'étendue des sujets qui en découlent ensuite, est immense.

Mais j'insiste, nous n'en sommes déjà plus à l'époque encore récente où l'action volontaire suffisait. Les salariés, les citoyens, doivent savoir que la transposition de la directive européenne sur la RSE dans le droit français est désormais finalisée (lire notre encadré page 14). Il s'agit bien dorénavant de définir “comment” on fait avancer, dès à présent, et pour les années qui viennent, tous les dossiers liés à ce qu'on appelle la performance “extra-financière”. Le reporting extra financier va devenir fondamental ! Il ne s'agit pas de remplir des

(suite page 14)

# ACCOMPAGNER

les branches professionnelles  
**pour leur couverture sociale**

Organisé autour de 3 grands secteurs d'activité afin de répondre aux spécificités de chaque métier, Adéis s'implique déjà auprès de 70 branches pour les différents volets de leur protection sociale. Un accompagnement global qui se traduit par le suivi de 66 accords prévoyance et 39 régimes frais de santé. Adéis s'affirme ainsi comme un interlocuteur entièrement dédié aux partenaires sociaux, capable de leur proposer des solutions innovantes et adaptées aux nouveaux enjeux de la négociation collective en matière d'épargne salariale notamment.

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

 @AdeisBranches

 @Adéis



(suite de la page 12)

cases "scolairement" et de se justifier en quelques lignes, mais de plus en plus d'expliquer la raison d'être de l'entreprise, sa réelle création de valeur, les bénéficiaires de son essence même ... le reporting lui-même va évoluer et le reporting intégré, explicitant le lien fort entre financier et non financier pour un développement durable, va être un outil de plus en plus central. La notion d'"intérêt social" va retrouver le sens qu'il aurait toujours dû avoir au sein des entreprises. De fait, la RSE trouvera naturellement la place qui devrait lui revenir dans les conseils d'administration. Il faut y croire...

**C&A :** Dans un prochain entretien, nous pourrions évoquer différentes thématiques de RSE qui peuvent intéresser nos collègues, qu'en pensez-vous ?

**J-F D :** Les sujets ne manquent pas ! La RSE implique la responsabilité environnementale, incluant par exemple le choix de ses fournisseurs. Le fait d'avoir une politique d'achats responsables ne doit d'ailleurs pas concerner que les responsables du service achats ! Mais la RSE inclue aussi la lutte contre la corruption, qu'on retrouve en France dans la loi Sapin 2. La RSE se retrouve dans nos vies quotidiennes de salariés, avec des sujets aussi divers que l'égalité F/H, le droit à la déconnexion, le télétravail, la diversité, le handicap... qui sont déjà identifiés mais pas encore traités au bon niveau. Il y a bien d'autres sujets à



envisager. Dans le cadre du constat actuel de l'allongement de la durée de vie et de la place de la maladie, l'accompagnement des personnes aidantes va devenir de plus en plus un sujet à part entière.

**C&A :** on vous sent sur ce sujet très enthousiaste...

**J-F D :** Il y a quelques années, j'avais déposé, au bénéfice de la CFE-CGC, le slogan RSE : "Redonner du Sens Ensemble". Cela résume à mes yeux la mission des syndicalistes sur cette approche globale. Le "E" peut s'y entendre à trois niveaux : D'abord, "redonner du sens à l'Existence" : cela comprend toutes les questions liées aux équilibres de nos temps de vie, entre le professionnel et le personnel. Cela inclue d'autres sujets comme le télétravail, le droit à la déconnexion, le soutien aux personnes aidantes. Bien d'autres encore... Ensuite, "Redonner du Sens à l'Entreprise" : car si elle appartient bien sûr à

ses propriétaires, ses actionnaires, elle a aussi une mission sociale, citoyenne, qui dépasse les seuls enjeux de propriété. L'entreprise a des devoirs face à tous ceux qui, personnes physiques, morales, institutions, ONG, sont "parties prenantes" à son action. Enfin le troisième niveau, c'est "Redonner du sens à l'État", qui doit tenir son rôle, au plan de la gestion des territoires, de la fiscalité, de la fixation des règles, du jeu en de très nombreux domaines.

## Le reporting extra financier va devenir fondamental !

**C&A :** Croyez-vous que les salariés partagent votre enthousiasme ?

**J-F D :** C'est tout l'enjeu d'une information adaptée et d'une formation dès le primaire jusqu'aux diplômes de fin d'étude... Plus on a été sensibilisé, mieux on réagit... En osant poser les bonnes questions... Avant qu'il ne soit trop tard... 🌱

## RSE : La France se met à jour sur le reporting extra-financier

La nouvelle disposition ("très exigeante", selon le site spécialisé Novethic) s'appliquera, pour les entreprises concernées, à partir des exercices ouverts au 1er septembre 2017. Leurs rapports de gestion devront comporter ce qu'on appelle désormais "une déclaration de performance extra-financière". Ils devront ainsi répondre à une demande accrue de transparence, sur les aspects environnementaux, sociaux et sociétaux de leurs activités.

L'obligation concernera :

- Pour les sociétés cotées : celles de plus de 500 salariés avec un total de bilan dépassant 20 millions d'euros ou un chiffre d'affaires supérieur à 40 millions d'euros. Soit le seuil posé par la directive européenne.
- Pour les sociétés non cotées : celles ayant plus de 500 salariés avec un total de bilan ou de chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros. Soit le seuil

actuel à partir duquel s'imposait déjà le rapport RSE.

- Les établissements de crédit, assurances, mutuelles et institutions de prévoyance, désignés comme d'intérêt public par la directive sont concernés en fonction de leur forme juridique et des nouveaux seuils.

En revanche les PME cotées, qui étaient concernées par le reporting RSE issu de la loi Grenelle 2, ainsi que les filiales françaises de société dont la maison-mère a déjà produit ses informations de manière consolidée en sont exemptées. Seront également exclues du dispositif, les EPIC (établissements publics à caractère industriel et commercial) et les SAS (sociétés par actions simplifiées) non cotées, et hors du secteur financier et de l'assurance.

(lire l'article RSE d'octobre 2017 sur Novethic : <http://bit.ly/2hAVfus>)

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

🌟 IMAGE

# Nouvelles affiches à diffuser !

Pour être élu, il faut être connu, et pour être connu, il faut être visible. L'équipe FIECI propose régulièrement de nouvelles affiches pour améliorer notre notoriété et notre image. En voici 3 récentes.



Téléchargez d'autres nouvelles affiches sur l'espace adhérents de notre site !  
[www.fieci-cfecgc.org](http://www.fieci-cfecgc.org)



## Harmonie Mutuelle 1<sup>re</sup> mutuelle santé de France

Plus de 4,3 millions de personnes  
protégées nous font confiance



# Des services d'assistance et des aides pour faciliter votre quotidien

Notre démarche: vous écouter et vous accompagner

INCLUS DANS L'AXE ÊTRE ACCOMPAGNÉ  
DE VOTRE PROTECTION HARMONIE SANTÉ

Parce que l'on se trouve vite désemparé face à des soucis  
de santé ou des étapes importantes de la vie, **un soutien  
est souvent nécessaire.**

**Avec votre complémentaire santé Harmonie Mutuelle,  
bénéficiez d'une assistance et d'aides incluses** dans votre  
contrat pour faciliter votre quotidien dans les moments difficiles.



## Assistance **Harmonie Santé Services**

En tant qu'adhérent, vous pouvez contacter l'assistance au:

**N°Cristal 09 69 39 29 13**

APPEL NON SURTAXE

24h/24 - 7 jours/7

DROM-ÉTRANGER: 00 33 969 392 913

TÉLÉCOPIE: 00 33 240 444 393

## Votre contact Relation partenaire:

Olivier D'ORSO > 02 47 60 57 42

olivier.dorso@harmonie-mutuelle.fr

## Assistance **Harmonie Santé Services**



Hospitalisation  
Immobilisation



Maternité - Famille



Information  
et soutien par téléphone



Handicap



À l'étranger

[www.harmonie-mutuelle.fr](http://www.harmonie-mutuelle.fr)



Harmonie Santé Services est assurée par Ressources Mutuelles Assistance, Union Technique d'Assistance soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 444 269 682, numéro LEI 969500Y2B6NR804TRB28. Siège social: 46 rue du Moulin - BP 62127 - 44121 Vertou Cedex.

Harmonie Mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473. N° LEI 969500JLUSZH89G4TD57. Siège social: 143, rue Blomet - 75015 Paris.



**Harmonie  
mutuelle**

En harmonie avec votre vie

## Nourrir sa confiance

Comme tous les talents du monde, la confiance est inégalement répartie. Certains en manquent cruellement même quand ils nous semblent doués. À l'inverse, d'autres affichent une confiance en eux-mêmes, un incroyable culot, un aplomb qui peuvent laisser pantois. Entre ces deux opposés, toutes les nuances existent. La confiance a tout d'un muscle qu'il faut entretenir, pour confirmer ses qualités, ou pour éventuellement mieux apprécier ses limites. Voici deux livres pour avancer... sur "une bonne voie".



### La boîte à outils de la confiance en soi

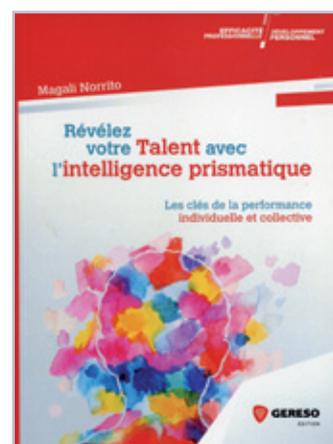
Annie Leibovitz,  
Dunod, 190 pages, 26,50 €

“ Qui mieux que vous sait vos besoins ? Apprendre à se connaître est le premier des soins”. Reconnaissons qu’un livre s’ouvrant avec La Fontaine est promesse d’une belle utilité. Ce volume enrichit une collection riche de nombreux titres : “Négociation”, “coaching en entreprise”, “leadership”, sont quelques exemples parmi une trentaine d’autres. “La Boîte à Outils...” présente chaque fois, sous formes de fiches pratiques, des principes éprouvés et d’autres moins connus. On peut ainsi s’autoformer sur nombre de sujets du monde du travail ou des relations humaines. Celui-ci aborde donc le délicat sujet de la confiance. Qui rime avec “connaissance”. Se connaître n’est pas qu’un problème philosophique cher à Socrate. C’est aussi un ensemble de données concrètes et de savoirs, sur soi et sur “la nature humaine”, utiles à toute personne conduite à intervenir dans des collectifs. Qu’on soit manager, ou simple collaborateur appelé à le devenir un jour, on apprend assez peu sur les bancs des écoles et des facs à se bien connaître, et plus encore à comprendre pourquoi l’on est “ainsi fait”. Quelle part en nous est invariante, gravée dans le marbre de l’éducation ? Quelle autre est modifiable, peut s’améliorer, nous rendre plus confiant en nous-même, sans sombrer pour autant dans l’exaltation de l’égo ? Cette Boîte à outils présente

six grands chapitres : comprendre ses processus internes (ses émotions). Faire le point sur ses valeurs. Gérer une posture d’égalité dans la relation. Entendre et repérer “ses petites voix intérieures” (celles qui nous polluent parfois... ou plus souvent). Pratiquer l’acceptation de soi (imparfaits que nous sommes). Et dépasser ses messages inhibants. Chaque thème propose de nombreux exercices ou méthodes à utiliser, certains très connus (la fameuse méthode “DESC”, par exemple). On y suggère des solutions concrètes sur ces difficultés qu’on peut rencontrer pour s’exprimer, s’affirmer, se sentir plus efficace. Tous les cas sont accompagnés d’un commentaire justifiant et la démarche et sa pertinence. À chaque page ou presque, on se dit “il y a quelque chose pour moi là-dedans”. On se souvient d’avoir déjà vécu ces scènes inconfortables ; de n’avoir pas su trouver sur le moment, le bon argument ou la bonne attitude. Certes on se dit aussi, à la lecture, qu’au prochain retour du même problème, on risque fort d’avoir oublié les bons conseils, pour retomber dans les mêmes travers. Ce dernier point, si vrai qu’il soit, ne doit pas nous bloquer, car il fait déjà partie des “petites voix intérieures”, qui poussent au découragement. À noter que le livre propose à l’acheteur des vidéos d’approfondissement et des auto diagnostics en ligne. 🌐

Définir les personnalités humaines en 16 catégories ou familles n’a rien de bien nouveau. Le grand psychanalyste du 20<sup>e</sup> siècle Carl Gustav Jung élabora le premier ce principe. On part d’une distinction fondamentale en deux familles : Extravertis, puissant et exprimant leur énergie dans leur environnement social ; ou Introvertis, la puisant d’abord en eux-mêmes. Trois autres paramètres créent ensuite des sous-divisions, selon l’approche préférentielle qu’entretient chacun à l’observation, à la décision, à l’action. En découlent des typologies de personnalités selon 4 dimensions bipolaires, soit 16 combinaisons (2X2X2X2). Ce principe a inspiré de nombreux courants, le plus connu étant le test du MBTI, très prisé en recrutement et ressources humaines. L’apport original de Magali Norrito consiste à décliner, plutôt que 16 personnalités, 16 familles de “talents” particuliers. Et l’ouvrage propose de s’auto-évaluer, pour définir, identifier quel talent principal est le sien. Elle décline ensuite, encore plus innovant, ce qui pour un même talent peut produire le meilleur... ou le pire, selon qu’on mobilise convenablement ses atouts, ou qu’on les exprime en situation défavorable ; par exemple face au

stress. En découle l’idée que l’on peut développer cette “intelligence”, que l’auteure nomme “prismatique” : la capacité de chacun à bien cerner et utiliser ses talents, pour en tirer le meilleur. On s’évalue à partir d’un questionnaire assez simple. Viennent ensuite des explications un peu plus ardues à maîtriser - à première lecture. Mais on y arrive. On découvre alors si l’on est plutôt, (parmi d’autres), “créatif”, “perfectionniste”, “idéaliste”, “penseur”, “animateur”, etc. Le livre décrit ensuite les spécificités de chaque famille : traits de personnalité, fonctionnement dans une organisation, limites potentielles, axes de développement. Évidemment, précisons qu’il ne s’agit pas d’enfermer chacun dans une catégorie ; mais bien d’identifier des “préférences”, des comportements récurrents. Le guide n’est d’ailleurs pas destiné aux recruteurs (qui pourraient étiqueter les individus à la va-vite), mais à qui veut s’auto-évaluer. Il permet alors de mieux cerner son potentiel. Mais aussi, (chacun se révélant parfois son pire ennemi), à identifier ces moments où nos qualités se retournent soudain contre nous même... sans qu’on n’ait forcément compris toujours et pourquoi, et comment... 🌐



### Révélez votre talent avec l'intelligence prismatique

Magali Norrito,  
Ed. Gereso, 106 p., 18 €



ON VEUT  
**mmIEUX VOUS**  
ÉCOUTER

**mmIEUX VOUS**  
CONNAÎTRE

**mmIEUX VOUS**  
COMPRENDRE

POUR  
**mmIEUX VOUS**  
ACCOMPAGNER

En pensant des services toujours plus adaptés aux salariés d'aujourd'hui, en mettant la prévention au cœur de ses innovations, en agissant avec écoute et proximité, Malakoff Médéric s'engage pour le bien-être des salariés au travers de sa démarche Entreprise territoire de santé.

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



Ces services sont conditionnés à la souscription d'un contrat d'assurance collective Santé ou Prévoyance, assuré par l'Assureur de votre contrat, et proposé par l'Association de Moyens Assurance (AMA), ASSOCIATION DE MOYENS ASSURANCES (AMA) - Association régie par la loi du 1er juillet 1901 - 21 rue Laffitte 75009 Paris - N°ORIAS 16 000 160 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr)) - N°Siren : 812 986 289. Pour plus d'informations, consultez le site : [malakoffmederic.com/on-vous-mm](http://malakoffmederic.com/on-vous-mm)



malakoff médéric

SANTÉ • PRÉVOYANCE • RETRAITE

ON VOUS **mm**