

# cadres & avenir

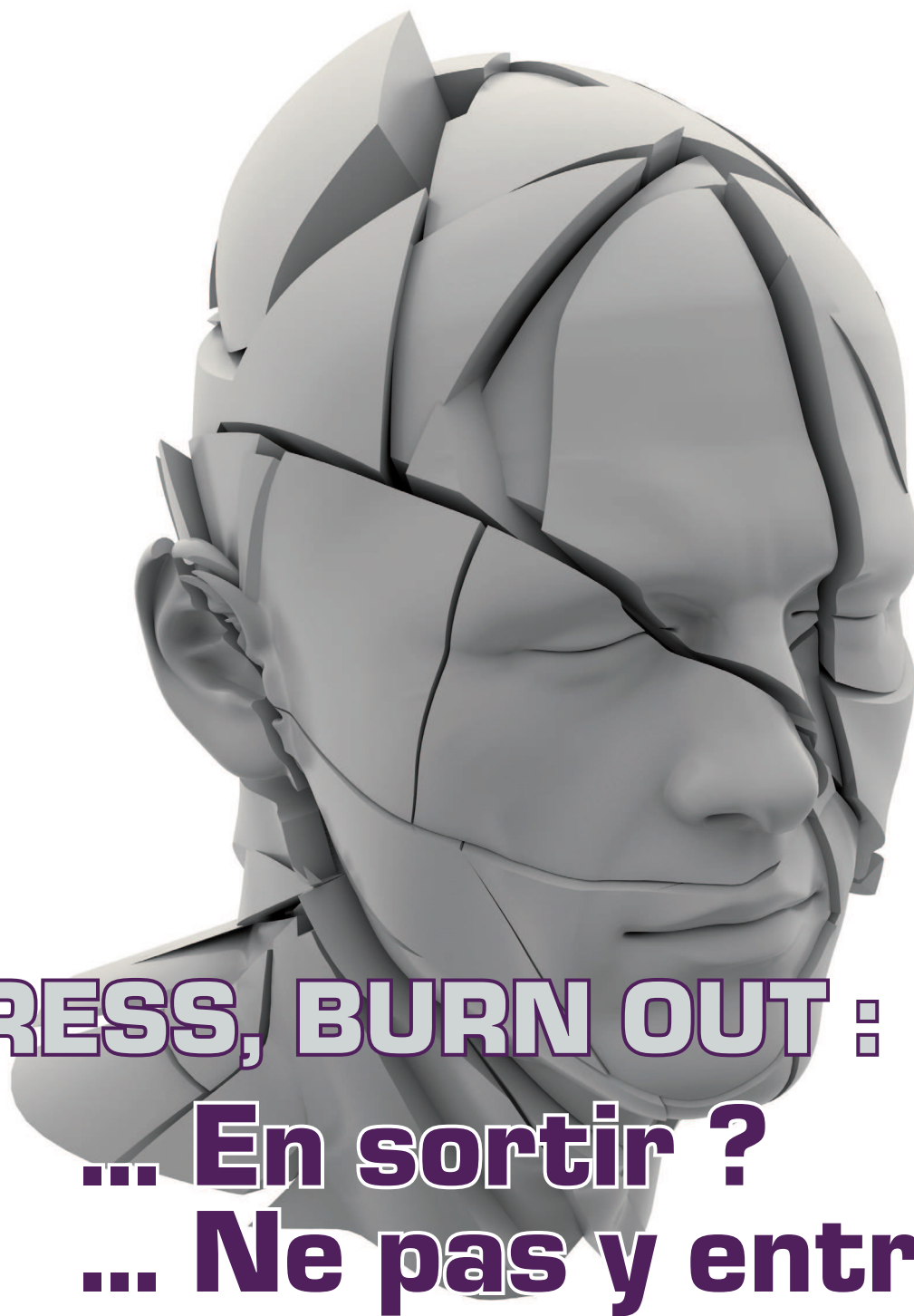


 Fieci CFE CGC

 Fieci CFE CGC

 Fieci CFE CGC

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



## STRESS, BURN OUT :

### ... En sortir ?

### ... Ne pas y entrer !



Élections  
FIECI (p.4-5)



Le désastre  
Areva (p.6)

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

CFE CGC Fieci

## 2015 : cotisations inchangées !

Depuis 7 ans, nous faisons le maximum sans vous demander davantage. L'adhésion à un syndicat ouvre à une déduction fiscale de 66 %. Nous vous adressons chaque année le reçu fiscal à joindre à votre déclaration d'impôts.

## 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.

## Recevoir formations et informations

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

## Défendus en cas de problème

La FIECI vous apporte conseil et assistance en cas de contentieux individuels ou collectifs. Cette aide peut aller jusqu'à la prise en charge financière. Appréciable, en cas de licenciement par exemple! Nos conseillers sont des personnes d'expérience, connaissant parfaitement la branche professionnelle. Et un avocat peut vous recevoir, y compris sur problème autre que professionnel.

## Retrouvez la FIECI sur les réseaux sociaux



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



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



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



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

## Adhésion strictement confidentielle !

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



## Ne plus perdre sa vie à la gagner !



Revue de la FIECI - CFE-CGC  
35, rue du Faubourg-Poissonnière  
75009 Paris  
Tél. : 01 42 46 33 33 - Fax : 01 42 46 33 22  
Email : cfecgc@fieci-cgc.com  
www.fieci-cgc.org

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

**Directeur de la rédaction**  
Hervé Resse

**Rédaction**  
Michel de La Force, Hervé Resse,  
Jean-Louis Lequeux

**Maquette et conception**  
Joël Couturier (Parlons Social)

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

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

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

Abonnement : 4 numéros - 20 euros/an  
Si vous ne souhaitez plus recevoir cette revue, nous vous prions d'en faire part à la rédaction en joignant l'étiquette d'expédition.

**Tous les articles, maquettes et photographies sont protégés par la propriété intellectuelle et le droit d'auteur. Ils ne peuvent en aucun cas être utilisés sans accord préalable.**

Au fil des mois, nos publications se font l'écho d'initiatives, d'études et d'ouvrages dédiés aux questions du management et de la vie en entreprise. Toutes font peu ou prou les mêmes constats, invitent aux mêmes remises en cause. Une mauvaise qualité de vie au travail use les personnes et pénalise finalement la productivité qu'on prétend défendre. Organisations absurdes, compétences managériales incertaines, objectifs inatteignables, constituent le quotidien de nombre d'entre nous. Les conséquences en sont désormais connues, identifiées.

Le stress est une première spirale infernale. Charge de travail trop lourde, compétitions malsaines entre personnes ou services, autoritarisme d'un "hiérarchique" pouvant tourner au harcèlement... Tout cela vient s'ajouter aux anxiétés légitimes que ressentent ceux qui voient leur emploi fragilisé, et leur avenir incertain. Inévitablement, ce stress répété débouche sur une perte de confiance en soi, qui peut alors affecter la qualité de travail effectivement fourni. Et voilà la spirale en marche : le salarié stressé devient source d'accroissement de son propre stress. Il sera dès lors facile de lui faire porter la responsabilité d'une situation dont il est en réalité victime.

Les mêmes environnements malsains peuvent conduire au burnout, ou syndrome d'épuisement professionnel (SEP). Autre spirale tout aussi perverse. Ici les causes ont pour noms sur-engagement, présentisme, mise sous pression permanente, qu'un jour on finit par ne plus assumer. Là encore, et c'est une composante du drame, la pression peut venir de soi-même : dans ces jungles que sont parfois nos entreprises, une motivation excessive peut pousser à vouloir à tout prix "gagner", "s'imposer"... au risque de finalement tout perdre. Le salarié, encouragé par le contexte, devient son propre "bourreau". Une chanson le disait voilà quelques quarante ans. Elle n'a rien perdu de son actualité : trop souvent, "on perd sa vie à la gagner"...

Pareilles situations doivent interpeller le syndicaliste cadre. Il faut y déceler un enjeu en termes de prévention et d'amélioration des conditions de travail ; un enjeu de solidarité vis-à-vis des collègues qui connaissent et subissent ces situations de souffrance ; un enjeu d'accompagnement de ceux qui reviennent à leur poste, après des périodes d'interruption parfois longues et douloureuses.

Ce numéro de Cadres & Avenir aborde sous différents angles ces questions. Nos partenaires de Technologia publient un appel pour que la dépression d'épuisement et l'état de stress répété soient reconnus comme deux nouveaux tableaux de maladie professionnelle. Nous nous associons à leur démarche.

Ces dernières semaines, il fut et ce n'est pas un mince paradoxe, question de supprimer d'un trait de plume les CHSCT, qui sur le terrain constituent une des instances les plus efficaces pour lutter contre de tels dégâts, et pour les prévenir. C'est l'honneur de notre Confédération d'avoir préféré rompre les discussions, que d'avaliser ce qui eut constitué au plan du droit du travail, bien plus qu'un recul incroyable : un véritable scandale. Et un vrai cadeau aux entreprises les moins vertueuses.

Michel de La Force  
Président de la FIECI

## Rapport moral du Président

À l'occasion du congrès et de sa réélection à la Présidence, Michel de La Force a présenté le rapport moral suivant aux congressistes.



Chers amis,

Soyez les bienvenus dans ce lieu où nous nous réunissons pour engager une phase nouvelle du développement de notre Fédération.

Je vous propose de résumer cette étape sous l'appellation de "Cap 2017", puisque fin 2016, une nouvelle mesure de la représentativité des forces syndicales sera réalisée.

Il s'agit donc pour nous tous de poursuivre l'effort que nous avons entrepris.

C'est dans cet état d'esprit que j'ai décidé de me présenter à vos suffrages : poursuivre et confirmer. Existe toujours, naturellement, ce petit moment d'incertitude où l'on pèse le pour et le contre. Persister?... Passer le relais ? Pour être franc, la première option l'a en l'occurrence assez vite emporté. Le travail que nous avons conduit depuis deux mandats porte des fruits prometteurs. L'envie de le confirmer, d'accompagner ce mouvement qui me paraît positif, en continuant d'améliorer ce qui peut ou doit l'être, tout cela a fini par constituer une motivation en soi. Et l'équipe fédérale m'a aussi encouragé en ce sens. Il me faut, c'est l'exercice qui le demande, dresser un bilan des trois dernières années.

Sans forfanterie, nous avons durant ce mandat multiplié les succès électoraux : renforcé notre implantation, gagné des scrutins où nous étions jusqu'alors absents. Nos finances sont saines, comme le décrira tout à l'heure notre rapport financier, et nous pourrions faire face à tout imprévu découlant d'une baisse de moyens temporaire.

### Nombreux accords de branches signés

Enfin, – et je dirai, surtout –, nous avons sur le terrain de la négociation collective, su faire progresser notre approche, dans des accords de branche porteurs de réels progrès :

- Accord du 27 octobre 2014 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
- Avenant du 1<sup>er</sup> avril 2014 "forfait jours" de révision de l'article 4 du chapitre 2 de l'accord sur la durée du travail de 1999. avec "le droit à la déconnexion".
- Accord national du 16 octobre 2013 sur l'accompagnement des entreprises et le développement de l'employabilité de leurs salariés dans un contexte de difficultés économiques (Chômage partiel).
- Accord national du 19 février 2013 relatif à la santé au travail et aux risques psychosociaux. Etendu (avec 3 réserves).
- Accord national du 10 octobre 2012 portant création de deux commissions paritaires régionales de l'emploi et de la Formation (CPRE FP).
- Accord national du 21 décembre 2011 relatif au recours au chômage partiel par les entreprises de la Branche. Pas d'extension par le Ministère du travail suite opposition de 3 syndicats.

### Pugnaces, dynamiques, experts

Les discussions avec nos interlocuteurs employeurs sont parfois tendues, c'est le jeu ; mais à la différence des négociations interprofessionnelles nationales, où l'on a ces derniers mois abouti à de nombreuses impasses, nous avons su conclure des accords, donc faire progresser les intérêts des salariés. Nos employeurs ont parfois su jouer la même partition : un bon accord étant toujours celui qui au bout du compte, satisfait les deux parties, nous y sommes parfois parvenus. Ce, sans jamais renier nos fondamentaux. L'esprit de progrès est donc présent dans nos

métiers, même si on peut et doit toujours faire "mieux". Et si possible, "plus".

Pour continuer dans cet état d'esprit, nous avons de bons atouts qui muscleront notre jeu. Nous avons du dynamisme, qu'incarne la présence de nouveaux membres dans notre équipe de la FIECI. Ils nous apportent leur jeunesse, leur énergie et leur envie. Nous avons l'expérience, et nous l'enrichissons, avec des représentants que je qualifie clairement "d'experts", qui sont en veille constante, pour améliorer leurs compétences.

À l'inverse de bien des entreprises, nous parvenons ainsi à faire travailler ensemble les générations, et je crois que nous en tirons un réel profit. Quelles sont à partir de là nos marges de progression ?

Nous conserverons les mêmes ingrédients :

- nous nous formons ;
- nous informons ;
- et nous transformons.

Nous faisons évoluer nos outils de communication en direction des adhérents. Nous sommes plus près d'eux, via les réseaux sociaux. Nous ap-



portons des éléments techniques, mais aussi du sens et des principes d'action, pour que nos militants soient mieux armés. Là où nous pouvons sans doute progresser encore, c'est dans notre capacité à transmettre notre envie, nos convictions, à nos collègues. L'image d'un syndicalisme moderne, compétent, et cohérent, peut et doit convaincre d'avantage. Au reste, pour ce qui est de nos effectifs, nous ne nous fixons aucune limite. Chaque adhésion porte en elle un progrès. Pour le dire autrement, la prochaine mandature

(suite page 5)

(suite de la page 4)

s'organisera autour d'une détermination simple et claire : consolider notre place dans le paysage de la négociation.

**Contre les discriminations, pour la transparence**

Au cours des trois dernières années, la FIECI a mis fortement l'accent sur l'égalité entre F & H. Nous allons continuer de creuser ce sillon. Non par démagogie féministe, pour qui se le demanderait, mais parce que cela doit devenir un principe

structurant toute la pensée syndicale. Pour le dire simplement, quand l'égalité progresse, elle ne profite pas qu'aux femmes. Loin de nuire aux hommes, elle fait évoluer les relations professionnelles dans une dynamique gagnant / gagnant. Il n'y a là aucune langue de bois, mais une vision lucide de l'avenir des relations sociales au travail. Plus largement, tout ce qui concerne les responsabilités sociétales de l'entreprise nous interpelle, dès lors que les conséquences peuvent être favorables pour les relations de travail, la qualité des conditions de travail, la prévention des risques, du stress, et du burn-out. Nous voulons égale-

ment affirmer notre vigilance face aux discriminations, quelle que soit leur nature. Soyons précis : il n'en est pas de plus tolérables que d'autres ; et à l'inverse, il n'en est pas d'emblématique qui mériterait qu'on ne s'attaque qu'à elles. Il faut sur cette question être guidé par un esprit résolument républicain : la loi recense 18 causes possibles de discriminations. Soyons également attentif à toutes. Et il y a du travail à faire sur ce point, y compris dans nos propres mentalités ! Je souhaite pour clore cette intervention, vous confirmer que ces trois dernières années notre parole collective a été consolidée. Cela se

vérifie dans nos relations avec les autres Fédérations ressortissant de la Confédération et cette dernière. Cela se vérifie aussi dans nos relations avec nos interlocuteurs patronaux. Et cela se vérifie aussi auprès des services de l'État. Notre transparence financière n'est pas le moindre témoin de nos efforts, comme va le démontrer notre rapporteur financier. Je vous remercie de votre soutien, et m'engage vis-à-vis de vous, au nom de toute l'équipe qui m'accompagne, à défendre au mieux nos principes et nos intérêts. Nous n'aspérons pas au repos ! 🌟

🌟 AFFICHES

**Nouvelles affiches, nouveau look**

En affirmant notre présence sur les lieux d'affichages, sur les panneaux syndicaux, nous renforçons la notoriété de notre fédération. Adoptez le réflexe Télécharger ! De nouvelles affiches, une approche visuelle nouvelle, autant d'atouts pour une meilleure reconnaissance de nos actions...  
[www.fieci-cgc.org/index.php/News2/les-affiches-de-la-fieci.html](http://www.fieci-cgc.org/index.php/News2/les-affiches-de-la-fieci.html)

70 % des salariés déclarent avoir un travail nerveusement fatigant

90 % des salariés éprouvent de la fierté d'un travail bien fait

Nous savons défendre VOTRE savoir faire

Rejoignez-nous

CFE CCC Fieci

100% HUMAIN

www.fieci-cgc.org f Fieci CFE CCC @FIECI in Fieci CFE-CGC

Ces mots vous inquiètent?

➤ NOUS AUSSI ◀

Contrôlons la qualité de l'air de nos bureaux!

CFE CCC Fieci

www.fieci-cgc.org f Fieci CFE CCC @FIECI in Fieci CFE-CGC

❁ DÉSASTRE

# Areva. 10 ans pour en arriver là...

**Nos collègues d'AREVA voient se détériorer sous leurs yeux un outil industriel opérationnel majeur. De "détérioré à détruit", il faut tout faire pour ne pas franchir ce dernier pas. Nous donnons la parole à Jean-Louis Porcher, Président du SNEPI et DS dans le groupe AREVA.**

AREVA est né en 2001 de la fusion entre le CEA-I, (regroupant notamment COGEMA) et Framatome. Le projet industriel de départ était de faire de cette entité le groupe n°1 mondial de l'industrie nucléaire. À l'époque, la situation d'AREVA était très saine, ses activités profitables, et sa trésorerie abondante, rappellent ces jours-ci nos collègues de la CFE-CGC. Notre Fédération, implantée de longue date, y est un acteur légitime ; nos observations y sont reconnues comme telles.

## Tout miser sur l'EPR

La première mandature de la Présidente Anne Lauvergeon couvre les années 2001 à 2006. La stratégie mise en place est ce qu'on appelle alors un "modèle Nespresso" : la marge se fait sur le combustible ; la cafetière, (ici comprendre le réacteur), peut éventuellement être vendue à perte. À cette époque, on développe un seul type de réacteur, l'EPR ; pas question de parler d'autre chose ! L'enjeu était de partir d'une feuille blanche pour intégrer l'allemand Siemens dans un partenariat. Ceci faisait en réalité l'impasse sur les compétences spécifiques d'AREVA. En interne le partenariat fut donc très critiqué, l'augmentation de puissance du projet EPR rendant aussi sa conception beaucoup plus complexe. Sans doute la construction européenne a-t-elle des raisons que la raison ignore... Pour imposer cette stratégie, la direction générale d'AREVA signa le contrat de réalisation de l'EPR finlandais, OLKILUOTO 3 ; mais à des conditions particulièrement désavantageuses, puisque EDF de son côté ne souhaitait pas en commander un identique pour la France. Réaliser le prototype avec EDF, et des autorités de sûreté françaises rodées, aurait été bien plus raisonnable. De plus, l'arrogance de la direction générale d'AREVA, le manque d'écoute du client, ainsi qu'une organisation trop administrative du projet, ont rapidement détérioré les marges, et les relations avec le client.

## Détérioration lente, mais implacable

Les mêmes causes produisent les mêmes effets. Au fil des années les provisions se sont empilées sans

réelle maîtrise des dérives constatées. La deuxième mandature Lauvergeon (2006-2011) aura cristallisé ces difficultés. Changements d'organisation au sein du groupe, structure opérationnelle (BU, BG, ...) différente de la structure juridique, auront contribué à une confusion croissante, et favorisé les phénomènes de cour autour de la présidente. Les décisions se sont révélées de plus en plus irrationnelles, toujours plus orientées autour des questions de pouvoir au détriment de l'opérationnel. La gouvernance de l'entreprise refusait d'admettre la réalité, l'arrogance dans les relations avec les partenaires devenait flagrante.

Une forte tendance à la centralisation (la direction préférant le plus pudique "mutualisation") a contribué à désorganiser les services supports (informatique, achats,...), affaiblissant peu à peu les compétences spécifiques nécessaires au large spectre d'activités du groupe. Dès l'année 2007, les limites du business model Nespresso sont apparues, tout comme les limites du "tout EPR". Mais il ne fallait pas le dire. Or affirmons le clairement ; à l'entrée dans l'année 2015, aucun business-model de remplacement n'est disponible. "Modèle intégré", modèle "one stop shop", ces appellations sont demeurées des mots vides de contenus. La stratégie menée depuis ce temps n'a été qu'une "fuite en avant". La communication et les décisions cosmétiques ne peuvent suffire à bâtir un avenir crédible pour une industrie de ce calibre.

## Bilan des courses : 7 milliards de perte...

On le voit ces jours-ci. AREVA accuse 7 milliards de perte ; ce qui pose un grave problème pour le remboursement, dès 2016 et 2017. Dans ce dossier 4 milliards sont à mettre au débit du projet OL3. 3 autres milliards viennent du désastre URAMIN. En rachetant aux cours les plus hauts cette entreprise d'extraction d'uranium canadienne, qui s'est révélé un fiasco tant qualitatif que quantitatif, cette opération n'a pas été seulement malheureuse au plan stratégique. Elle a eu de nom-

breuses ramifications judiciaires, entre écoutes téléphoniques, négociations obscures. Pour l'heure n'en est sorti aucun scandale réel. Mais toute la lumière a-t-elle été faite ?

L'affaire Uramin a aussi mis en exergue la naïveté de l'APE (Agence des participations de l'État), tutelle d'Areva, dont tous les observateurs ont dit qu'elle avait supervisé ce rachat avec une grande candeur, voire une effarante légèreté. Considérant que l'État français contrôle directement ou indirectement 86,52 % du capital d'AREVA, le premier actionnaire étant le Commissariat à l'Énergie Atomique et aux énergies alternatives (CEA), un établissement public, on peine à comprendre comment le rachat d'Uramin a pu se négocier à de tels plafonds, dix fois plus élevés que ce qu'ont déclaré espérer à l'époque les vendeurs. Si aucune malversation n'est apparue, et si les opérations minières comprennent toujours



une forte part de risque (tant sur la quantité que sur la qualité de minerai finalement exploitable) cette opération là bat tous les records.

## Les salariés en première ligne

Ce tracé de l'historique peut sembler sévère. L'entêtement qui nous y contraint est réellement coupable. Avec près de 5 milliards de perte pour 2014, ce désastre signe une vraie faillite stratégique, que n'atténue pas la moindre responsabilité des salariés. "Ce sont pourtant eux, qui risquent d'en subir les préjudices conclut amèrement Jean-Louis Porcher. C'est du reste déjà le cas : le blocage des salaires est récurrent, la dégradation des conditions de travail va à l'encontre d'un retour à la compétitivité".

Mieux ! En 2013, AREVA a mené une campagne très incisive, relayée par le management, afin que les salariés acquièrent des actions AREVA. Le directoire, toujours en place aujourd'hui, connaissait alors parfaitement la situation du groupe. ❁

RENCONTRE

# FieciVOX : la curiosité va devenir un joli défaut

Le 18 mars dernier s'est tenue au siège de la Confédération, rue du Rocher, la deuxième journée FieciVOX consacrée au Burn-Out. D'autres vont venir : surveillez vos mails !

Les FieciVOX sont des mini conférences où la FIECI et ses partenaires accueillent des experts des différents champs du monde du travail. Chacune aborde un sujet particulier, dure entre 20 et 30 minutes, et toutes sont suivies d'échanges entre les intervenants et vous, public. Nous voulons une formule dynamique, sur des thèmes clairement identifiés, où les experts répondent à VOS questions, à NOS questions... Ils sont médecins du travail, sociologues, juristes, psychologues, avocats, présidents de syndicats,

délégués, directeurs des ressources humaines, employeurs, militants, bénévoles. Et tous sont connus et reconnus dans leurs domaines : ils nous apportent leur savoir, et les clés pour nous en servir. Autre intérêt de cette formule, les conférences FieciVOX sont consultables sur le site [www.fiecivox.com](http://www.fiecivox.com), ou sur notre chaîne Youtube. Les interventions y sont présentes dans leur intégralité. Parlez-en à vos amis et collègues. Et rendez-vous pour la prochaine !

COMPRENDRE

## Sachons identifier le burn-out

Durant notre deuxième rencontre consacrée au Burnout, Jean-Claude Delgènes après avoir présenté Technologia, la société qu'il dirige, a présenté la démarche entreprise pour inscrire le burnout dans le tableau des maladies professionnelles. Une pétition déjà signée par plus de 10.000 personnes, est disponible sur le site [www.appel-burnout.fr](http://www.appel-burnout.fr).

Jean-Claude Delgènes nous a décrit précisément les 4 phases de ce qu'on nomme également Syndrome d'Épuisement Professionnel ("SEP", acronyme de plus en plus employé).

- Dans une première phase, le salarié s'implique de façon valorisante : son engagement professionnel lui procure plaisir et existence sociale.
- Dans une deuxième phase, notre salarié vit un surinvestissement. On observe qu'il commence à payer un

fort tribut à cet engagement : l'équilibre entre travail, sommeil et vie personnelle est notamment rompu.

- La troisième phase est marquée par la montée de l'anxiété : le salarié est moins sûr de lui. Il peut faire des erreurs. Il constate une perte de cette confiance qu'il ressentait jusqu'alors. Il devient une victime du "syndrome de l'imposteur". Il va chercher à reconquérir la reconnaissance... en travaillant encore plus.

- Vient alors la phase finale, où la probabilité de pathologies graves augmente : maladies cardiovasculaires, dépressions, passages à l'acte, etc. Beaucoup sortent alors "par la petite porte". On les retrouve à la charge de l'assurance maladie, dans l'impossibilité de retrouver un emploi équivalent, même après des traitements de longue durée.



## Nos partenaires

FieciVOX existe avec le soutien de nos trois partenaires.



**Technologia** est un cabinet d'évaluation et de prévention des risques professionnels. Créé en 1989 par Jean-Claude Delgènes, son actuel directeur général, c'est l'une des structures agréées par les pouvoirs publics dans le domaine des expertises concernant les conditions de travail, l'hygiène, la santé, la sécurité et la prévention des risques professionnels.

[www.technologia.fr](http://www.technologia.fr)



**malakoff médéric**

**Malakoff-Médéric** est un des groupes majeurs dans les domaines de la retraite complémentaire et de l'assurance de personnes. Il est paritaire et mutualiste. C'est un organisme à but non lucratif. Ses excédents sont intégralement consacrés au développement de ses produits et services, au déploiement de ses

actions sociales et à son engagement en faveur du handicap.

[www.malakoffmederic.com/groupe/nous-connaître.html](http://www.malakoffmederic.com/groupe/nous-connaître.html)



Enfin, **l'Association France Prévention** est une Association Loi 1901, basée à Rouen. Elle se donne comme mission d'établir de façon préventive la communication dans les lieux où elle s'est rompue, autant sur le plan personnel que social ou familial. Elle veut prévenir et anticiper les situations qui conduisent à cette perte de communication.

[www.associationfranceprevention.org](http://www.associationfranceprevention.org)

Avec eux, nous voulons faire de FieciVox des rendez-vous indispensables, pour enrichir nos réflexions, et échanger sur des innovations tangibles et performantes, sur tous les thèmes qui nous interpellent.

## MÉTIER

# Ça paye bien, l'informatique ?

Lorsqu'on est informaticien, le fait de travailler dans une ESN (1) ou dans le service informatique d'une entreprise d'un autre secteur, a de réelles répercussions sur l'exercice du métier. C'est ce que met en évidence une récente étude de l'APEC, réalisée auprès de 18.000 salariés du secteur privé.

Qu'il s'agisse des rémunérations, des responsabilités, des opportunités de carrière selon qu'on soit homme ou femme, les métiers d'informaticiens n'offrent pas les mêmes avantages selon l'entreprise où l'on exerce, et au-delà, selon le secteur. L'explication tient en bonne partie au fait que les grandes entreprises de la place ont leur propre service informatique, qu'elles sauront forcément rémunérer davantage que ne pourra le faire une start-up du logiciel. De même les services n'auront-ils pas forcément la même taille. Gardons en tête que le secteur des ESN ne regroupe pas que les multinationales type Oracle ou CapGemini.

	Cadres informaticiens des ESN	Cadres informaticiens hors ESN	Ensemble des cadres hors fonction informatique
Responsable hiérarchique	14	29	44
Animation d'une équipe en permanence, sans être responsable hiérarchique	13	12	12
Animation d'une équipe dans le cadre de projets limités dans le temps	26	21	13
Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe	47	38	31
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Base : Ensemble des cadres  
Source : Apec, enquête situation professionnelle et rémunération des cadres 2014

## Quelles responsabilités ?

L'étude indique d'abord de réelles différences au plan des responsabilités hiérarchiques. Les "cadres informaticiens des ESN" sont nettement moins souvent responsables hiérarchiques que l'ensemble des autres cadres, et aussi que les "autres informaticiens" : trois fois moins nombreux que les cadres des autres fonctions, deux fois moins nombreux que les informaticiens d'autres secteurs. Seulement un quart d'entre eux anime des équipes dans le cadre de projets limités dans le temps. Mais en revanche, 40% des informaticiens ESN déclarant avoir des responsabilités hiérarchiques, ont plus de 6 cadres sous leur responsabilité. Et lorsque tel est le cas, leurs équipes sont plus qualifiées.

Autre dimension intéressante, en liaison avec la précédente, les responsabilités de budget et de chiffre d'affaires sont moins fréquentes chez les informaticiens que chez l'ensemble des autres cadres. Les informaticiens des ESN ont plus souvent que les autres informaticiens une responsabilité de chiffre d'affaires à réaliser, mais on notera qu'ils sont deux fois moins nombreux que les seconds à gérer un budget.

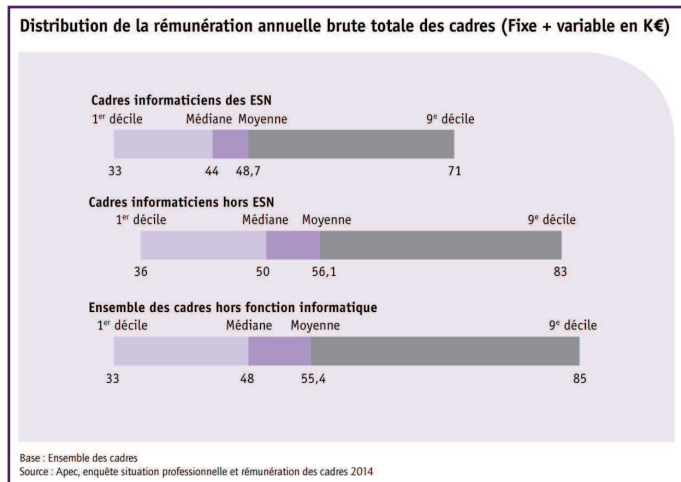
	Cadres informaticiens des ESN	Cadres informaticiens hors ESN	Ensemble des cadres hors fonction informatique
Gestion d'un budget	17	38	47
Responsabilité d'un chiffre d'affaire à réaliser	14	4	35

Base : Ensemble des cadres  
Source : Apec, enquête situation professionnelle et rémunération des cadres 2014



## Quelles rémunérations ?

La rémunération globale est plus faible chez les cadres informaticiens des ESN que chez l'ensemble des cadres, et aussi que chez les informaticiens "autres que ESN", comme l'indique le tableau ci-dessous.



**Précisions :** le 1<sup>er</sup> décile définit le niveau des 10 % les moins payés, le 9<sup>e</sup> les 10 % les mieux servis. La moyenne est égale à la somme des données divisée par leur nombre. Elle est souvent moins parlante que la médiane, qui définit la valeur divisant une série de données en deux parties égales (50 % au-dessus, 50 % au-dessous).

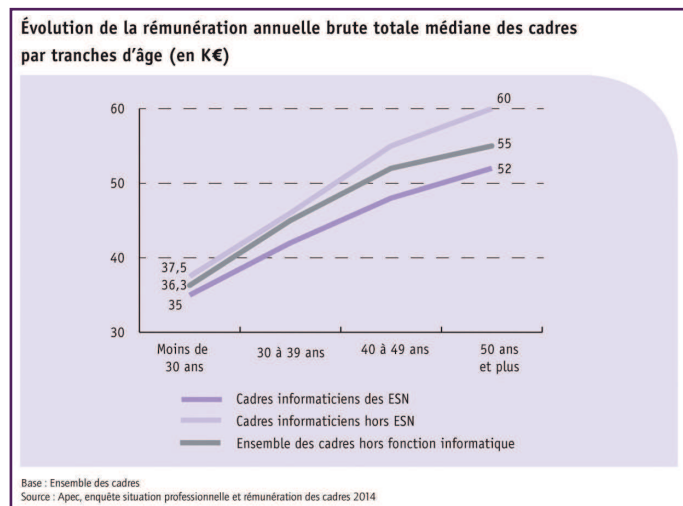
(1) Rappelons qu'ESN (Entreprise de Services Numériques) a définitivement supplanté l'ancienne appellation "SSII".

(suite page 9)



(suite de la page 8)

L'écart se creuse d'ailleurs au cours de la carrière comme l'indique le tableau ci contre. En 2013, l'écart de salaire médian entre les informaticiens des ESN et les autres informaticiens était de 2,5 K€ pour les plus jeunes et s'élevait à 8 K€ chez les plus âgés.



## Responsabilités inégalement récompensées

L'APEC s'est ensuite intéressée au lien entre "responsabilités hiérarchiques" et rémunérations. Si comme on peut s'y attendre, on est mieux payé lorsqu'on anime une équipe, la tendance de fond reste la même : les ESN rémunèrent moins bien les différents statuts hiérarchiques que les services informatiques d'autres entreprises.

## Et pour les informaticiennes ?

Quel que soit le secteur d'activité où elles exercent, les informaticiennes occupent dans l'ensemble des postes de moindre envergure que leurs homologues masculins. Les conséquences au plan des rémunérations sont de ce simple fait, évidentes : les niveaux de rémunération sont inférieurs aux hommes. Au plan des promotions, les effets du plafond de verre apparaissent plus nettement dans les autres secteurs d'activité que dans celui des ESN. Elles sont plus fréquemment sans responsabilité d'équipe ; et gèrent moins souvent des budgets ou des chiffres d'affaires. Environ une

**Montant de la rémunération annuelle brute totale moyenne des cadres selon le niveau de responsabilité (en K€)**

	Cadres informaticiens des ESN	Cadres informaticiens hors ESN	Ensemble des cadres hors fonction informatique
Responsable hiérarchique	61,0	71,3	63,6
Animation d'une équipe en permanence, sans être responsable hiérarchique	50,1	53,6	52,8
Animation d'une équipe dans le cadre de projets limités dans le temps	51,4	53,3	50,2
Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe	43,0	47,1	46,9

Base : Ensemble des cadres  
Source : Apec, enquête situation professionnelle et rémunération des cadres 2014

Deux éléments sont également déterminants. D'une part, avoir un chiffre d'affaires à réaliser. Cela contribue alors à élever le niveau de rémunérations, et plus dans les ESN : 62,6 K€, en moyenne annuelle brute, contre 57,3 K€ dans les autres secteurs. L'autre élément clé est la gestion d'un budget. Dans ce cas, il est plus intéressant de travailler "ailleurs qu'en ESN".

**Montant de la rémunération annuelle brute totale moyenne des cadres selon la responsabilité d'un budget et d'un chiffre d'affaires (en K€)**

	Cadres informaticiens des ESN	Cadres informaticiens hors ESN	Ensemble des cadres hors fonction informatique
Avec gestion d'un budget	61,6	67,1	62,2
Sans gestion d'un budget	46,1	49,5	49,5
Avec responsabilité d'un chiffre d'affaire à réaliser	62,6	57,3	59,4
Sans responsabilité d'un chiffre d'affaire à réaliser	46,4	56,1	53,3

Base : Ensemble des cadres  
Source : Apec, enquête situation professionnelle et rémunération des cadres 2014

Enfin, l'étude indique aussi que la partie variable de la rémunération des cadres informaticiens est plus élevée chez ceux des ESN qui ont la responsabilité d'un chiffre d'affaires à réaliser ou d'un budget à gérer. Les ESN semblent "challenger" davantage.

**Montant de la rémunération annuelle brute totale des cadres au 31 décembre 2013 selon le genre (en K€)**

	Salaire moyen		Salaire médian	
	Homme	Femme	Homme	Femme
Cadres informaticiens des ESN	49,3	46,4	44,4	43,0
Cadres informaticiens hors ESN	57,6	50,5	52,0	48,0
Ensemble des cadres hors fonction informatique	60,1	48,2	52,0	43,0

Base : Ensemble des cadres  
Source : Apec, enquête situation professionnelle et rémunération des cadres 2014

## SANTÉ

# Promouvoir la "QVT"

Les résultats de la nouvelle étude Malakoff-Médéric sur la santé au travail ouvrent des voies passionnantes pour améliorer... tout ce qui peut ou doit l'être. Nous y reviendrons régulièrement cette année dans nos publications.

Il faut s'y faire, notre monde aime les sigles et les acronymes. Parfois jusqu'à l'excès, et lorsqu'on n'est pas du sérail, on peut alors peiner à comprendre "de quoi il est question au juste". Ainsi de la QVT, jusqu'à ce jour plutôt connue, croyons-nous, des seuls négociateurs chevronnés. Certes l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) organise depuis 12 ans déjà une semaine de la Qualité de Vie au Travail (1). Mais le sigle ne semble pas avoir encore franchi la vraie barre symbolique, question notoriété : une page consacrée au sujet sur Wikipédia.fr !

### Un dossier pour l'avenir

Pour autant derrière les raccourcis se cachent des réalités complexes et délicates. On peut alors estimer qu'en accédant au statut de sigle, une simple thématique parmi tant d'autres devient un "dossier à part entière". On lui assigne des objectifs, des enjeux, qui seront mieux pris en compte par les différents partenaires sociaux.

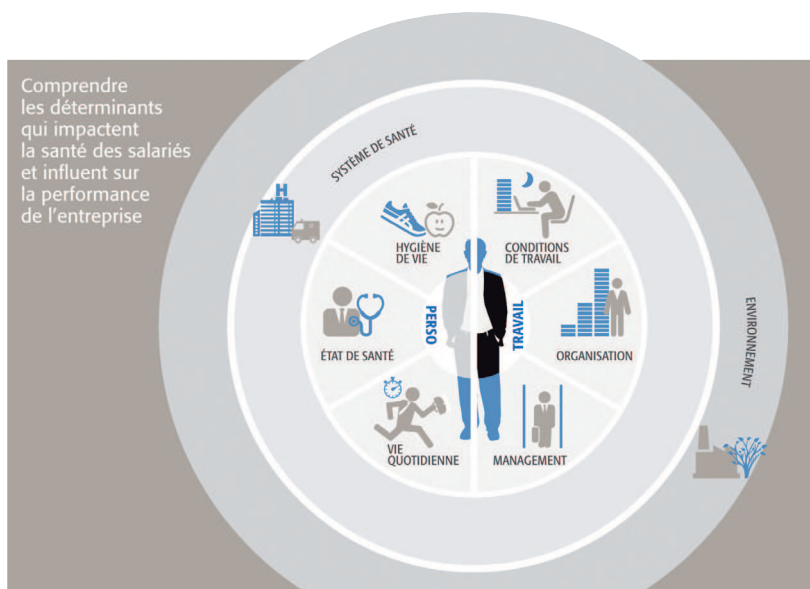
La nouvelle étude de Malakoff Médéric traque comme chaque année les évolutions et fait émerger les attentes et priorités des salariés au travail. Elle les compare également aux perceptions et jugements qu'en ont les employeurs. Et sachant qu'il faut être deux pour dialoguer, l'étude a dès lors cette vertu, de rapprocher les ressentis des uns et des autres, plutôt que de les opposer. L'enjeu devient alors de comprendre "quels déterminants impactent la santé des salariés et influent sur la performance de l'entreprise".

### QVT : Pour les employeurs aussi

L'édition 2015 (étude conduite en 2014) place avec précision l'homme au centre de deux sphères qui interfèrent en permanence : vies personnelle et professionnelle. Or chacun sait à quel point ce début de siècle peut générer incertitude et stress, malgré ce qu'il offre de technologies supposées révolutionner "pour le bien", notre quotidien. Dans ce contexte, on peut recevoir comme une bonne nouvelle que la qualité de vie au travail soit reconnue comme "un enjeu majeur" pour les dirigeants, au service de la compétitivité de l'entreprise : près de 90 % d'entre eux y voient une préoccupation majeure pour les années à venir. Et la première raison invoquée, par 48 % d'entre eux, est l'amélioration de la compétitivité ; "améliorer le climat social", et "répondre à une demande des salariés" venant juste derrière.

### Être ou ne pas être satisfait

Il est du reste intéressant d'observer certaines convergences entre dirigeants et salariés. L'ambiance, le climat social, la reconnaissance au travail, sont jugés d'égale importance ou peu s'en faut. Il n'en va pas de même pour la conciliation vie pro/vie perso. Le thème arrive en 9ème position chez les dirigeants. On peut noter que pour les salariés, la hiérarchie des leviers est liée à leur propre niveau de satisfaction. L'ambiance et l'intérêt du travail sont les 2 critères les plus importants pour les salariés les plus satisfaits. Tandis que la reconnaissance au travail, la rémunération et l'équité sont les 2 plus importants pour ceux qui s'estiment les moins satisfaits.



DIRIGEANTS	SALARIÉS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 l'ambiance</li> <li>2 les relations entre salariés et avec le supérieur</li> <li>3 la reconnaissance au travail</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 l'ambiance</li> <li>2 la reconnaissance</li> <li>3 la conciliation vie pro/perso</li> </ol>

(1) la prochaine se déroulera du 15 au 19 juin 2015 : voir [http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p\\_thingIdToShow=41369659](http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=41369659)



✪ NÉGOCIATIONS

# Oui, il faut sauvegarder les CHSCT !

L'hypothèse de fusion des CHSCT au sein des CE, restera comme l'un des désaccords majeurs ayant abouti à la rupture des discussions patrons/syndicats, à la fin du mois de janvier.



Représentants patronaux et syndicalistes n'étaient ce 22 janvier 2015 plus d'accord que sur un point : ils n'étaient pas d'accord. Après quatre mois de réunions, leurs discussions visant à "simplifier et améliorer le dialogue social en entreprise" se terminaient dans une impasse. Et l'invitation gouvernementale à trouver des voies susceptibles d'entraîner à terme une désescalade du chômage, resterait pour cette fois sans réponse.

## Dans le viseur

Au-delà des positions, des postures, des uns ou des autres, la question d'une possible disparition des CHSCT (Comités d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail) aura été mise en avant par de nombreux commentateurs, pour illustrer cette rupture. De fait, l'hypothèse de voir cette instance fusionnée au sein du Comité d'Entreprise, apparaissait, – et notamment à la CFE-CGC –, comme un indéniable signal d'alerte, annonçant de graves reculs quant à la protection de la santé et de la sécurité des salariés.

Au fil des ans, le CHSCT est devenu une instance de prévention, qui met le travail au cœur des entreprises tout en prenant en compte la protection des travailleurs. "Depuis 1991, par une transposition en droit français d'une disposition européenne, les entreprises ont une obligation de mettre en place une politique générale d'évaluation et de prévention des risques professionnels. Les CHSCT en sont les outils paritaires, où la direction et les salariés sont représentés", expliquait ainsi Gérard

Doublet (1), expert en prévention des risques professionnels et psychosociaux, dans une tribune publiée (2) sur le site Mediapart.

Le CHSCT est une émanation du Comité d'entreprise (qui réunit l'employeur, le délégué syndical ou les représentants des syndicats et les représentants du personnel élus par les salariés). Mais il est aussi une personne morale distincte, ce qui lui permet d'agir en justice contre la direction d'entreprise, sur les sujets qui relèvent de ses compétences : conditions de travail, définition des facteurs de risques pour la santé physique et les risques psychosociaux. À ce titre, rappelle également Gérard Doublet, "les membres du CHSCT co-élaborent avec la direction de l'entreprise des documents réglementaires (Document Unique) identifiant les risques, leur fréquence et leur gravité et les moyens de prévention appropriés que sont des améliorations d'installation, de sécurité, des formations des agents, etc".

## Simplifier, pourquoi pas. Rétrograder, non

L'expert ajoute également, et ce n'est certes pas anodin, que "parmi les facteurs de risques qui se sont considérablement accrus, il faut mentionner ceux liés aux réorganisations, aux restructurations et aux PSE, ces plans si judicieusement nommés plans de sauvegarde de l'emploi, qui encadrent des licenciements massifs et plus rarement des reclassements effectifs que la conjoncture et les politiques de l'emploi ne favorisent pas".

C'est probablement ce pouvoir de retoquer un PSE que le MEDEF a voulu remettre en cause ; et plus largement, sa capacité à intégrer les facteurs de prévention des risques dans la "responsabilité sociale de l'entreprise". Et c'est à l'inverse cette instance et cette capacité qu'a souhaité voir protégée la CFE CGC : un lieu d'échange qui doit garder ses prérogatives et ses moyens de fonctionnement. Quelques jours avant la fin des débats, l'interrogation majeure posée par la Confédération CFE-CGC, rue du Rocher, devenait celle-ci : "Comment construire une politique de prévention si les entreprises ne se donnent pas les moyens de mettre en place un dialogue social efficace, anticipatif et sécurisant ?"

De son côté, l'expert Gérard Doublet concluait en décrivant "un mal typiquement français, qui ronge les relations sociales de nombreuses entreprises et même des sociétés mixtes comme les organismes de sécurité sociale". Quand les pays européens, leurs entreprises et leurs syndicats ont su trouver une sorte d'équilibre fondé sur une vision sociale de l'entreprise, qui n'est pas contradictoire avec leur développement et leur prospérité, l'idée de co-construction (ne parlons même pas de cogestion) des relations sociales ouvertes reste chez nous idéologiquement inenvisageable. Finalement, la CFE CGC prenant acte de la rupture, se disait dans un communiqué de presse "atterrée par l'autisme du patronat" ; les autres centrales étaient sur une longueur d'onde identique, tandis que le MEDEF évoquait de son côté "des débats de qualité et approfondis", sans qu'on sache à quel degré le commentaire devait être apprécié. Décidément, il n'y avait bel et bien qu'un seul point d'accord final. Celui d'un désaccord complet, tant sur la méthode que sur les enjeux.

Même du côté d'un observateur aussi mesuré que La Tribune, on estimait que "de fait, c'est essentiellement au sein du Medef qu'il fallait chercher les origines de cet échec".

Pour avoir voulu remplacer le CHSCT par "une simple commission" obligatoire, dépourvue de la personnalité morale, rattachée au Conseil d'entreprises dans les sociétés de plus de 300 salariés, les fédérations les plus "radicales" auront ainsi mis fin à quatre mois d'effort.

Faut-il s'attaquer à un tel symbole ? Il serait surprenant qu'à moins de deux ans d'une échéance électorale nationale majeure, nos gouvernants prennent le risque d'ouvrir cette boîte de Pandore. 🌀

(1) g.doublet@wanadoo.fr

(2) <http://blogs.mediapart.fr/blog/gdoublet/020215/pourquoi-le-medef-veut-il-la-disparition-des-chsct>

COUP DE GUEULE

# “Hyperconnexion”, “i-réalité” : c’est pour bientôt !

Nous donnons ici la parole à notre collègue Jean-Louis Lequeux pour une tribune en forme de coup de gueule...

Les professions informatiques ont, depuis plus d’une décennie, subi le contrecoup du “Village mondial” et de ses innombrables nouveautés : télétravail, travail en connexion permanente, mode 24x24 et 7x7 assuré pour la soi-disant satisfaction des clients, réseau social d’entreprise en remplacement des courriels, etc. Aujourd’hui, à l’aune du Web 2, du Nuage Numérique, des Données Massives... les grandes entreprises commencent à mettre en œuvre des systèmes qui permettront beaucoup de prouesses nouvelles: géolocalisation, détection des tendances etc. Certes, tout cela est déjà possible dès aujourd’hui ; mais leur exploitation à très grande échelle auprès des clients (et naturellement des salariés) ne pourra se faire que grâce aux technologies de Cloud

client, lui, divise le risque du gentil assureur par... 30 ! Ce n’est qu’un exemple... Évidemment, des professions non informatiques seront concernées par ces aspects de l’i-Réalité: commerciaux, inspecteurs et autres... Bien évidemment cette mutation s’accompagnera – mais ne faudrait-il pas utiliser dès maintenant le présent ? – d’une modernisation de la dotation de ces catégories de personnels: téléphones futés (smartphones), tablettes (non: tablets car avec deux “t” et un “e” c’est celle de la photo illustrant cet article), etc. Assurément, beaucoup de nos collègues sont fiers des prouesses techniques de leur entreprise. Et ils ont raison. D’ailleurs les plus jeunes d’entre nous, ceux des “Y and Z Generations” (et des Générations



Tablette de cire et stylets romain du IV<sup>e</sup> siècle après JC Musée Archéologique de Saintes – Charente-Maritime



Computing, Big Data Management, etc. – Vous avez certainement traduit vous-même ces termes que nous nous sommes efforcés d’utiliser en Français. Toute cette haute technologie sera – bien entendu – au service du client. Par exemple, grâce à la géolocalisation des véhicules, tel assureur permettra à un client qui ne sort sa voiture qu’un jour par mois, de diviser sa prime d’assurance par deux – vous aurez noté par vous-même que le gentil

aA, aB, aC, ... qui viendront après) sont déjà habitués à ces nouvelles technologies. Bien entendu, les fonctions de Vision Augmentée, Mesure de PITRE (Performances Individuelles en Temps Réel Elapse) permettront également un Lean Management enrichi : ainsi, les salariés connaîtront-ils leurs pics et leurs trous afin d’être encore plus efficaces ! En l’absence de lignes directrices, régnera le flou entre “quand commence la vie privée”

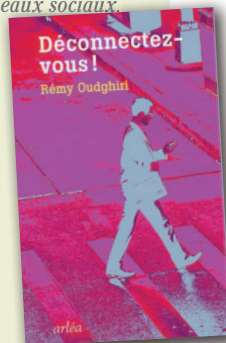
et “quand se termine la mission ?”. Avec la facilité à rester connecté à 100%, se déconnecter pourra pour quoi pas, être considéré comme un abandon de poste ! Et puis, travail et loisir devenant toujours plus intimement liés, le salarié lui-même voudra-t-il encore se déconnecter ? Surtout n’oubliez pas le BÊT (Bien-Être au Travail), ou “Well Being at Work” ! Tout cela nous conduit donc à profiter de ces quelques lignes pour lancer ces deux néologismes : “i-Réalité” désignant ce monde de “l’hyperconnexion”. Cher lecteur, chère lectrice, ne pensez surtout pas qu’à la FIECI, nous en soyons restés à la tablette de cire et à ses stylets, comme ceux des deux photos illustrant ce texte. Deux superbes objets romains du III<sup>e</sup> siècle après J.C., exposés au Musée Archéologique de Saintes ! Simplement, il est grand temps de devenir réalistes face à l’i-Réalité ! Sans aucun cadre, tel que l’avenant du 1<sup>er</sup> avril 2014 qui instaure une obligation de déconnexion pour les salariés en forfait jours, la porte sera grande ouverte pour l’“Hyper-connexion forever!”... Et en anglais en plus... En français on mettrait un “x” à la place du “ct”). En somme, encore plus productifs qu’en travaillant le dimanche !

Bon... Réveillez-vous, chers collègues ! Il vaudrait beaucoup mieux engager des négociations le plus tôt possible... Et pourquoi pas sur le mode ANI ? ☺

## Déconnectez-vous !

par Rémy Oudghiri

“Comment rester soi-même à l’ère de la connexion généralisée”, tel est le sous-titre de cet essai qui analyse les faits (et méfaits) observés par temps de généralisation du net et des réseaux sociaux. L’auteur invite à en garder la maîtrise : notamment en s’offrant des périodes de déconnexion “salutaires”, et en s’offrant ce plaisir : (re)mettre les livres au cœur de nos vies. Plusieurs acteurs connus des réseaux sociaux prennent d’ailleurs ces temps-ci un certain recul, pointant tous ces dangers qu’encourage l’hyper connexion.



✿ REMISE DE PRIX

# Femmes présentes dans le monde du Travail

Le salon des CE se tenait début février, à Paris au CNIT de la Défense. Sous la présidence de l'ancien ministre du Travail, Jean Auroux, le club "Toit Citoyen" y a remis les deux Prix du Meilleur Ouvrage sur le Monde du Travail.

Ce jury composé d'élus de CE remet chaque année selon la tradition, deux prix, à deux livres illustrant les réalités du monde du travail d'aujourd'hui. Cette année, notre collègue Vincent Audigier participait à ce jury, et nous a invités à rendre compte de cette initiative, au vu de la qualité des ouvrages primés.

Le premier récompense l'ouvrage d'un expert (sociologue, psychologue, médecin du travail, journaliste ou personnalité politique), analysant les mutations et offrant un regard prospectif sur le monde du travail. L'autre est décerné à un ouvrage écrit par un salarié ou un représentant des salariés. Les critères de sélection concernent alors le réalisme du témoignage, l'apport de connaissances sur le monde du travail, et la pertinence de solutions face aux difficultés que peuvent rencontrer les salariés.

Cette année encore, j'ai découvert avec beaucoup d'intérêt, différentes études qui sont emblématiques de ce qui se passe dans les entreprises, commentait le Président du jury Jean Auroux. Il est intéressant de voir les parallèles entre les livres des experts et les témoignages que nous avons pu lire, notamment autour de la place des femmes dans le monde du travail.

Cette année pour la première fois nous avons remis les prix à deux femmes, confirmait de son côté Patrick Gobert, Président du Toit Citoyen.

## Un quart manque !

Coté experts, le jury a en effet récompensé "Un quart en moins" publié par Rachel Silvera aux éditions La Découverte, mars 2014. Ce "quart",



c'est celui manquant globalement aux salaires des femmes, rapportés à ceux des hommes. Malgré l'adage "à travail de valeur égale, salaire égal", les emplois majoritairement tenus par des femmes sont souvent supposés relever d'un "inné", dont la technicité (connaissances requises, expérience, responsabilités) sera du coup moins prise en considération. S'inscrivant de plus dans l'image ancrée du "salaire féminin, salaire d'appoint", le vieux modèle né au XIX<sup>e</sup> siècle perdure. Et les discriminations salariales subsistent fortement, malgré de nombreux procès remportés par les plaignantes. C'est notamment à ces femmes que Rachel Silvera donne la parole. Et les témoignages peuvent être édifiants. Pourtant des solutions existent. Encore faut-il que l'État, les

partenaires sociaux et les salariées se mobilisent. Ce livre, à jour de la jurisprudence la plus récente, veut leur donner de nouveaux moyens d'en finir avec ces inégalités.

Ghislaine Tormos et Francine Raymond ont de leur côté reçu le prix du Meilleur Ouvrage écrit par un salarié, pour "Le salaire de la vie" paru aux éditions Don Quichotte. 12 juillet 2012. M. Varin, président du directoire de PSA, premier constructeur automobile français, annonçait la fermeture du site Peugeot d'Aulnay. Après avoir promis que le site resterait ouvert, que la priorité était de préserver les emplois, l'entreprise a fermé, 3.000 emplois supprimés, 3.000 vies bousculées, bien vite oubliées. Une actualité chasse l'autre, toujours, et très vite.

"Le travail, notre seule richesse, coûterait trop cher. Ils n'ont que ça à la bouche. J'en ai assez bavé, je ne supporte plus de voir nos emplois supprimés par milliers. Je veux que la France conserve ses usines et son industrie, je refuse que mes enfants soient obligés de quitter leur pays pour trouver du travail. Si on ne réagit pas, dans dix ans, on est morts", dit Gigi, ouvrière à l'usine automobile PSA d'Aulnay-sous-Bois. "Ghislaine Tormos, celle qui n'avait jamais fait grève", est devenue l'un des symboles de la lutte des ouvriers de PSA. "On me dit que je coûte trop cher, mais pour moi depuis des années, c'est la vie qui est trop chère". Gigi n'accepte pas que son travail,



sa seule richesse, soit devenu le mal-aimé de l'économie, on l'évoque comme une charge pesante, et jamais comme une valeur fon-

amentale. Une voix de femme ouvrière sait qu'elle ne pèse pas bien lourd. Mais son témoignage a ému le jury, qui souhaite qu'on l'écoute et l'entende. ✿

## Qu'est-ce que le Toit Citoyen ?

Le Toit Citoyen existe depuis 10 ans, et regroupe quelques 400 représentants du personnel. Ce Club d'élus des salariés propose à ses membres de se retrouver chaque mois, lors d'une Journée citoyenne. Ils rencontrent des personnalités du monde social, économique, politique ou culturel ; avec d'autres élus de CE ils peuvent partager des expériences, s'informer, se former lors de conférences et d'ateliers pratiques sur le monde du travail. Le Toit Citoyen est animé par Patrick Gobert.

# Des livres pour avancer

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

## L'art de la reconnaissance au travail

Laure Becker – InterEditions, 214 pages, 18,90 €

Chacun le mesure ne fut-ce qu'intuitivement, la motivation est l'un des principaux moteurs de l'efficacité au travail, individuelle comme collective. L'autre étant le degré d'autonomie auquel chacun parvient, à tel moment de son parcours. Or il demeure difficile de "travailler" la motivation en tant que telle : comprendre comment elle s'exprime, quels sont ses ressorts. Une part dépend de nos différences individuelles, de l'éducation reçue, de la propre estime qu'on a de soi ; une autre relève de critères culturels, et varie selon les latitudes. Au manager de composer avec ces données complexes, de trouver le bon équilibre entre gestion des équipes et des personnes, chacune ayant ses émotions, ses aspirations à l'équité. De même, si l'on devine que la motivation se nourrit en partie de "reconnaissance",



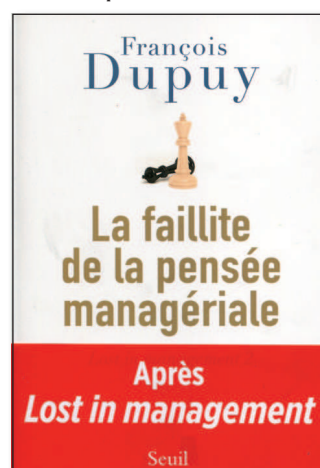
cette autre donnée reste également difficile à cerner. Parle-t-on seulement de "rémunérations" ? Inclut-on les encouragements du manager, voire l'admiration qu'il peut témoigner pour

le travail effectué ? Cette reconnaissance doit-elle être précisément exprimée, ou rester sous-jacente, implicite ? Trop de reconnaissance ne finit-il pas par éroder la motivation au lieu de l'entretenir ? Nourrir motivation et reconnaissance suppose-t-il d'encourager l'esprit de compétition, voire de concurrence interne, comme on le voit par exemple dans le sport professionnel ? Si la pratique du "ranking" (classement des salariés en fonction de notes attribuées par les managers) se développe, elle peut aussi se heurter à la "culture d'entreprise". Quoi qu'il en soit, on voit comme ces questions deviennent prégnantes et singulièrement dans la période tendue actuelle ; notamment au moment crucial des entretiens annuels d'évaluations. L'auteure souligne avec à propos qu'"il n'est pas toujours facile d'adopter le bon comportement et de communiquer de manière efficace face aux ressentis de salariés insatisfaits de leurs augmentations salariales". Ingénieur de l'INSA Lyon, et accompagnante en management, Laure Becker expose ici les fruits de son expérience, alterne les exemples concrets et les principes généraux ; d'où ressort, comme on pouvait le pressentir, que la pratique de la reconnaissance comme levier du management doit être encouragée, doit aussi s'adapter aux profils des personnes... mais ne saurait se limiter à de simples mots. La dimension pragmatique (exercices, grilles de lecture, conseils pour aller plus loin) aurait pu être conçue de façon plus ludique ou interactive ; mais en évoquant des problématiques réelles d'aujourd'hui – manager à distance, manager en période de vaches maigres –, l'ouvrage est de bon conseil. ☺

## La faillite de la pensée managériale

François Dupuy – Seuil, 234 pages, 20 €

Dans son précédent ouvrage, *Lost in management*, le sociologue François Dupuy, spécialiste des organisations, enseignant à l'ENSEAD, dressait un accablant constat, s'appuyant sur des données d'études précises. Nombre d'entreprises françaises abordent ce début de siècle comme une armée désorganisée ; le manque flagrant de coopération et de confrontation des personnes, des services,



conduit chacun à ignorer ce que fait le collègue, et à reporter d'abord ses propres erreurs sur autrui. Le tout s'exerce sous « le contrôle » de managers en réalité ignorants du travail concret de leurs équipes. L'auteur approfondit ici son état des lieux. À l'heure d'en venir aux "pourquoi", il pointe l'inadéquation des méthodes et techniques managériales, qui depuis quarante ans n'évoluent plus. La pensée managériale demeure inerte, fruit d'une (sic) grande paresse intellectuelle, et ignorante des connaissances en sciences sociales. Au mieux les ouvrages recyclent de vieilles idées ; au pire, ils érigent

en principes et méthodes d'organisation un "bon sens" supposé "commun", alors que la réalité du travail s'exprime, à l'inverse, dans une extraordinaire complexité. Les "grandes business schools", les cabinets de conseil, soucieux de leur propre business, encouragent cette indigence de la réflexion. La dimension humaine, notamment, s'avère largement sous estimée. Dans une interview au magazine *l'Usine Nouvelle*, François Dupuy désigne par exemple comme symptôme la multiplication des "chefs de projets", qu'il qualifie de "catastrophe managériale". Ici, des individus sont promus pour faire fonctionner des équipes transversales, mais sans aucun levier pour les faire travailler ensemble. Là, des techniciens compétents dans leur domaine sont nommés managers, sans avoir reçu la moindre formation sérieuse pour assumer la mission. Quand celui qui est "en charge" d'incarner la responsabilité et le pouvoir n'a pas nécessairement les compétences attendues, comment savoir "qui" dirige en réalité, et "comment" ? Les entreprises s'abritent souvent derrière quelques grands principes, généralement d'une grande banalité, "innovation", "esprit d'équipe", qu'elles rebaptisent "valeurs", sous le regard en réalité indifférent ou désabusé des salariés. Faut-il alors parler d'un énième ouvrage "décliniste" ? Loin de tout esprit polémique et d'a priori idéologique, ce livre certes corrosif, est plus le constat d'un médecin que d'un philosophe. Ses réflexions n'en sont que plus inquiétantes. ☹





## Pour une protection sociale nouvelle génération

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

Retrouvez toutes nos offres sur [malakoffmederic.com](https://malakoffmederic.com)

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

**SANTÉ — PRÉVOYANCE — ÉPARGNE — RETRAITE**



**malakoff médéric**

PRÉSENTS POUR VOTRE AVENIR