

N°20

SEPTEMBRE 2023

**TOUTE
L'INFORMATION
DES ADHÉRENTS**

À LA UNE

Santé au travail, l'intersyndicale mobilisée pour les salaires, retraites complémentaires...

MODE D'EMPLOI

L'épargne salariale

LE GRAND TÉMOIN

Dominique Méda,
professeure
de sociologie

EN IMMERSION

Le 59 rue du Rocher,
siège de la « Maison »
CFE-CGC



LE MAGAZINE

**DOSSIER
CADRES,
AGENTS DE MAÎTRISE,
TECHNICIENS :**

**RADIOSCOPIE
DE L'ENCADREMENT**





L'accompagnement et le conseil de l'expert



Pierre MARCO

Directeur du Développement et des Métiers

Quelles sont aujourd'hui les thématiques auxquelles les représentants du personnel et les salariés sont le plus confrontés ?

Depuis plusieurs années, les transformations en entreprise s'accroissent en raison de crises successives, sanitaire et énergétique, ou de ruptures technologiques, digitales et, sans doute, demain, des impacts de l'intelligence artificielle.

Pour les élus, les sujets se démultiplient : économiques, d'abord, avec les conséquences de l'inflation ou du remboursement des PGE, sociaux, ensuite, avec des tensions accrues sur le recrutement ou les problématiques de pouvoir d'achat.

Les sujets d'organisation et de conditions de travail sont également très présents, avec la progression forte des projets de déménagement dans le sillage du télétravail ou des interrogations quant aux modalités de gestion des seniors à l'heure du report de l'âge légal de départ en retraite.

Comment Secafi aide-t-il les représentants du personnel au quotidien ?

Dans un contexte particulièrement complexe pour les acteurs de l'entreprise, les moyens donnés aux représentants du personnel se sont amenuisés depuis les ordonnances travail. Les élus le ressentent au quotidien et la mission de l'expert constitue une ressource précieuse.

Or, les possibilités de sollicitation de l'expert sont parfois méconnues des représentants du personnel alors que nous pouvons être mobilisés sur la plupart des sujets. Concernant Secafi, nos clients valorisent notre connaissance précise de chaque secteur d'activité et nos expertises spécifiques opérationnelles.

Par ailleurs, nous ne nous cantonnons pas à une expertise et à la remise d'un rapport, nous apportons un conseil au CSE tout au long de l'année, quel que soit le sujet. Un regard extérieur reste un essentiel pour décrypter des situations de travail et proposer des alternatives.

L'expertise
d'un pro,
le conseil
en plus !





16

05 ÉDITO

Responsabilités

06 À LA UNE

Santé au travail, l'intersyndicale mobilisée pour les salaires, retraites complémentaires...



20

14 FOCUS

Réforme des retraites : les principales dispositions entrées en vigueur

16 LE GRAND TÉMOIN

Dominique Méda : « Les fortes attentes vis-à-vis du travail ne sont plus du tout satisfaites »

20 EN IMMERSION

Le 59 rue du Rocher, siège de la « Maison » CFE-CGC

24 MODE D'EMPLOI

Comment l'ANI sur le partage de la valeur impacte l'épargne salariale

26 DOSSIER

CADRES, AGENTS DE MAÎTRISE, TECHNICIENS : RADIOSCOPIE DE L'ENCADREMENT

28 C'est quoi être cadre (et assimilé) aujourd'hui ?

30 Christine Lê : « L'encadrement est un moteur pour que tout fonctionne »

32 Depuis 2020, un accord référent sur l'encadrement

33 Maxime Legrand : « Outiller managers et managés dans la transformation du travail »

34 Travail hybride et management : un premier état des lieux

36 Risques psychosociaux : cadres et managers en première ligne



26

38 PORTRAITS DE MILITANTS

38 Cécile Tamalet (Air France)

40 Jean-Michel Pécorini (président des assemblées confédérales CFE-CGC)

42 FENÊTRE SUR LE MONDE

42 11^e CIT : des acquis sauvegardés sur fond de tension politique

44 Vers une UE à 35 ? L'Europe à la croisée des chemins

48 QUESTIONS PRATIQUES

48 Abandon de poste ; adhésion syndicale ; incapacité de travail

50 INDICATEURS

Les chiffres clés de la rentrée



40

ÉLU(E)S AU CSE : DES GUIDES CFE-CGC FAITS POUR VOUS !



**Adhérent(e)s CFE-CGC,
retrouvez tous nos guides
sur l'intranet confédéral :**
<http://intranet.cfecgc.org>

Pour ses structures, la CFE-CGC a édité 4 guides relatifs aux comités sociaux et économiques (CSE), complétant les fiches juridiques accessibles sur l'Intranet confédéral (Nos ressources/Droit du travail/Classeur CSE).

Après un premier guide consacré aux réunions, un second aux moyens de fonctionnement de l'instance et un troisième abordant le rôle des élus CSE, en comparaison avec d'autres mandats, le quatrième passe en revue les missions des élus CSE.



« DANS UNE SOCIÉTÉ QUI DOUTE, L'ENGAGEMENT SYNDICAL EST UNE DES VOIES PERMETTANT DE CRÉER DES ESPACES DE CONFIANCE »

RESPONSABILITÉS

En cette rentrée sociale, notre volonté commune est de maintenir cette intersyndicale retraites. Elle représente en effet quelque chose de symbolique, même si elle sera amenée à prendre des formes nouvelles au fil du temps, et que chaque organisation conservera toute sa liberté à exprimer ses revendications. Ce fonctionnement nous a permis d'atteindre un haut niveau de maturité et d'intelligence collective, de mieux travailler en amont les dossiers sociaux.

La séquence retraites, avec l'adhésion très majoritaire de la population à nos actions, a généré un regain d'intérêt et d'adhésion au syndicalisme. Il s'agit de ne pas décevoir ces millions de gens qui nous ont fait confiance. Raison pour laquelle la prochaine mobilisation du 13 octobre affiche comme priorités les salaires, le pouvoir d'achat et le partage de la valeur. Ces sujets sont liés aux retraites car la problématique n'est pas celle des dépenses, maîtrisées à long terme, mais celle des ressources, menacées par les politiques publiques et par la baisse de la part des salaires dans le PIB.

Assumant pleinement leurs responsabilités, les organisations syndicales et patronales représentatives ont débuté deux négociations importantes sur les retraites complémentaires (Agirc-Arrco) et sur l'assurance chômage, deux régimes paritaires gérés efficacement par les partenaires sociaux. La CFE-CGC y prend part activement.

Sur le terrain, dans les entreprises, des retours nous indiquent que la CFE-CGC est toujours dans une dynamique positive et en croissance. Je veux ici envoyer un message d'encouragement à toutes les sections et à nos militants pour le formidable et méritoire travail fait au quotidien, alors que les moyens mis à disposition des représentants du personnel ont diminué depuis les ordonnances Macron. Dans une société qui doute, l'engagement syndical intelligent, comme celui de la CFE-CGC, est une des voies permettant de créer des espaces de confiance.



**MAXIME
LEGRAND,**
secrétaire national
CFE-CGC en charge de
l'organisation du travail
et de la santé au travail

TRIBUNE

SANTÉ AU TRAVAIL : UN ACCORD AT-MP AMBITIEUX

Une prévention ambitieuse, une réparation améliorée et une gouvernance paritaire renforcée : voici comment peut se résumer la portée de l'accord national interprofessionnel (ANI) majoritaire conclu entre partenaires sociaux au printemps dernier en faveur de la branche accidents du travail et maladies professionnelles (AT-MP) de la Sécurité sociale. Celle-ci gère les risques professionnels auxquels sont confrontés les travailleurs : accidents du travail, de trajet et maladies professionnelles. À ce titre, elle indemnise les victimes et fixe la contribution des entreprises au financement du système, et met en œuvre une politique de prévention des risques professionnels.

Après consultation de ses instances fin juin, la CFE-CGC a signé ce nouvel ANI. Sur la base d'un constat partagé par les organisations syndicales et patronales représentatives sur les améliorations à apporter à la branche, nous avons réussi à

dépasser nos différences de point de vue autour du compromis social historique d'indemnisations des assurés pour trouver un accord sur un texte qui présente des avancées en matière de prévention, de réparation et de gouvernance.

Fruit d'une négociation qui a duré presque un an, conduite pour la CFE-CGC par Mireille Dispot, ancienne secrétaire nationale, ce nouvel accord concrétise plusieurs grands objectifs : prévenir les risques professionnels; préserver la santé des salariés; améliorer la reconnaissance et la déclaration des AT-MP; assurer une juste réparation des sinistres résultant d'AT-MP; améliorer les capacités de pilotage de la commission des AT-MP. À la demande de la CFE-CGC, les risques psychosociaux (RPS) ont été jugés prioritaires et placés sur la liste des risques sur lesquels la politique de prévention doit être enrichie.

La prévention doit être une priorité

La santé — physique et psychique — est notre capital le plus précieux. C'est pourquoi la prévention doit être une priorité. Lorsqu'un accident arrive, il faut que la victime puisse se reconstruire et envisager un futur professionnel et/ou personnel. Quant à la gouvernance, cela doit nous permettre d'assumer nos responsabilités en tant que partenaires sociaux. En ce sens, l'intervention du Gouvernement via le FIPU (Fonds d'investissement dans la prévention de l'usure professionnelle) est inappropriée.

Cet ANI n'est qu'un des éléments de réponses aux enjeux autour de la santé au travail. Il doit désormais trouver sa transcription législative et s'inscrire dans un tout cohérent : plan santé au travail, convention d'objectifs et de gestion (COG), services de santé au travail, négociations entre partenaires sociaux au niveau sectoriel ou dans chaque entreprise. La CFE-CGC y veillera.

Tout ceci est d'autant plus important que la santé au travail a probablement été la grande perdante des ordonnances Macron du fait de la transformation des CHSCT en CSSCT. Elles ont limité la capacité des représentants du personnel à se former et à travailler certains sujets liés à la santé. Dans le même temps, les organisations du travail se sont fortement transformées, apportant certes des éléments positifs, mais pesant aussi fortement sur tous les salariés et les cadres en particulier, hypersollicités et surconnectés.

Face à tous ces enjeux, nous allons continuer, avec le Centre de formation syndicale (CFS) de la Confédération, de mettre à disposition des modules adaptés pour nos militants dans les entreprises.

QUALITÉ DE VIE ET

DES CONDITIONS DE TRAVAIL (QVCT) :

TOUT COMPRENDRE

AVEC LE GUIDE CFE-CGC



Adhérent(e)s CFE-CGC,
retrouvez tous nos guides
sur l'intranet confédéral :
<http://intranet.cfecgc.org>

Avec l'accord national interprofessionnel (ANI) conclu entre partenaires sociaux sur la santé au travail, la CFE-CGC a obtenu la consécration du nouvel acronyme QVCT, confirmé dans la loi pour renforcer la santé au travail, promulguée en août 2021.

Pour ses structures, la CFE-CGC met à disposition un guide dans lequel vous trouverez des informations, des conseils et des réflexes militants afin de négocier au mieux en entreprise sur ces problématiques.

« PORTER DE NOUVELLES IDÉES ET PROPOSITIONS SYNDICALES »

1

Trois mois après votre élection, quelle est votre feuille de route à la présidence de la fédération CFE-CGC Métallurgie ?

J'entends d'abord poursuivre les actions engagées par la précédente équipe fédérale : si le trio exécutif a été renouvelé lors de notre 45^e congrès organisé au Havre en juin dernier (*), douze membres du bureau sur dix-neuf l'étaient déjà lors de la précédente mandature. Il y a donc une continuité.

Ensuite, nous souhaitons renouveler notre stock d'idées et porter de nouvelles propositions sur les enjeux actuels : industrie durable, organisation du travail, intelligence artificielle, management... Un syndicat sans idée ne sert à rien. Nous avons ainsi notamment créé un secrétariat national baptisé « Atelier des idées », chargé de mettre en place un collectif de réflexion en lien avec la Confédération. Typiquement, un premier débat est initié sur la semaine de quatre jours.

2

En matière de développement syndical, comment comptez-vous procéder concrètement ?

Le deuxième axe prioritaire de ma mandature vise à recueillir des adhésions, à convaincre des électeurs lors des élections professionnelles en entreprise. Avec l'idée sous-jacente que, quelle que soit la qualité de nos idées, si elles ne sont pas soutenues par le plus grand nombre, elles ne peuvent être efficaces. Il s'agit donc de mettre en place des moyens de croissance, mais pas seulement.

LE NOUVEAU PRÉSIDENT DE LA FÉDÉRATION CFE-CGC MÉTALLURGIE **FIXE LES PRIORITÉS DE LA NOUVELLE MANDATURE.**

TROIS QUESTIONS À



FABRICE NICOUD,
président de la fédération CFE-CGC
Métallurgie

Pour élargir son audience et peser davantage dans les instances, il faut aussi se demander à quoi sert une fédération. La « Métal » est une fédération composée de syndicats. Elle a donc un objet de représentation dans les discussions nationales (cf. la négociation de la convention collective) et les instances paritaires, ainsi qu'un rôle de mutualisation de moyens humains et financiers au bénéfice de tous ses adhérents. Je souhaite renforcer cet aspect.

3

Où en est la mise en œuvre de la nouvelle convention collective de la métallurgie, signée en février 2022 par les partenaires sociaux de la branche dont la CFE-CGC ?

Cette convention va s'appliquer le 1^{er} janvier 2024 pour les 1,5 million de salariés de la branche. Chacun va se voir attribuer une nouvelle classification pour son emploi, ce qui constitue un changement majeur. Dans beaucoup d'entreprises, l'information aux salariés a lieu en ce moment même. Dans d'autres, nos remontées de terrain indiquent que les élus du personnel et les militants ne sont pas encore informés de ce qui va être annoncé par les directions. Cela crée une zone de tension sociale potentielle sur la période. Nous allons donc rester vigilants pour que tout se passe bien.

**Fabrice Nicoud, Jean-Marie Bertho (secrétaire général) et Anne Bomont-Arzur (trésorière) ont succédé respectivement à Gabriel Artero, Jean-Yves Hemery et Frank Setruk.*

Propos recueillis par **Gilles Lockhart**



“ La protection
globale de
mes salariés,
un avantage
qui fait la
différence ! ”

Pour renforcer la protection de vos salariés
et motiver vos équipes, nous proposons des
solutions complètes en **santé, prévoyance
et épargne-retraite.**

C'est ça, la mutuelle d'aujourd'hui.

aesio.fr/entreprise



AÉSIO
MUTUELLE



AÉSIO mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du code de la mutualité, immatriculée sous le n° 775 627 391 dont le siège social est 4 rue du Général Foy 75008 PARIS. Document non contractuel à caractère publicitaire - ©AdobeStock. 23-205-042

SOCIAL



L'INTERSYNDICALE MOBILISÉE LE 13 OCTOBRE POUR LES SALAIRES

À l'appel de huit organisations syndicales (CFE-CGC, CFDT, CGT, FO, CFTC, UNSA, Solidaires, FSU), une journée nationale de mobilisation est prévue le vendredi 13 octobre contre l'austérité, pour les salaires et l'égalité femmes-hommes. « *Alors que les profits explosent dans la plupart des grandes entreprises, un meilleur partage de la richesse produite est plus que jamais impératif*, souligne l'intersyndicale dans un communiqué. *Des mesures ponctuelles et majoritairement financées par l'État sont insuffisantes pour répondre à l'inflation et l'augmentation des coûts tels que l'énergie, l'alimentation, le logement... Ce sujet nécessite une augmentation du SMIC et des politiques salariales dans les branches, les entreprises et la fonction publique. Nous appelons les employeurs à ouvrir des négociations à tous les niveaux.* »

Alors que « *la colère contre la réforme des retraites est intacte* » et que « *des milliers de travailleurs sont pénalisés par son application à marche forcée le 1^{er} septembre* », les organisations syndicales rappellent que « *le pouvoir d'achat et l'augmentation des salaires, des pensions et des minimas sociaux sont les revendications prioritaires pour le monde du travail* ». Dans le cadre des débats budgétaires cet automne, les syndicats souhaitent que « *la conditionnalité des 150 à 200 milliards annuels d'aides aux entreprises soit débattue* ». Évoquant enfin les négociations capitales à venir en matière de retraites complémentaires et d'assurance chômage, l'intersyndicale en appelle « *à créer et à renforcer les droits sociaux des travailleurs* ».

DIALOGUE SOCIAL

UNE CONFÉRENCE SUR LES SALAIRES LE 16 OCTOBRE

Le président de la République a confirmé la tenue d'une prochaine conférence sociale programmée le 16 octobre, à laquelle sont conviées les organisations syndicales et patronales. « *Conformément aux règles du dialogue social, cette conférence sociale entre les partenaires sociaux sera ouverte par la Première ministre et le ministre du Travail* », a indiqué Emmanuel Macron. Au menu des discussions : la question des branches professionnelles où la rémunération est inférieure au salaire minimum, ainsi que l'évolution générale des salaires et des revenus.

UNEDIC

ASSURANCE CHÔMAGE : LA NÉGOCIATION A DÉBUTÉ

Gestionnaires de l'Unédic, les organisations syndicales (CFE-CGC, CFDT, CGT, FO) et patronales (Medef, CPME, U2P) ont lancé, le 12 septembre, une négociation visant à définir les règles de la nouvelle convention d'assurance chômage applicable au 1^{er} janvier 2024. Sans revenir sur le calcul du salaire journalier de référence (SJR) qui sert de base à l'allocation, ni sur le principe de contracyclicité de l'indemnisation, la lettre de cadrage gouvernementale prévoit notamment que l'Unédic contribue davantage au financement de France Travail, l'organisme qui va remplacer Pôle emploi l'an prochain.



RH

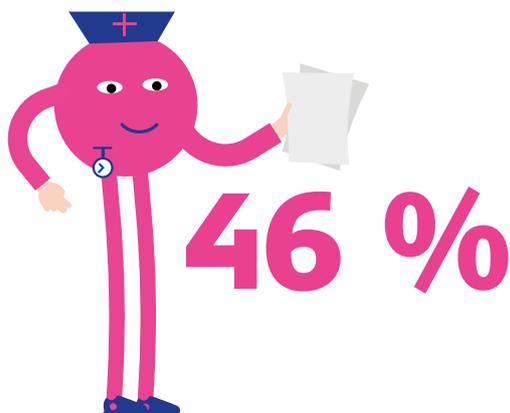


80 % DES CADRES DÉMISSIONNAIRES EN BONS TERMES AVEC LEUR EX-EMPLOYEUR

Démissionnaires mais sans rancune ! Une étude de l'APEC nous apprend que plus de 8 cadres sur 10 ayant démissionné en 2022 estiment être restés en bons termes avec leur ancien employeur. 71 % assurent que leur investissement professionnel sur la période précédant leur démission n'a pas eu à souffrir de leur départ. Du côté des entreprises, 53 % se déclarent prêtes à réaccueillir un ancien collaborateur, ce qui semble confirmer la tendance de « salarié boomerang ». Au niveau pratique, 85 % des cadres démissionnaires avaient déjà trouvé un poste au préalable. Pour la moitié d'entre eux (49 %), il s'agissait d'une candidature tandis que 36 % ont démissionné après avoir été « chassés » par une entreprise ou un cabinet de recrutement.

Les pratiques d'annonce de la démission sont assez homogènes : 47 % de lettre de démission remise en main propre et 33 % de lettre de démission avec accusé de réception. Pour 4 cadres démissionnaires sur 10, l'employeur a tenté de les retenir, ce qui s'explique en partie par le contexte de fortes tensions sur les recrutements, analyse l'APEC. Les entreprises demandent aux cadres démissionnaires de retarder l'annonce de leur départ pour gérer au mieux la transition, en particulier quand il s'agit de managers. Seules 3 sur 10 ont accepté de réduire la durée du préavis. Conséquence : 2 cadres démissionnaires sur 3 ont effectué la totalité de leur période de préavis prévue dans leur convention collective et seuls 4 % en ont été totalement dispensés.

LE CHIFFRE



La proportion, sur la période 1989-2019, d'infirmières hospitalières ayant quitté l'hôpital ou changé de métier après dix ans de carrière, selon une étude publiée le 24 août par la DREES (ministère de la Santé). La tendance s'accélère : 60 % des infirmières hospitalières entrées dans la profession à la fin des années 2000 ont quitté l'hôpital ou opéré une reconversion professionnelle avant dix ans d'exercice, contre 50 % pour celles qui ont commencé à exercer au début des années 1990. Par ailleurs, 10 % des infirmières passent en libéral après dix ans de métier, au poste d'infirmière ou dans un autre métier.

EMPLOI

AVEC L'INFLATION, DES HAUSSES DE SALAIRES INÉDITES EN 2023

Dans un contexte de forte inflation, les augmentations salariales ont atteint « des niveaux inédits », selon une étude du cabinet Deloitte. Les hausses médianes du salaire de base ont été de 4,6 % (+1,5 point par rapport à 2022) pour les OETAM (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise) et de 4 % pour les cadres (+2,1 points). En tenant compte des dispositifs de rémunération variable et de l'épargne salariale, les augmentations s'établissent à 7 % pour les OETAM et à 3 % pour les cadres. « Après trois années sans progression notable, l'égalité salariale femmes/hommes s'améliore avec un écart moyen de 2,6 % contre 3,7 % en 2022 », souligne l'étude.

CARRIÈRES

EMPLOI DES SENIORS : LA FRANCE À LA TRAÎNE

Selon une étude de la DARES (ministère du Travail), le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans s'est établi l'an passé à 56,9 %. En tenant compte des personnes au chômage, 60,3 % des seniors sont actifs, soit 0,6 point de plus qu'en 2021. Le taux d'emploi diminue nettement avec l'âge : en 2022, il est de 82,5 % pour les 25-49 ans, de 76,4 % pour les 55-59 ans et de 36,2 % pour les 60-64 ans. Par rapport à la moyenne de l'Union européenne (62,4 %), le taux d'emploi des seniors en France est 5,5 points en dessous, indique la DARES. La France se place ainsi en 17^e position parmi les 27 pays de l'Union européenne.





RETRAITES COMPLÉMENTAIRES : LA NÉGOCIATION AGIRC-ARRCO EST LANCÉE

Les organisations syndicales et patronales représentatives ont débuté le 5 septembre une négociation sur l'Agirc-Arrco, le régime de retraite complémentaire des salariés du privé. « Il s'agit de définir les orientations stratégiques de l'instance paritaire pour les quatre ans à venir, notamment les valeurs d'achat et de service du point », résume Christelle Thieffinne, secrétaire nationale CFE-CGC à la protection sociale et cheffe de file de la négociation avec Gérard Mardiné, ancien secrétaire général confédéral. « Sur le bonus-malus, nous devons décider du maintien ou de la suppression des coefficients majorants et minorants, un mécanisme entré en vigueur en 2019. Après la réforme des retraites, la CFE-CGC et l'ensemble des organisations syndicales veulent faire disparaître cette décote, qui n'a plus lieu d'être. » (ndlr : une décote provisoire de

10 % pendant trois ans est actuellement appliquée à la pension complémentaire dans le cas d'un départ en retraite à l'âge du taux plein).

Environ 26 millions de salariés cotisent à l'Agirc-Arrco pour constituer leurs droits futurs, et 1,7 million d'entreprises adhèrent au régime. Chaque mois, 13 millions de retraités perçoivent une allocation de retraite complémentaire pour un montant annuel total de l'ordre de 90 milliards d'euros. Au terme de l'exercice 2022, le régime a affiché un résultat technique - la différence entre les ressources (cotisations) et les charges (pensions de retraite), hors résultat financier - de 5,6 milliards d'euros. Le montant des réserves s'élève à 68 milliards d'euros.

TELEX

FONCTION PUBLIQUE

L'ACCÈS AU CONGÉ DE PROCHE AIDANT ÉLARGI

Un décret publié le 25 août au *Journal officiel* élargit l'accès au congé de proche aidant dans la fonction publique, dont la possibilité de le fractionner en demi-journées plutôt qu'en journées entières. Permettant de s'occuper d'un proche handicapé ou en perte d'autonomie, le dispositif n'était jusqu'ici ouvert qu'aux agents dont les proches étaient dans une situation « d'une particulière gravité ». Dorénavant, les agents peuvent le solliciter quand la situation d'un proche nécessite une « aide régulière ». L'assouplissement s'applique aussi au congé de présence parentale, quand l'enfant est gravement malade ou handicapé.

ADMINISTRATION

LE NOMBRE D'AGENTS AUGMENTE MOINS VITE QUE LES EFFECTIFS DU PRIVÉ

Dans son panorama annuel des administrations publiques, l'OCDE relève que parmi les 35 pays étudiés, « seules la France et la Pologne ont enregistré une hausse de l'emploi total supérieure à celle du secteur des administrations publiques ». En France, l'emploi d'agents a augmenté de 0,5 % par an entre 2019 et 2021, contre 0,9 % pour l'emploi total. Plus d'un actif sur cinq (21,13 %) travaillait dans le secteur public en 2021, contre 18,63 % en moyenne dans les pays de l'OCDE. L'étude met en avant que seuls 31,1 % des postes d'encadrement sont occupés par des femmes en France, contre 40,8 % en moyenne dans l'OCDE et l'Union européenne.



SANTÉ AU TRAVAIL

L'ABSENTÉISME A PROGRESSÉ EN 2022



Le taux d'absentéisme a progressé l'an dernier à 5,3 %, contre 4,9 % en 2021, 5,1 % en 2020 et 3,9 % en 2019, selon une étude publiée par le cabinet de conseil WTW, menée auprès de 345000 salariés et 650 entreprises du secteur privé. Plus de 4 travailleurs sur 10 (42 %) ont été arrêtés au moins un jour au cours de l'année, contre 34 % en 2021. En 2022, 4 % des arrêts ont dépassé 90 jours, représentant près de la moitié de l'absentéisme, et 58 % étaient de très courte durée (moins de sept jours). Cette hausse de l'absentéisme est générale, « quels que soient l'âge, le secteur, la CSP », précise l'étude.

VIE AU TRAVAIL



DEUX ENTREPRISES SUR TROIS MARQUÉES PAR LE FAIT RELIGIEUX

Selon la 9^e édition du baromètre du fait religieux en entreprise réalisé par l'Institut Montaigne auprès de 25000 cadres et managers, la présence de la religion dans les situations de travail se confirme, avec deux entreprises sur trois marquées par des actes, des comportements ou des demandes à dimension religieuse. Si dans 54 % des cas, les dysfonctionnements liés au fait religieux sont faibles (contre 58 % en 2020-2021 et 63 % en 2019), la part des situations dysfonctionnelles augmente régulièrement : 28 % de cas dysfonctionnels modérés contre 26 % en 2020-2021, et 18 % de cas fortement dysfonctionnels contre 16 % en 2020-2021 et 12 % en 2019.

« La part des situations nécessitant une intervention managériale et aboutissant à

des tensions et des conflits atteint 21 % en 2022 contre 19,5 % en 2020-2021 et 6 % en 2013 », écrit l'auteur, Lionel Honoré, directeur de l'Observatoire du fait religieux en entreprise. S'agissant des comportements rigoristes, la majorité des personnes interrogées ne considère pas en repérer dans leur situation de travail. En revanche, la minorité qui en constate progresse fortement : 14 % des interrogés repèrent régulièrement des comportements religieux considérés comme rigoristes, contre 7,8 % en 2019. Si la typologie des faits rencontrés est la même que les années précédentes, ceux ayant une dimension transgressive et dysfonctionnelle continuent à progresser : 23 % des situations repérées sont à forte densité de fait religieux, contre 22 % en 2019-2020 et 19 % en 2018.

ENTREPRISES

LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT À LA BAISSE

Les difficultés de recrutement des entreprises « baissent sensiblement ces derniers mois, sauf dans la construction », indique une note de la DARES (ministère du Travail). Dans l'industrie, le recul de la proportion d'entreprises concernées est sensible dans la fabrication de matériel de transport (-11 points au 2^e trimestre) et de biens d'équipement (-7). Dans les services, l'hébergement-restauration connaît le plus fort relâchement (-15 points). Le taux d'emplois vacants (rapport du nombre des emplois vacants à l'ensemble des emplois) recule également (-0,1 point à 2,2 %), « à un niveau cependant toujours nettement plus élevé qu'avant la crise sanitaire ».

SOCIÉTÉ

LE CONGÉ PATERNITÉ GAGNE DU TERRAIN

Entre 2013 et 2021, le congé paternité a progressé sous l'effet de l'augmentation de la part de pères éligibles (passé de 91 % en 2013 à 94 % en 2021) et de la hausse du recours parmi les pères éligibles (de 68 % à 71 %), selon une étude de la DREES (ministère de la Santé). Le taux de recours progresse fortement parmi les indépendants (de 32 % à 46 %) mais reste très inférieur à celui des fonctionnaires ou salariés en CDI dans le secteur public (91 %) ou salariés en CDI dans le secteur privé (82 %). Les pères ont de plus en plus tendance à démarrer leur congé dans la semaine qui suit la naissance (72 % en 2021 contre 49 % en 2013).



R É F O R M E
R É F O R M E
RETRAITES
R É F O R M E



RÉFORME DES RETRAITES : LES PRINCIPALES DISPOSITIONS ENTRÉES EN VIGUEUR

APRÈS UNE CRISE SOCIALE HISTORIQUE, LA RÉFORME DES RETRAITES S'APPLIQUE À MARCHÉ FORCÉE DEPUIS LE 1^{ER} SEPTEMBRE. **ÂGE LÉGAL ET DURÉE DE COTISATION, RÉGIMES SPÉCIAUX, PETITES PENSIONS, CARRIÈRES LONGUES : ZOOM SUR LES POINTS CLÉS.**

Combattue durant des mois par les organisations syndicales et objet d'une dizaine de journées nationales de mobilisation avec des millions de citoyens dans les cortèges, la réforme des retraites, promulguée au printemps dernier après un passage en force parlementaire, est entrée en vigueur au 1^{er} septembre. Non sans difficulté (lire l'interview de Christelle Thieffinne ci-contre). Passage en revue des principales dispositions.

Relèvement progressif à 64 ans de l'âge du droit à pension

Auparavant fixé à 62 ans, l'âge légal de départ à la retraite est porté à 62 ans et 3 mois pour les personnes nées entre le 1^{er} septembre 1961 et le 31 décembre 1961, et augmente d'un trimestre par année de naissance, soit 64 ans pour les personnes nées à partir du 1^{er} janvier 1968. Le report concerne aussi les personnes bénéficiant de dérogations. Pour les fonctionnaires relevant des catégories « super-actives » et « actives », l'âge minimal passe de 52 à 54

ans pour la première (policiers, égoutiers, personnels pénitentiaires...); de 57 à 59 ans pour la seconde (aides-soignantes, etc.).

Durée de cotisation

Pour obtenir une pension à taux plein sans décote, la durée de cotisation passe de 42 ans (168 trimestres) à 43 ans (172 trimestres) d'ici 2027, au rythme d'un trimestre par an. Cet allongement était prévu par la réforme Touraine de 2014, mais sur un calendrier moins resserré. L'annulation de la décote reste maintenue à 67 ans pour ceux qui n'auront pas tous les trimestres requis.

Carrières longues

Pour les personnes ayant commencé à travailler jeune, la réforme prévoit quatre âges d'ouverture des droits à la retraite : 58 ans pour celles qui ont commencé à travailler à 16 ans ; 60 ans si vous avez commencé à travailler à 18 ans ; 62 ans si vous avez commencé à travailler à 20 ans et 63 ans si vous avez commencé à travailler à 21 ans.

Disparition des régimes spéciaux

La plupart des régimes spéciaux sont supprimés dont ceux de la RATP, des industries électriques et gazières (IEG), des clercs et employés de notaires (CRPCEN) et de la Banque de France. Les personnes recrutées depuis le 1^{er} septembre 2023 sont affiliées au régime général pour leur retraite de base et au régime complémentaire correspondant à leur activité.

Pensions minimales

La pension minimale est revalorisée entre 25 et 100 euros brut par mois pour les personnes prenant leur retraite depuis le 1^{er} septembre 2023. La mesure concerne les salariés, les artisans-commerçants et les agriculteurs qui ont travaillé toute leur vie au SMIC et qui disposent d'une carrière complète à temps plein. Une revalorisation des pensions minimales est prévue pour ceux partis à la retraite avant le 1^{er} septembre 2023.

Le dispositif de retraite progressive élargi

L'accès à la retraite progressive, jusqu'alors réservé aux salariés, aux artisans et aux commerçants, est étendu aux fonctionnaires, aux professionnels libéraux et aux avocats. Le dispositif permet d'aménager sa fin de carrière à partir de deux ans avant l'âge légal de départ à la retraite, en passant à temps partiel et en bénéficiant en parallèle d'une partie de sa retraite.

Cumul emploi-retraite

Le cumul emploi-retraite permet à une personne retraitée d'exercer une activité professionnelle et de percevoir à la fois ses revenus professionnels et sa pension de retraite. Depuis le 1^{er} septembre, à l'issue d'une période de cumul emploi-retraite, il est possible sous certaines conditions de demander une « seconde pension » calculée sur la base des mêmes règles que la première pension.

Pénibilité et prévention

La réforme crée un fonds d'investissement dans la prévention de l'usure professionnelle. Par ailleurs, le nombre de points acquis sur un compte professionnel de prévention augmente désormais proportionnellement au nombre de facteurs de risques auxquels un salarié est exposé.

Une assurance vieillesse pour les aidants

Les droits à l'assurance vieillesse sont ouverts à de nouveaux aidants :

- Les parents d'un enfant handicapé dont le taux d'incapacité est inférieur à 80 %, mais qui sont éligibles au complément de l'allocation d'éducation de l'enfant handicapé.
- Les aidants d'un adulte handicapé qui ne cohabitent pas ou ne présentent pas de lien familial avec la personne aidée, mais qui ont un lien stable et étroit avec elle.

Une surcote de pension pour les parents

Une majoration de pension allant jusqu'à 5 % sera accordée aux mères et aux pères qui ont atteint une durée d'assurance complète (43 annuités à partir de 2027) un an avant l'âge légal de départ à la retraite (64 ans pour les personnes nées à partir du 1^{er} janvier 1968) et qui bénéficient d'au moins un trimestre de majoration de la durée d'assurance au titre de la maternité, de l'adoption ou de l'éducation de l'enfant.

Rachat de trimestres

Depuis le 1^{er} septembre, il est possible de racheter à prix réduit des trimestres au titre d'un stage rémunéré en entreprise jusqu'au 31 décembre de l'année de ses 30 ans. Le rachat à coût réduit de trimestres au titre des études supérieures s'effectue désormais jusqu'au 31 décembre de l'année de ses 40 ans, au lieu du 31 décembre de la dixième année suivant la fin des études en question.

Mathieu Bahuet

« LA MISE EN ŒUVRE CRÉE DE SÉRIEUSES DIFFICULTÉS »

Secrétaire nationale CFE-CGC à la protection sociale, Christelle Thieffinne souligne les problèmes causés par l'application au pas de charge de la réforme.



La réforme des retraites s'applique depuis le 1^{er} septembre. Quel est l'état des lieux ?

Nous allons en mesurer tous les impacts au fil du temps. Le recul échelonné de l'âge légal de départ de 62 à 64 ans, ainsi que la durée de cotisation, s'appliquent déjà. Sur les carrières longues, il y a la problématique de la clause de sauvegarde permettant à certains assurés, nés entre septembre 1961 et fin 1963, de continuer à bénéficier des anciennes règles pour les départs anticipés.

Or la Cnav a donné des directives pour que ses services n'appliquent cette clause que pour les salariés qui en font expressément la demande. Il y a un déficit d'information et de réponses aux questions posées. Des difficultés confirmées par des administrateurs CFE-CGC et nos adhérents. Il se passe ce que nous avons prévu : cette impréparation n'est pas acceptable.

Quelles sont les autres difficultés ?

Les décrets sont parus au compte-gouttes la veille encore de l'application effective, et des textes de précisions sont attendus. C'est difficile à suivre, même pour des juristes aguerris. Il faut souligner les rudes conditions de travail pour les salariés des administrations de la Sécurité sociale dont les Carsat. Aux délais contraints et à l'impréparation s'ajoutent un déficit de formation, une souffrance au travail et un malaise généralisé. S'agissant des pensions minimales et des promesses gouvernementales, il faudra attendre 2024. Surtout, il y aura beaucoup de personnes qui seront déçues de ne pas la percevoir ou dont le montant ne sera pas à la hauteur espérée.

La CFE-CGC souligne combien les femmes mères de famille sont très pénalisées par la réforme. Pour quelle raison ?

La réforme leur impose de travailler deux ans de plus avec une amélioration très limitée de leur future pension. Ce sont elles qui, économiquement, paient le plus lourd tribut à la réforme. Chaque naissance permet d'obtenir huit trimestres supplémentaires soit deux ans. La mesure permettait à beaucoup de femmes de partir à la retraite à taux plein à 62 ans ou de s'en approcher. Avec la réforme, ces trimestres supplémentaires sont comme effacés. Même si elles atteignent le taux plein dès 62 ans en partie grâce à ces trimestres, elles ne pourront partir en retraite qu'à 64 ans.

Propos recueillis par M.B.

16.17

LE GRAND TÉMOIN

LE GRAND TÉMOIN

DOMINIQUE MÉDA

Professeure de sociologie à l'université Paris Dauphine et directrice de l'Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (Irisso).



PARCOURS

Diplômée de l'École normale supérieure et de l'École nationale d'administration, agrégée de philosophie, Dominique Méda, ancienne inspectrice générale des affaires sociales, est depuis 2011 professeure de sociologie à l'université Paris Dauphine et dirige l'Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (Irisso) de l'université Paris Dauphine-PSL. Elle a publié de nombreux ouvrages référents sur le travail parmi lesquels « Le Travail. Une valeur en voie de disparition » (Flammarion; 1995), « Qu'est-ce que la richesse ? » (Flammarion; 2000), « Le temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles » (Flammarion; 2008) et « Manifeste Travail : Démocratiser, Démarchandiser, Dépolluer » (Le Seuil; 2020).

« LES FORTES ATTENTES VIS-À-VIS DU TRAVAIL NE SONT PLUS DU TOUT SATISFAITES »

Propos recueillis par **Mathieu Bahuét**
Photos : **Philippe Matsas**

PROFESSEURE DE SOCIOLOGIE À L'UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE, AUTRICE ET DIRECTRICE DE L'INSTITUT DE RECHERCHE INTERDISCIPLINAIRE EN SCIENCES SOCIALES (IRISSO), **DOMINIQUE MÉDA ANALYSE L'ÉVOLUTION DU RAPPORT AU TRAVAIL ET LA QUESTION CENTRALE DES CONDITIONS DE TRAVAIL.**

Dans le cadre du projet de médiation scientifique avec le Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (LIEPP) de Sciences-Po, vous avez publié des travaux intitulés « Prendre la mesure de crise du travail en France ». Qu'entendez-vous par « crise du travail » ?

Cela signifie que les fortes attentes qui sont placées sur le travail ne sont plus du tout satisfaites pour une importante partie de la population et que le travail, au lieu de permettre une forme d'épanouissement des individus, contribue au contraire au mal-être. Nous soulignons la forte dégradation des conditions de travail que la série des enquêtes « Conditions de travail françaises et européennes » constate. Lorsque la moitié des Français associe travail et mal-être, lorsque la France apparaît en queue de peloton pour les conditions de travail parmi 36 pays concernés par l'enquête européenne, on peut parler d'une véritable crise. Rappelons ces résultats, issus de l'enquête européenne répan-due auprès de plus de 71000 Européens en 2021 : la pénibilité du travail est plus forte en France que dans l'Union européenne (UE) à 27. Les discriminations et les charges émotionnelles aussi. Le soutien des collègues est plus faible. Les Français sont également moins consultés sur les objectifs qui leur sont fixés. Alors que les Allemands sont 68 % à déclarer qu'ils sont bien payés pour leurs efforts, ce n'est le cas que de 45 % de nos concitoyens. La vague 2019 de l'enquête française a quant à elle montré que 37 % des actifs occupés

« OUTRE L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL, LA FRANCE SE SINGULARISE PAR LA TRÈS FAIBLE PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX DÉCISIONS DE L'ENTREPRISE »

ne se sentaient pas capables de faire le même travail jusqu'à leur retraite, que le travail était devenu insoutenable pour eux.

Que peut-on dire de l'évolution des conditions de travail au fil du temps et y a-t-il des spécificités françaises en la matière ?

Depuis les années 1980, on constate une dégradation des conditions de travail françaises, qui prend principalement la forme d'une intensification du travail. Il y a eu selon la DARES (ndlr : le service statistique du ministère du Travail) une pause dans cette intensification entre 1998 et 2005 mais le mouvement a repris ensuite. Ce phénomène d'intensification est constaté dans toute l'Europe mais la France se singularise par la très faible participation des salariés aux décisions et par la forte présence d'emplois dits « tendus », où les ressources dont on dispose pour faire

face à des exigences élevées sont insuffisantes. Si on revient sur le chiffre de 37 % précité, il est important de souligner que toutes les catégories socioprofessionnelles sont concernées puisque 32 % des cadres et 39 % des employés et des ouvriers déclarent se sentir incapables de faire le même travail jusqu'à leur retraite.

A contrario, plusieurs programmes de recherches et études (European Values Survey, International Social Survey Program) auxquels vous avez participé ont mis en avant qu'en Europe, les Français sont parmi les plus attachés au travail. Qu'en attendent-ils ?

Oui, nous avons mis en évidence ce résultat dans nos exploitations de ces enquêtes avec Lucie Davoine, en 2008. Les différentes vagues de cette enquête (1990, 1999, 2008, 2017) montrent en effet que les Français sont toujours parmi les plus nombreux à déclarer que le travail est « très important ». Leurs attentes — identiques pour les différentes tranches d'âge mais plus intenses encore pour les jeunes que pour les autres — sont claires : un travail intéressant, bien payé, et une bonne ambiance de travail.

Comment expliquer la coexistence d'un véritable plébiscite du travail et d'une aspiration à ce que sa place soit réduite ?

Vous avez raison de souligner ce point : en 1999 déjà, nous avons mis en évidence que les Français étaient à la fois parmi

(...)

(...)

les Européens les plus nombreux à dire que le travail était très important mais à souhaiter que celui-ci prenne moins de place. S'agissait-il d'un paradoxe? Non, au contraire. Cette coexistence peut s'expliquer, selon nous, de deux manières. À la fois par la montée des aspirations à un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle — notamment la vie familiale — et par la dégradation des conditions de travail. En ce qui concerne le premier point, on voit bien depuis vingt ans monter cette préoccupation qui s'explique à la fois par la forte progression de l'activité féminine (la différence de taux d'activité n'est plus que de cinq points aujourd'hui entre les hommes et les femmes), donc la réduction drastique des « réservoirs de temps », et le souhait des hommes de participer à la prise en charge des activités familiales. Selon l'INSEE, 63 % des femmes et 59 % des hommes déclaraient en 2018 que cette conciliation des temps de vie professionnels et personnels s'avérait difficile.

L'an dernier, une enquête conduite par la Fondation Jean-Jaurès et l'institut IFOP soulignait que la crise Covid a provoqué une véritable rupture dans le rapport entretenu avec le travail. Quelle est votre analyse ?

Cette enquête utilise certes la même formulation que l'enquête « European Values Study » (EVS) — votre travail est-il « très important », « assez important », etc. — mais elle n'est posée ni dans le cadre de la même enquête ni selon les mêmes méthodes. Pour que la comparaison soit valable, il nous semble plus pertinent d'attendre la prochaine vague de l'EVS. Surtout, nous ne pensons pas qu'il y a une rupture mais plutôt une accentuation des tendances antérieures. La crise sanitaire a permis à de nombreuses personnes d'opérer un recul sur leur vie, de comprendre l'importance du travail dans celle-ci, de prendre conscience du caractère plus ou moins supportable des conditions d'exercice du travail. Mais ce que nous observons aujourd'hui constitue bien plutôt une accentuation des tendances antérieures qu'une rupture radicale et fondamentale. Il n'y a pas un « avant » où le travail aurait été « central » et un « après » où les gens ne voudraient plus travailler. Dès les années 1990, on constatait un polycentrisme des valeurs, détaillé dans « Réinventer le travail » (Édition Presses universitaires de

France; 2013). Le travail est très important mais d'autres activités le sont tout autant. En 2003, dans la grande enquête « Histoire de vie sur la construction des identités » réalisée par l'Insee et l'Ined, 66 % des personnes interrogées indiquaient que le travail était « assez important » mais « moins important » que d'autres choses (vie familiale, vie personnelle, vie sociale...).

Il n'y a donc pas un phénomène en cours de détournement vis-à-vis du travail ?

Le fait que le taux d'emploi n'ait jamais été aussi élevé dans notre pays (du moins depuis que les séries d'enquêtes existent) tend à prouver que les Français ne se sont pas détournés du travail et qu'ils ne sont pas « démotivés » ou touchés par « une épidémie de flemme ». La DARES a d'ailleurs mis un point final à ce type d'interprétation en rappelant que ce qui était qualifié de « grande démission » ne s'apparentait en rien à un refus du travail mais bien plutôt à un refus de conditions de travail trop difficiles puisque les personnes ayant quitté leur emploi en 2022 en ont retrouvé un dans de très brefs délais.

On parle aussi beaucoup de la quête de sens au travail, qui serait devenue plus prégnante. Est-ce une réalité pour beaucoup de travailleurs ?

Oui, elle est de plus en plus forte à mesure que le travail devient moins soutenable, que les conditions de travail deviennent moins supportables et que le contexte change. La crise écologique a par exemple rendu certains métiers de plus en plus repoussants pour une partie de la population qui ne supporte plus de contribuer à la dégradation de nos conditions de vie. Contrairement à ce que l'on peut lire, ce n'est pas seulement une préoccupation des jeunes ni des plus diplômés. Nos collègues Thomas Coutrot et Coralie Perez,



auteurs de « Redonner du sens au travail » (Le Seuil; 2022) confirment que les attentes de sens au travail sont partagées par toutes les catégories socioprofessionnelles. Ils ont aussi publié un intéressant palmarès du sens au travail qui met en évidence que les professions qui trouvent le plus de sens dans leur activité professionnelle sont celles qui sont en relation avec le public. Mais en même temps, ce sont aussi souvent celles qui sont soumises aux violences du travail... Depuis le début de la décennie 2010, on voit en particulier monter un véritable malaise dans la fonction publique d'État et la fonction publique hospitalière. Cela correspond au déploiement de ce que l'on appelle le new public management — l'importation dans les services publics des méthodes en vigueur dans le secteur privé — et à la dégradation des conditions d'exercice de ces métiers.

« LA CRISE COVID CONSTITUE PLUTÔT UNE ACCENTUATION DES TENDANCES ANTÉRIEURES QU'UNE RUPTURE RADICALE DANS LE RAPPORT AU TRAVAIL »

« REVOIR LES DISPOSITIFS DE PÉNIBILITÉ ET ANTICIPER LES RECONVERSIONS PROFESSIONNELLES »

Encore émergente, la semaine de quatre jours gagne du terrain dans les entreprises. Peut-elle devenir une nouvelle modalité d'organisation du temps de travail durable à grande échelle ?

Cela dépend vraiment de la manière dont le dispositif est mis en place. S'il s'agit de faire travailler les personnes aussi longtemps sur un nombre de jours réduit, il est clair que cela va encore intensifier le travail et que le risque est donc majeur. S'il s'agit de réduire la charge de travail de manière équivalente ou de réfléchir à une autre organisation du travail, cela peut devenir très intéressant. Mais n'oublions pas que le nécessaire engagement de nos sociétés dans la reconversion écologique aboutira sans doute à plus de travail humain. À nous en effet de le répartir d'une manière différente, afin que tout le monde puisse accéder à l'ensemble de la gamme des activités humaines : travail, activités familiales, amicales, citoyennes...

À quoi pourrait ressembler le travail dans dix ans ?

Il me semble que si on prend au sérieux la grave crise écologique à laquelle nos sociétés sont confrontées, nous allons devoir transformer radicalement notre système productif et nos manières de travailler. Si nous nous y prenons bien, on pourrait à mon avis non seulement réussir à atténuer le changement climatique et adapter nos sociétés, mais aussi créer des emplois et changer le travail. Les études dont on dispose montrent que la reconversion écologique de nos sociétés devrait créer des emplois, à condition que les investissements dans les transports, la rénovation thermique, l'agriculture et les énergies renouvelables soient suffisants.

Nous pourrions aussi nous saisir de cette opportunité pour changer le travail : rompre avec l'actuelle division internationale du

travail, dramatique; diminuer la taille des entreprises et les réancrer dans leurs territoires; relocaliser de nombreux emplois; et démocratiser le travail comme nous le proposons avec mes collègues Julie Battilana et Isabelle Ferreras dans « Le Manifeste travail — Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer. » (Le Seuil; 2020). Nous devons pour cela anticiper les reconversions à organiser puisque certains secteurs d'activité devront fermer et d'autres se déployer.

Quel regard portez-vous sur la mise en place dans les entreprises, depuis 2019, des comités sociaux et économiques (CSE) comme instance unique de représentation du personnel ?

Nous possédons maintenant plusieurs études qui mettent en évidence que ces réformes ont malheureusement conduit à un affaiblissement de la représentation syndicale alors que nous devrions aujourd'hui démocratiser nos organisations. Dans l'ouvrage précité « Le Manifeste travail », nous envisageons le bicaméralisme, un régime où les décisions de l'entreprise sont prises à égalité par une double chambre : celle des représentants des salariés et des représentants des actionnaires. Il s'agit de démocratiser l'entreprise avec un nouveau partage du pouvoir pour permettre aux travailleurs de participer aux décisions qui les concernent.

Quels leviers faudrait-il activer pour améliorer les conditions de travail ?

Je pense qu'il convient de prendre cette question extrêmement au sérieux. Il faut en premier lieu conditionner les 200 milliards d'euros d'aides accordées aux entreprises à des pratiques sociales et environnementales vertueuses. Autre priorité : revoir les dispositifs de pénibilité en sortant d'une approche individuelle pour privilégier une approche par métier. Il faudrait aussi revoir

les dispositifs de cotisation et de tarification des accidents du travail car la France est une mauvaise élève concernant les accidents du travail mortels et non mortels. J'ajouterais deux autres chantiers à ouvrir dès maintenant : le conseil auprès des entreprises et l'anticipation des reconversions professionnelles.

Sous l'impulsion des organisations syndicales et de jeunesse, la réforme des retraites a fait l'objet d'un mouvement social historique. Dans quelle mesure celle-ci va-t-elle influencer sur le rapport au travail ?

La crainte que l'on peut avoir, c'est que des salariés de plus en plus nombreux ne puissent pas supporter leur travail jusqu'à l'âge de la retraite. Ce qui signifierait plus d'arrêts maladie, de mises en invalidité, de mises au chômage ou au RSA... Et donc une réduction des revenus et une dégradation des conditions de vie.

CHIFFRES CLÉS

52,1 %

La part des travailleurs français indiquant que leurs missions nécessitent toujours ou souvent de travailler dans des délais très stricts et très courts (source : Eurofound, vague 2021).

20,2 %

La part des travailleurs français indiquant devoir travailler plusieurs fois par semaine sur leur temps libre pour répondre aux exigences de leur travail (Eurofound, vague 2021).

51,1 %

La part des travailleurs français indiquant être consultés avant que des objectifs de travail leur soient fixés (Eurofound, vague 2021).

15,5 %

La part des travailleurs français indiquant avoir fait l'objet de discrimination au travail lors des douze derniers mois (Eurofound, vague 2021).

LE 59 RUE DU ROCHER, SIÈGE DE LA « MAISON » CFE-CGC

SIÈGE DE LA CONFÉDÉRATION DEPUIS 1997 DANS LE 8^E ARRONDISSEMENT PARISIEN, LE BÂTIMENT EMBLÉMATIQUE VA S'OFFRIR UNE NOUVELLE JEUNESSE AVEC 18 MOIS DE TRAVAUX PRÉVUS, OCCASIONNANT LE DÉMÉNAGEMENT PROVISOIRE DES ÉLUS ET DES SALARIÉS À LA PORTE DE CLICHY. **TOUR DU PROPRIÉTAIRE D'UNE MAISON SYNDICALE QUI A ACCUEILLI DES MILLIERS DE MILITANTS DEPUIS 25 ANS.**

Conception : **Mathieu Bahuet, Stéphanie Dubreucq, Gilles Lockhart et Adrien Vinet**

Photos : **Valérie Jacob**



CI-DESSOUS ET CI-CONTRE :

La Maison de la CFE-CGC au 59 rue du Rocher (75008), à quelques encablures de la gare Saint-Lazare, du boulevard Haussmann et du parc Monceau.





CI-CONTRE :
 Au mur, les portraits
 des 10 présidents
 de la CFE-CGC
 depuis la création
 de l'organisation,
 en 1944.



CI-CONTRE :
 Beaucoup de courriers transitent par la rue du Rocher !
 Outre la Confédération, les locaux abritent en effet
 d'autres structures CFE-CGC : fédérations (Énergies, FCCS,
 FNEMA...) et unions territoriales franciliennes.



CI-DESSUS : Les salariés et les élus confédéraux (dont le président Marc Vilbenoit au premier plan, au centre) à leur arrivée dans les nouveaux locaux de la CFE-CGC. Auparavant, le siège de la centrale était situé rue de Gramont (75002).





CI-DESSUS : Au rez-de-chaussée, la grande salle modulaire où se tiennent, chaque mois, les comités directeurs. C'est là que sont discutées et votées les grandes orientations stratégiques de l'organisation, en présence de l'exécutif confédéral et des fédérations.

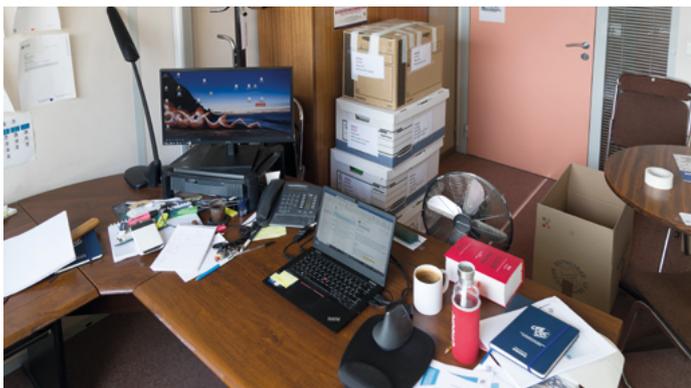


CI-DESSUS ET CI-CONTRE : Le bureau de François Hommeril, président confédéral, au 4^e et dernier étage.



CI-DESSUS : Une salle de formation où sont dispensés, par les animateurs du Centre de formation syndicale (CFS), des modules pour les militants CFE-CGC.





CI-DESSUS : Cet été, les salariés et les élus ont préparé leurs cartons de déménagement, avec l'appui précieux des services généraux. Au sous-sol, les archives - la mémoire de la Confédération - ont été stockées pour être transférées dans les nouveaux locaux.



CI-DESSUS : Au pied du métro et juste en face du tribunal de grande instance de Paris, la façade du bâtiment ultramoderne abritant les nouveaux locaux temporaires de la CFE-CGC et de ses structures, au 42 avenue de la Porte de Clichy (75017). Le début d'une nouvelle aventure syndicale !

COMMENT L'ANI SUR LE PARTAGE DE LA VALEUR IMPACTE L'ÉPARGNE SALARIALE

L'ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL SUR LE PARTAGE DE LA VALEUR, SIGNÉ PAR LA CFE-CGC EN FÉVRIER 2023, **CONTIENT PLUSIEURS VOLETS QUI VISENT À DÉVELOPPER L'ÉPARGNE SALARIALE DANS LES PETITES ENTREPRISES.** EXPLICATIONS.

Lors d'un récent colloque sur l'épargne collective organisé par l'union régionale Île-de-France (URIF CFE-CGC) et l'union départementale de l'Essonne, une partie a été consacrée aux nouveautés introduites par l'accord national interprofessionnel (ANI) conclu entre partenaires sociaux sur le partage de la valeur. Zoran Velkoski, militant CFE-CGC, responsable régional Épargne Retraite d'Entreprise d'Epsens (Groupe Malakoff Humanis), a décrypté cinq articles du projet de loi transposant l'ANI, adopté par l'Assemblée nationale en première lecture le 29 juin 2023. Ces cinq articles portent explicitement sur l'épargne salariale.

ARTICLE 2

FACILITER LE RECOURS À LA PARTICIPATION POUR LES ENTREPRISES NON SOUMISES À L'OBLIGATION (CF. ARTICLE 6 DE L'ANI)

L'article part du constat que la part des salariés ayant accès à un dispositif de participation en 2020 tombe de 70 % pour les entreprises de 1 000 salariés ou plus à 39,4 % pour celles qui emploient entre 50 et 99 personnes, et à moins de 6 % pour celles qui en emploient moins de 50, selon des données 2021 de la DARES (ministère du Travail).

Son objet est de permettre aux entreprises de moins de 50 salariés appartenant à des branches professionnelles de négocier des formules de participation dérogatoires à la formule légale, c'est-à-dire pouvant être mieux ou moins-disantes que celles des entreprises soumises à l'obligation légale de participation pour leurs salariés (celles qui emploient 50 salariés ou plus). L'article précise que des négociations doivent être ouvertes au sein de chaque branche au plus tard le 30 juin 2024, et que la mise en place des régimes de participation qui en découlerait se ferait à titre expérimental et pendant une durée de cinq ans.



ARTICLE 3

FACILITER LA GÉNÉRALISATION DES DISPOSITIFS DE PARTAGE DE LA VALEUR DANS LES ENTREPRISES D'AU MOINS 11 SALARIÉS ET DE MOINS DE 50 SALARIÉS (CF. ARTICLE 7 DE L'ANI)

Son objet est de mettre en place au moins un dispositif de partage de la valeur dans les TPE et PME concernées. À condition qu'elles aient réalisé un bénéfice fiscal positif au moins égal à 1 % de leur chiffre d'affaires pendant trois années consécutives et de ne pas déjà être couvertes par un dispositif de partage de la valeur. Elles devront, à partir de 2024 (l'obligation initiale de 2025 a été avancée d'un an), soit mettre en place un régime de participation ou d'intéressement, soit abonder un plan d'épargne salariale, soit verser la prime de partage stipulée par la loi du 16 août

2022 portant mesures d'urgence pour la protection du pouvoir d'achat. Là encore, il s'agirait d'une expérimentation pendant cinq ans.

ARTICLE 5

MIEUX PRENDRE EN COMPTE LES BÉNÉFICES EXCEPTIONNELS (CF. ARTICLE 9 DE L'ANI)

Cet article législatif concerne les entreprises de 50 salariés et plus pourvues d'au moins un délégué syndical, soumises à l'obligation de mettre en place la participation et n'ayant ni clause spécifique prenant en compte les bénéfices exceptionnels, ni régime de participation sur base d'une formule dérogatoire.

Elles devront, lors de l'ouverture de leur négociation d'intéressement ou de participation (et avant le 30 juin 2024), négocier deux nouveautés :

- soit le versement automatique d'un supplément de participation ou d'intéressement;
- soit ouvrir une discussion sur le versement d'un dispositif de partage de la valeur : participation, intéressement, prime de partage de la valeur (PPV), abondement au plan d'épargne entreprise (PEE) ou au plan d'épargne retraite (PER)...

ARTICLE 6

INSCRIRE LA PRIME DE PARTAGE DE LA VALEUR DANS LE CHAMP DU PARTAGE DE LA VALEUR ET DE L'ÉPARGNE SALARIALE (CF. ARTICLE 10 DE L'ANI)

Une des volontés des signataires de l'ANI, inscrite dans le texte de loi, est que la prime de partage de la valeur « ne doit pas se développer au détriment des dispositifs d'intéressement et de participation, et ce dans le respect du principe de non-substitution avec le salaire ».

Dans cette logique, l'article 6 ouvre la possibilité de placer la PPV dans un plan d'épargne entreprise et/ou d'épargne retraite lorsqu'il(s) existe(nt), lui donnant ainsi vocation à être intégrée, à partir de 2024, à l'épargne salariale avec le même régime social et fiscal que celui de l'intéressement. Il permet l'octroi de deux PPV par année civile dans la limite du plafond et du nombre de versements actuellement prévus. Et il maintient jusqu'au 31 décembre 2026, pour les entreprises de moins de 50 salariés, la désocialisation et la défiscalisation des primes versées aux salariés dont la rémunération est inférieure à trois SMIC.

ARTICLE 14

PROMOUVOIR UNE ÉPARGNE VERTE EN DEMANDANT AUX GESTIONNAIRES DE FONDS DE PROPOSER DES FONDS VERTS (CF. ARTICLE 32 DE L'ANI)

L'article 14 du texte de loi va contraindre les entreprises à mettre dans leur PEE et leur PERECO (plan d'épargne retraite d'entreprise collectif) des fonds liés à la transition énergétique et à l'investissement socialement responsable (ISR). Il vise à orienter davantage de flux d'épargne salariale vers des fonds prenant en compte des critères extra-financiers. Objectif : inclure davantage d'actifs finançant la transition écologique. Une partie de cette épargne pourra être réorientée vers des fonds favorisant le financement des entreprises françaises et européennes participant à la transition écologique, afin de soutenir la croissance et l'emploi.

Gilles Lockhart

TROIS CAS PRATIQUES EN ENTREPRISE

EXEMPLE 1

Cas d'une entreprise de 20 salariés n'ayant aucun dispositif d'épargne salariale en place et ayant réalisé pendant trois années consécutives un bénéfice net fiscal supérieur à 1 % de son chiffre d'affaires. Selon l'article 3 de la loi, elle devra mettre en place un dispositif de partage de la valeur (participation, intéressement, prime de partage de la valeur, abondement sur un plan d'épargne salariale).

EXEMPLE 2

Cas d'une entreprise de 15 salariés n'ayant aucun dispositif d'épargne salariale en place et qui affiche les résultats suivants :

CA 2021 : 1000 K euros	→	Bénéfice net fiscal : 9000 euros
CA 2022 : 1500 K euros	→	Bénéfice net fiscal : 20000 euros
CA 2023 : 1 800 K euros	→	Bénéfice net fiscal : 19000 euros

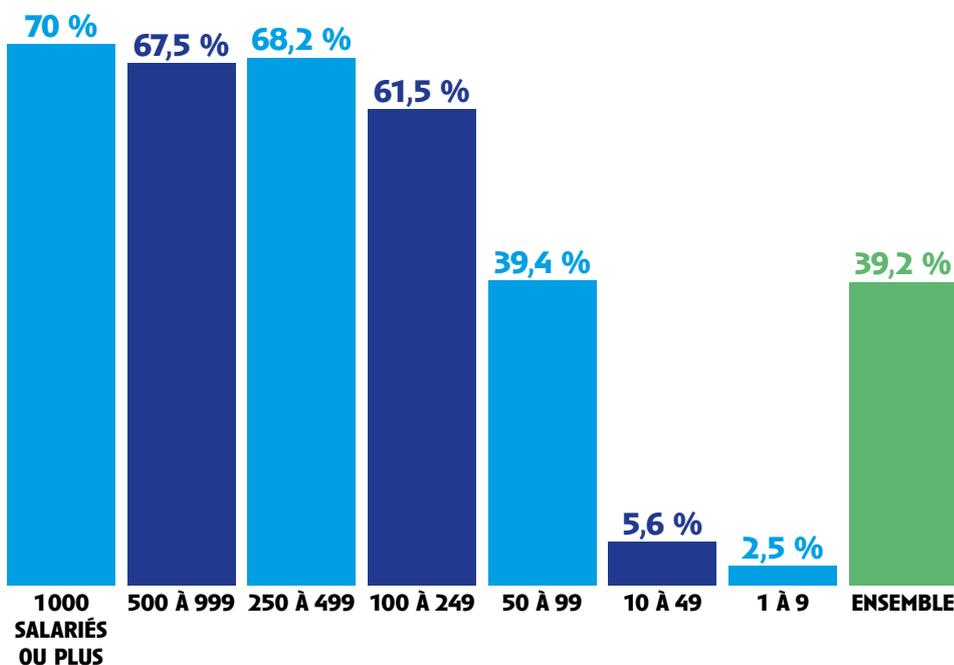
Cette entreprise ne serait pas concernée par la mise en place obligatoire d'un dispositif en 2024 prévue par l'article 3 car son bénéfice net fiscal 2021 est inférieur à 1 % du chiffre d'affaires de cette année-là.

EXEMPLE 3

Cas d'une entreprise avec 12 salariés déjà couverte par un accord d'intéressement. L'entreprise ne serait pas concernée par les mesures obligatoires de l'ANI car elle a déjà un dispositif de partage de la valeur en place.

Source : Epsens / Groupe Malakoff Humanis.

PART DES SALARIÉS AYANT ACCÈS À UN DISPOSITIF DE PARTICIPATION EN 2020 EN FONCTION DE LA TAILLE D'ENTREPRISE



Source : DARES, enquêtes ACEMO-PIPA et ACEMO-TPE 2021. Ensemble des entreprises privées hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales; France hors Mayotte.



DOSSIER

CADRES, AGENTS DE MAÎTRISE, TECHNICIENS :

RADIOSCOPIE DE L'ENCADREMENT

Par leurs spécificités - compétences techniques et/ou managériales, responsabilités, autonomie - les populations de l'encadrement sont un rouage essentiel à la performance économique et sociale des entreprises. Dans un monde du travail en mutation, zoom sur ces salariés dont la CFE-CGC reste plus que jamais la porte-parole à tous les niveaux de la négociation collective.

Dossier réalisé par

MATHIEU BAHUET et **GILLES LOCKHART**

SOMMAIRE

- 28 C'est quoi être cadre (et assimilé) aujourd'hui ?
- 30 Christine Lê : « Par son expertise technique ou managériale, l'encadrement est un moteur pour que tout fonctionne »
- 32 Depuis 2020, un accord national interprofessionnel référent sur l'encadrement
- 33 Maxime Legrand : « Outiller managers et managés dans la transformation du travail »
- 34 Travail hybride et management : un premier état des lieux
- 36 Risques psychosociaux : cadres et managers en première ligne



C'EST QUOI ÊTRE CADRE (ET ASSIMILÉ) AUJOURD'HUI ?

BALLOTTÉS, SOUS PRESSION, LES CADRES ET LES MEMBRES DE L'ENCADREMENT EN VOIENT PARFOIS DE TOUTES LES COULEURS DANS LEUR ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL. **MAIS ILS RESTENT PLUS QUE JAMAIS AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ**, AUSSI INDISPENSABLES QUE RÉACTIFS.

Si la catégorie des membres de l'encadrement (cadres, techniciens, agents de maîtrise) entre un jour dans le Livre des records, ce sera peut-être pour le nombre d'études qui lui sont consacrées. Salaires, stress, mobilité, engagement, valeurs, télétravail, intelligence artificielle : tout ce que ses représentants vivent, souffrent, projettent, pensent des mutations de leur environnement au travail est décortiqué à longueur d'année.

Chaos informationnel, fragmentation de l'activité et hyperconnexion

L'une des dernières études en date (15 septembre 2023) émane de la Fabrique de l'Industrie, la chaire de l'École des mines de Paris. Elle s'est penchée sur les effets de l'utilisation des outils numériques « collaboratifs » au travail, ce « mille-feuille numérique » comme l'appellent les autrices Suzy Canivenc et Marie-Laure Cahier. Il se caractérise selon elles de deux

façons : « multiplication des canaux de communication » (e-mails, visios, groupes WhatsApp, Messenger, espaces documentaires partagés, etc.) et « intensification de leurs usages ». Il en résulte « un chaos informationnel » ainsi qu'une « fragmentation de l'activité venant alourdir la charge cognitive, avec une tendance à l'hyperconnexion des collaborateurs en dehors des plages horaires normales de travail ».

Autre lame qui menace de submerger les personnels de l'encadrement : la transition écologique, le verdissement des compétences et les métiers verts. Trois thèmes au centre d'une enquête de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) publiée en marge de la récente Semaine européenne du développement durable (18 septembre - 8 octobre). Elle montre que si les entreprises ont passé le stade du greenwashing et ont vraiment commencé à être vertueuses, « les recruteurs comme les cadres ne mesurent pas encore pleinement

l'impact de la transition écologique sur les compétences de demain ». Autrement dit, ils ne savent pas à quelle sauce verte leurs jobs vont être ou non mangés. Ce nouveau champ des possibles - et de doutes - est d'autant plus prégnant que selon une autre étude, réalisée en novembre 2022 par la Fondation Jean Jaurès en partenariat avec la Macif et BVA, un tiers des jeunes diplômés considère que la préservation de l'environnement est un sujet prioritaire dans l'engagement des entreprises.

Ces dernières années, se sont aussi multipliées les études portant sur le stress des salariés, les risques psychosociaux (RPS) et la santé au travail. Sur le constat, elles ne font que prolonger les travaux au long cours de la CFE-CGC depuis que celle-ci a lancé son Baromètre du stress des cadres en septembre 2003. À l'époque, il était précurseur de mesurer le fait que les cadres, les agents de maîtrise, les techniciens, les experts et les ingénieurs sont soumis à une pression

mentale particulière de leur environnement de travail, qui augmente en permanence du fait des exigences actionnariales répercutées par les directions. Cette pression, qui menace leur santé physique et mentale, est facteur de démotivation quand ce n'est pas de drames humains (burn-out, suicides). Aujourd'hui, ce type d'analyse est devenu tristement commun.

On note ainsi ce constat de l'Apec, dans une étude de septembre 2022, qu'un cadre sur quatre estime que sa santé mentale s'est dégradée au cours des deux années de pandémie et que 19 % d'entre eux - un sur cinq ! - ont déjà dû prendre un congé ou un arrêt maladie en raison d'un sentiment d'épuisement professionnel. Dans une note d'août 2023, la Fondation Jean Jaurès utilise quant à elle le terme de « grande fatigue » pour qualifier « la lassitude et l'envie de lâcher prise » d'un nombre croissant de salariés en responsabilité. Avec 50 % des salariés arrêtés au moins une fois en 2023, l'absentéisme maladie a atteint son plus haut niveau depuis 2016, selon la 8^e édition du Baromètre de Malakoff Humanis. Les troubles psychologiques constituent le premier motif des arrêts de plus de 30 jours, lesquels ont été multipliés par deux en l'espace de trois ans...

Redonner aux salariés l'envie d'être des acteurs engagés dans l'entreprise

Dans les pages suivantes, nous actons toutes ces tendances et leurs conséquences, notamment le fait que les cadres et les managers sont en première ligne s'agissant des risques psychosociaux.

Mais nous montrons aussi qu'il existe des rebonds. Une prise de conscience a eu lieu de la part des acteurs sociaux et économiques, en témoigne la signature, le 28 février 2020 par toutes les organisations syndicales représentatives, de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur l'encadrement.

Dans une tribune publiée par *Les Echos* en février 2018, au début de la négociation, le président de la CFE-CGC, François Hommeril, insistait sur la nécessité de redonner aux salariés de l'encadrement l'envie d'être des acteurs engagés dans l'entreprise. « *La CFE-CGC défend une logique de garanties pour équilibrer leurs nombreux devoirs* », écrivait-il. Syndicat de l'encadrement, elle fait tout pour « *équilibrer le management par objectifs par des dispositions assurant une charge mentale acceptable* ». Elle œuvre pour que l'encadrement bénéficie d'un « *socle identique de garanties interprofessionnelles* ». Autant de thématiques structurantes sur lesquelles nous revenons dans un entretien avec Christine Lê.

La secrétaire nationale CFE-CGC au dialogue social et vice-présidente de l'Apec est en effet bien placée pour passer en revue les évolutions de l'encadrement : spécificité presque existentielle de leur statut, importance de leurs fonctions, passerelles entre les jobs de manager et d'expert, impact du télétravail et de l'intelligence artificielle, aspirations des nouvelles générations vis-à-vis du travail et des entreprises, défense des salaires...

Réenchanter les fonctions managériales

En prospective, nous publions dans ce dossier les premières études d'un vaste projet consacré au travail hybride, aux nouvelles organisations du travail et à tous les impacts managériaux afférents. Baptisé Super(wo)man (Savoir, Unir, Promouvoir, Entraîner, Reconnaître dans le Management), ce travail de fond, effectué par la CFE-CGC en partenariat avec l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), vise à accompagner et à outiller les managers et leurs collaborateurs. Mais aussi à consolider la doctrine de la CFE-CGC en matière de valorisation de la prise de responsabilité managériale.

« *Nous avons à cœur de montrer que l'organisation du travail est un sujet CFE-CGC, et de réenchanter les fonctions managériales dans une période où de nombreuses études montrent un vrai désintérêt des jeunes pour la prise de responsabilités* », explique Maxime Legrand, secrétaire national confédéral en charge de l'organisation du travail et de la santé au travail.

« *Pour la CFE-CGC, ajoute-t-il, être manager, cadre, posséder une expertise, c'est avoir de l'impact. C'est, au travers des décisions à prendre tous les jours, façonner le monde de l'entreprise et créer des externalités positives sur la société. C'est accompagner, transmettre ses compétences et sensibiliser en prenant en compte les sujets sociétaux essentiels, dont la diversité et les défis environnementaux. Manager, c'est donner du sens !* »

Gilles Lockhart

La répartition des encadrants en France

Groupes socioprofessionnels en % par nature de leur rôle d'encadrement	Encadrants	Superviseurs à titre secondaire	Sans tâche d'encadrement	% par rapport à l'ensemble des salariés
Cadres et professions intellectuelles supérieures, dont :	29	27,2	43,7	22,7
• Cadres de la fonction publique	39,2	28	32,8	2,4
• Cadres administratifs et commerciaux, et cadres techniques d'entreprise	33,8	29	37,2	14,9
Professions intermédiaires, dont :	16,1	22,9	61	26,8
• Agents de maîtrise de production	52,7	26,1	21,2	2
Employés et ouvriers qualifiés	4,9	15,9	79,2	31,9
Employés et ouvriers peu qualifiés	2,7	9,7	87,6	17,9
Ensemble	13,2	19,2	67,6	100

Champ : France hors Mayotte, personnes salariées vivant en logement ordinaire, hors salariés de particuliers employeurs.

Source : Insee, enquête Emploi 2021.

« L'ENCADREMENT EST UN MOTEUR POUR QUE TOUT FONCTIONNE »

SECRÉTAIRE NATIONALE CONFÉDÉRALE AU DIALOGUE SOCIAL ET VICE-PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES (APEC), CHRISTINE LÊ ÉVOQUE **L'ÉVOLUTION, LES SPÉCIFICITÉS, LES MISSIONS ET LES ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES DES SALARIÉS DE L'ENCADREMENT** REPRÉSENTÉS PAR LA CFE-CGC.

PAROLE D'EXPERT



« QUALIFICATION, AUTONOMIE, RESPONSABILITÉS ET INNOVATION CARACTÉRISENT LES HOMMES ET LES FEMMES DE L'ENCADREMENT »

Quelles sont, selon vous, les spécificités des cadres et des membres de l'encadrement ? Comment les définit-on, les reconnaît-on ?

Il faut déjà donner un ordre de grandeur : en France, ils sont environ 4 millions et 35 millions en Europe. Avec une spécificité puisqu'il n'y a pas de définition juridique de ce qu'est un cadre dans le Code du travail. Le cadre peut faire l'objet de plusieurs définitions sous sa nomenclature socio-professionnelle. Il fut un temps où l'on pouvait dire qu'il était celui qui contrôle, qui encadre, qui sanctionne. Aujourd'hui, c'est beaucoup plus que cela. Projetons-nous vers l'avenir : c'est celui ou celle qui impulse, motive, fait fonctionner l'outil de production, mais aussi qui anime son équipe.

Ce qui suppose de gérer une équipe ?

Il y a deux grandes familles de membres de l'encadrement. Celui ou celle qui fait du management, qui gère des collaborateurs, et celui ou celle qui ne fait pas de management, qui travaille sur des projets, qui fournit une expertise. On peut être chef de projet sans équipe et être cadre. Par ailleurs, on peut être « né » cadre parce qu'on a fait des études supérieures initiales (Bac +5) qui donnent une certification permettant d'entrer directement sur le marché du travail avec ce statut. Mais on peut aussi devenir cadre quand on a démarré sa vie professionnelle comme employé ou agent de maîtrise et que son parcours, via la reprise d'études, la formation professionnelle et la

prise de responsabilités, fait qu'on passe au collège cadres. En France, ce schéma fonctionne très bien selon les filières.

Vous trouvez que l'ascenseur social fonctionne dans l'entreprise ?

J'ai envie d'être optimiste mais avec la réforme de la formation professionnelle, cela devient de plus en plus compliqué. Entre 1970 et 2014, il y avait une vraie volonté d'ascenseur social, de formation promotionnelle et d'évolution de collègue en collègue : exécution, maîtrise, cadre... Depuis 2014, la formation professionnelle s'est malheureusement transformée en marché, au détriment des droits des salariés.

Sans que les syndicats puissent faire quelque chose ?

Tout l'enjeu en tant que représentants des salariés, lors des négociations d'entreprise ou dans les branches professionnelles, est de bien mettre en avant les droits des salariés et les devoirs des employeurs. Ces derniers ont l'obligation de maintenir l'employabilité de leurs collaborateurs à l'aide de plusieurs outils dont le plan de développement des compétences sur lequel peut être inscrite une formation promotionnelle qui, si le salarié la réussit, lui permet de changer de collègue avec un nouveau niveau de certification. Par ailleurs, l'Apec accompagne les Bac +3, étudiants, salariés, demandeurs d'emploi et personnes en questionnement à travers le conseil en évolution professionnelle (CEP), un dispositif ouvert à l'ensemble des salariés - qu'ils soient cadres ou non - pour faire le point, avoir de l'information, dessiner un projet et ce tout au long de leur carrière.



En quoi les cadres et assimilés sont-ils des rouages essentiels de l'activité économique ?

Ils constituent vraiment le trait d'union entre ceux qui exécutent, qui mettent en œuvre, et ceux qui décident au plus haut niveau de l'entreprise (conseil d'administration, direction). L'encadrement est comme un moteur : il est là pour faire que cela fonctionne, que chaque personne ait sa place et son rôle à jouer. Ce qui est intéressant quand on est cadre ou membre de l'encadrement, c'est d'être à l'écoute des équipes, de bien prendre en compte les expériences de chacun pour pouvoir améliorer les modèles, les process. Tout dépend du secteur dans lequel on est mais l'essentiel est dans le travail en commun, d'être constamment à l'écoute, qu'il y ait ou non du management. Cela fait partie intégrante de ce qu'on appelle les *soft skills*.

Il y a eu beaucoup de secousses ces dernières années : la crise Covid, la guerre en Ukraine... Comment l'encadrement vit-il cette période ?

Il y a effectivement une géopolitique qui a transformé beaucoup de choses. La guerre en Ukraine a impacté les approvisionnements, la planification, les process internes et jusqu'à l'organisation du travail. De fait, l'adaptation est permanente et c'est le cadre qui doit à chaque fois se remettre en question pour redistribuer le travail. Un exemple : quand le blé a été bloqué en Ukraine, tout le système agricole a dû se remettre en question. Dans les Alpes-de-Haute-Provence, il y a eu une transformation des terres : on est passé de la lavande au blé en quelques mois.

Au-delà d'accompagner les évolutions, quelle est la marge d'initiative de l'encadrement ?

Le trait d'union fonctionne dans les deux sens : distribution des tâches et de la stratégie aux équipes, mais aussi source de proposition aux dirigeants. Le ou la membre de l'encadrement impulse des innovations si cela est nécessaire. Avec un *distinguo* à faire entre les grandes entreprises où les prises de décision peuvent être longues, et les petites qui fonctionnent plus du tac au tac. La qualification, l'autonomie, la responsabilité et l'innovation caractérisent les hommes et les femmes de l'encadrement.

Pour revenir à la distinction entre manager et expert, y a-t-il des passerelles de l'un à l'autre ?

Absolument. Les parcours professionnels peuvent être très diversifiés. Tout est possible en gardant une posture apprenante. Le cadre a la possibilité de conserver et d'entretenir son employabilité grâce à la formation professionnelle et l'utilisation du compte personnel de formation (CPF). Du point de vue des ressources humaines, ces passerelles sont intéressantes dans la mesure où elles élargissent le champ de compétences de la personne.

Quand on n'a jamais eu de responsabilité d'équipe, peut-on s'y mettre à tout âge ?

On ne peut pas parler de manière absolue mais généralement, on est accompagné. Dans certaines entreprises, par exemple EDF, si une personne est juriste et qu'elle souhaite devenir responsable RH avec une équipe, c'est inscrit dans son plan de formation et de professionnalisation. Elle ne

le devient pas du jour au lendemain. Elle suit des sessions de formation pour devenir manager de première ou de deuxième ligne. Tout ceci est orchestré par rapport à la politique de gestion du personnel de l'entreprise et encadré avec des accords négociés. N'oublions jamais les accords et le dialogue social !

Nous n'avons pas parlé du télétravail. Quelle est votre analyse de son impact sur l'encadrement ?

On dénombrait quelque 300 accords sur le télétravail en 2019, et 4000 en 2023 ! Cela donne une idée de l'impact sur les deux grandes familles d'entreprises, les PME et les grandes. Sans faire de généralités, les premières adorent le présentisme. La mise en place du télétravail a été un double apprentissage pour l'encadrement et pour les entreprises. Aujourd'hui, le dispositif est devenu un critère de choix à faire figurer dans les annonces d'emploi. Avec mon expérience de vice-présidente de l'Apec, je vois bien les tensions existant dans le recrutement. Beaucoup d'offres restent non pourvues parce que le télétravail n'est pas proposé, alors que les compétences existent et que l'activité le permet. Celui ou celle qui postule veut de la disponibilité et que l'entreprise l'autorise à faire du télétravail. C'est complètement nouveau par rapport à la période pré-2020. Et on ne reviendra pas dans le monde d'avant.

Est-ce qu'on mesure déjà l'impact de l'intelligence artificielle sur l'emploi et les métiers de l'encadrement ?

C'est encore tôt mais cela arrive vite. L'IA représente la puissance dix de l'automatisation. Elle pourrait avoir un impact sur les tâches et les compétences des personnes que la CFE-CGC représente. Cela ouvre donc pour le présent et le futur de nouveaux cursus à envisager dès la formation initiale pour être en adéquation avec ce qu'on attend d'un cadre, d'un encadrant, d'un ingénieur, pour ne laisser personne à côté du chemin. Pour moi, ce ne sont pas des menaces mais des évolutions comme en connaît chaque génération. La question est de savoir comment on garde la valeur ajoutée de l'homme et de la femme derrière le langage et les créations des applications. Ce seront des décisions politiques, économiques et sociétales.

« SUR L'AUGMENTATION DES SALAIRES DE L'ENCADREMENT, ON NE LÂCHE PAS ! »

Au-delà des changements dans les organisations de travail, il y a les évolutions sociétales et les nouvelles aspirations des jeunes notamment. Les personnels de l'encadrement sont-ils en train de muter ?

Il y a des évolutions comme dans toute la société. Le travail est toujours là avec sa valeur, son sens, mais on constate, notamment au travers des études de l'Observatoire de l'Apec, que l'expression « faire carrière » s'atténue. On souhaite en effet travailler dans une organisation qui fait sens, avec des valeurs sociétales et environnementales que l'on partage quand c'est possible.

De ce fait, on assiste à des parcours professionnels moins linéaires que par le passé. Une étude récente de l'Apec montre qu'énormément de cadres ont démissionné pour prendre un nouveau poste dans une autre entreprise. On change de filière, de métier, on sollicite les projets de transition professionnelle, on combine plusieurs activités : l'une alimentaire, en lien avec sa formation initiale; l'autre en lien avec sa passion personnelle, mais qui ne permet pas d'en vivre. On voit aussi des membres de l'encadrement en entreprise qui quittent celle-ci pour devenir auto-entrepreneurs, puis qui reviennent ensuite dans des structures.

Pas facile de gérer tous ces changements pour une organisation syndicale...

Cela fait partie des enjeux que nous avons à la CFE-CGC. Bien appréhender les besoins des personnes que nous représentons, les ruptures et les modifications en cours dans les cycles d'une vie professionnelle. Mon objectif au niveau de la représentativité est de couvrir l'ensemble de l'encadrement : salariés dans les secteurs privé et public, mais aussi les anciens cadres et assimilés devenus auto-entrepreneurs. C'est l'un de nos prochains chantiers pour rester au cœur de la cité, tout comme celui de la lourdeur des process dans les grandes entreprises. Sans oublier le manque de reconnaissance exprimée par les salariés, les fortes attentes en matière d'équilibre vie privée-vie professionnelle et les revendications légitimes au niveau de la rémunération. Il y a un vrai travail à faire de prise en compte et d'augmentation des salaires de l'encadrement. On ne lâche pas !

Propos recueillis par M.B. et G.L.

DEPUIS 2020, UN ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL RÉFÉRENT SUR L'ENCADREMENT

Signé le 28 février 2020 par l'ensemble des organisations syndicales et patronales représentatives, l'accord national interprofessionnel (ANI) sur l'encadrement a consacré quatre années de négociation avec en particulier la forte implication de la CFE-CGC, le syndicat de l'encadrement.

Incluant une définition interprofessionnelle du personnel d'encadrement avec trois critères distinctifs (qualification, responsabilité, autonomie), cet accord a permis de prendre en compte et de rendre visibles au plus haut niveau conventionnel, quels que soient le secteur ou la taille de l'entreprise, les caractéristiques et le vécu intrinsèques des cadres et des personnels d'encadrement.

Dans son préambule, le texte souligne que la fonction de cadre a profondément évolué depuis l'ANI précédent, relatif aux personnels d'encadrement, qui datait de 1983. « *Environnement économique révolutionné par la globalisation, nouvelles technologies, intelligence artificielle* » sont cités parmi les « *facteurs de changement à fort impact pour les entreprises et les cadres* », tout comme le fait qu'à l'intérieur même de l'entreprise, « *le cadre évolue dans un univers profondément transformé (...), dans un environnement où l'information doit circuler très vite et où la prise de décision est de plus en plus rapide* ».

Identifier les enjeux relatifs aux relations de travail

Le texte décline ensuite les moyens d'identifier les nouveaux enjeux relatifs aux relations de travail entre les employeurs et les personnels de l'encadrement. Il passe en revue toute une série de points concrets : accès à l'information et à la concertation, délégation de pouvoirs et de responsabilité, éthique professionnelle, évaluation, organisation du travail, équilibre des temps de vie, formation professionnelle, évaluations de carrière, égalité femme-homme, emploi des cadres seniors, etc. Il se conclut par un article consacré au renforcement du rôle et des missions de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), une instance paritaire référente fondée en 1966 sous l'impulsion de la CGC. La CFE-CGC avait souligné à l'époque que cet ANI constituait « *une bonne base de discussion pour que les moyens soient déclinés dans des conventions collectives ou dans des accords et pratiques d'entreprise* ».

G.L.

« OUTILLER MANAGEURS ET MANAGÉS DANS LA TRANSFORMATION DU TRAVAIL »

SÉLECTIONNÉE PAR L'AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (ANACT), **LA CFE-CGC A LANCÉ UN PROJET SUR LE TRAVAIL HYBRIDE ET LE MANAGEMENT.** EXPLICATIONS AVEC MAXIME LEGRAND, SECRÉTAIRE NATIONAL CHARGÉ DE L'ORGANISATION ET DE LA SANTÉ AU TRAVAIL.

Syndicat de l'encadrement, la CFE-CGC s'est emparée de la thématique « Travail hybride : faire évoluer le management et l'organisation du travail dans les TPE-PME ». Quelle est la démarche de ce projet financé par l'Anact ?

Ce projet constitue un des axes du vaste travail mené par la CFE-CGC sous l'intitulé Super(wo)man (Savoir, Unir, Promouvoir, Entraîner, Reconnaître dans le Management), visant à accompagner et à outiller les managers et leurs collaborateurs dans la transformation des organisations du travail. Débuté fin 2022 pour deux ans, le projet entrepris avec l'Anact consiste à évaluer et faire évoluer le management et l'organisation du travail à l'aune du développement du télétravail et du travail hybride, et à auditer l'évolution des pratiques managériales. En tant que syndicat de l'encadrement, ce projet doit aussi permettre à la CFE-CGC d'être référente sur ces sujets, d'éclairer positivement les enjeux managériaux et de valoriser la

prise de responsabilités. Avoir de bons managers est positif pour l'entreprise, les collaborateurs et le collectif de travail. Mais être manager n'est pas inné : ils et elles doivent être formés, accompagnés, outillés.

Quel est le cahier des charges ?

Avec deux partenaires (Okay Doc et Daventure), nous avons réalisé une revue de la littérature existante sur le travail hybride (lire pages 34 et 35). Avec des doctorants, nous avons analysé des dizaines d'accords traitant du télétravail, dont certains dans des multinationales, et la place conférée aux managers. La CFE-CGC a par ailleurs lancé une enquête en deux temps (grandes masses puis panel qualitatif) auprès de ses fédérations et adhérents pour mesurer, auprès des personnels d'encadrement dans les entreprises et les administrations, leurs conditions de travail en télétravail, leur perception et la relation manager/managé. Ces réponses permettront à la Confédération de consolider son offre syndicale et de mieux accompagner ses adhérents.

Sur quoi déboucheront ces travaux ?

Nous mettrons à disposition des entreprises un site internet et une bibliothèque numérique : ressources documentaires sur le télétravail et le travail hybride, recommandations pour de futurs accords d'entreprise, etc. Objectif : mettre à la disposition de tout collectif d'entreprise, en incluant les spécificités des PME, des recommandations intégrant les enjeux du management et des conditions de travail.

Dans quelle mesure la crise sanitaire a accéléré la transformation des organisations du travail ?

Pour avoir été moi-même négociateur d'accords télétravail dans le secteur bancaire, le dispositif, qui existait depuis les années 1990, ne concernait que 5 à 10 % des salariés avant la crise Covid. Les confinements ont tout bousculé et on atteint aujourd'hui, selon les secteurs d'activité, jusqu'à 40 % voire 50 % de salariés concernés. Dès lors, le télétravail n'est plus un rapport individuel. Il s'inscrit dans une organisation collective du travail dont il faut mesurer tous les impacts et les défis posés aux managers.

Sous l'impulsion de la CFE-CGC, la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) a remplacé la QVT dans le Code du travail. Où en est-on sur ces sujets ?

Il est encore difficile, dans bon nombre d'entreprises, de négocier des accords QVCT. Souvent, directions et représentants du personnel ne sont pas au même niveau de compréhension. Beaucoup d'employeurs veulent faire de cette QVCT une vitrine de ce qu'ils mettent en place pour le bien-être des salariés. Or nous voulons en faire un outil structurant en faveur de la santé et de la prévention, dont les risques psychosociaux (RPS).

Propos recueillis par Mathieu Bahuet



« MESURER L'ENVIRONNEMENT DU TÉLÉTRAVAIL ET LA RELATION MANAGER / MANAGÉ »

TRAVAIL HYBRIDE ET MANAGEMENT : UN PREMIER ÉTAT DES LIEUX



DANS LE CADRE D'UN PROJET FINANCÉ PAR L'ANACT, LA CFE-CGC PILOTE, AVEC L'APPUI DES CABINETS OKAY DOC ET D'ADVENTURE, PLUSIEURS ÉTUDES SUR **LES IMPACTS DU TÉLÉTRAVAIL ET LES ENJEUX MANAGÉRIAUX AFFÉRENTS**. INVENTAIRE DES PREMIERS CONSTATS.

1-Travail hybride et nouvelles organisations : que dit la littérature scientifique ?

L'étude pilotée par la CFE-CGC dans le cadre du partenariat avec l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail présente une revue de littérature, consistant à rassembler les contenus scientifiques sur le sujet étudié. Ci-dessous une synthèse des principales observations.

Perception du télétravail

Durant la crise sanitaire, la moitié des travailleurs ont expérimenté ce mode de travail, et une très forte majorité veut continuer à en bénéficier, y compris dans les TPE et PME. Managers et salariés en ont une opinion globalement favorable, tant pour la performance des entreprises que pour le bien-être individuel. Quand on parle de télétravail, des mots-clés ressortent : responsabilité, environnement de travail, inégalités femmes-hommes, autonomie, évaluation du travail, relations au travail et valeurs d'entreprise.

Modification du cadre spatio-temporel et sens du travail

Le travail hybride libère du temps, qui peut être réinvesti sur d'autres activités. Il peut bousculer l'équilibre vie pro/vie perso, les espaces et le temps de travail, et diluer les collectifs physiques de travail. Il change les rapports humains et les couches de hiérarchies. Il challenge les priorités de chacun, la manière dont on veut exercer son métier, le sens donné à son travail.

Autonomie

Le travail hybride interroge l'autonomie et le contrôle professionnel, avec des risques de dysfonctionnements : manque de clarté dans les rôles et responsabilités de chacun ; déstabilisation du management intermédiaire ; résistance au changement dans un environnement de travail plus autonome ; faible engagement si les salariés ne sont pas impliqués dans les processus décisionnels de l'entreprise.

Espaces de travail

Les locaux d'entreprises ont perdu leur symbolique d'ancrage au profit d'un morcellement des lieux de travail et d'interactions virtualisées. Les salariés qui ont pu travailler à domicile dans de bonnes conditions portent parfois un regard sévère sur leurs bureaux en entreprise, du fait des espaces contraints et dégradés dont l'exposition aux nuisances sonores. Certains sont prêts à refuser un contrat d'embauche si le travail hybride ne leur est pas proposé.

Transformation numérique

La transformation numérique en entreprise conduit à revoir les modalités de collaboration. La vigilance doit être de mise quant aux inégalités d'accessibilité aux outils, aux ressources matérielles, et à la maîtrise des technologies par les individus.

Localisation des emplois

Le dispositif peut conduire à une délocalisation de l'emploi vers des pays où les coûts de la main-d'œuvre sont moins élevés. On observe ce phénomène pour certains métiers (services informatiques en Inde, centres d'appels au Maroc...).

UNE ENQUÊTE CFE-CGC AU PLUS PRÈS DU TERRAIN

En parallèle des travaux avec l'Anact, la Confédération a réalisé entre février et septembre 2023, avec l'appui de ses fédérations, une enquête en ligne et anonyme auprès de ses adhérents pour sonder les pratiques du travail hybride et les impacts managériaux. De quoi recueillir plusieurs milliers de réponses complétées par des dizaines d'entretiens individuels avec des managers. Une présentation des résultats sera prochainement mise en ligne sur le site internet confédéral ainsi que sur l'intranet.

Travail hybride et vie perso : les femmes en première ligne

Le télétravail généralisé durant la crise sanitaire a confirmé que les femmes sont les principales responsables des tâches domestiques et familiales, une charge de travail supplémentaire pouvant renforcer une confusion de la vie privée avec la vie professionnelle.

Rôle du manager

Les managers jouent un rôle fondamental dans la création d'une culture du travail hybride. Ils doivent communiquer clairement les

attentes en matière de travail à distance, instaurer confiance et transparence. Le rôle des managers de proximité est aussi crucial dans la prévention et le traitement des risques psychosociaux (RPS).

Télétravail et productivité

Le dispositif améliore la productivité globale des entreprises à condition que les nouvelles organisations soient adaptées à leurs valeurs et à leurs cultures. Pour susciter l'adhésion et l'engagement, il importe, en amont, d'impliquer toutes les parties prenantes.

2-Télétravail et rôle du management : que prévoient les accords d'entreprise ?

Avec l'appui de doctorants, la CFE-CGC a passé au crible, sous l'angle managérial du télétravail, une quarantaine d'accords conclus entre 2020 et 2022, appliqués au niveau national interprofessionnel, d'une branche, et d'entreprises de toutes tailles. Ci-dessous les enseignements à retenir.

Un sujet qui s'étoffe au niveau conventionnel

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 26 novembre 2020 conclu par les partenaires sociaux consacre deux articles à « l'adaptation des pratiques managériales » et à « la formation des managers et des collaborateurs ». Enrichissant l'accord de 2005, le texte formalise les questions de l'isolement des salariés, du respect de la vie privée (droit à la déconnexion) et de la prise en compte, notamment par les managers, des publics particuliers : nouveaux salariés, personnes en situation de handicap, aidants familiaux...

Clauses procédurales

Les stipulations pouvant entrer dans le champ managérial sont surtout des clauses « procédurales » relatives à l'évaluation et l'acceptation par le manager du bénéfice du principe du télétravail, et au contrôle des salariés et de leurs déclarations (pose des jours, lieu de travail). Sur l'éligibilité des collaborateurs au dispositif, le manager est contraint par les règles prévues dans l'accord. Les motifs de refus y sont parfois énumérés.

Clauses sur l'étendue du pouvoir du manager

Systématiquement, le manager a la charge d'accepter et/ou de refuser le placement des jours de télétravail au regard des nécessités de l'activité, et d'organiser le télétravail dans son service. Selon les politiques d'entreprise, les managers sont tantôt incités à prévoir une rotation pour maintenir une présence physique minimum dans les locaux, tantôt incités à prévoir un ou plusieurs jour(s) de présence commune pour réunir les équipes. Sur la charge de travail, une clause type est quasi systématiquement insérée aux accords, indiquant qu'elle est identique à celle des collaborateurs qui ne bénéficient pas du télétravail, et que le dispositif ne modifie pas les objectifs et les missions du salarié.

Clauses relationnelles entre télétravailleurs et managers

Les accords stipulent presque toujours la nécessaire relation de confiance entre le manager et le salarié. Certains rappellent que l'usage des outils numériques ne doit pas devenir un mode exclusif d'animation managériale. Des accords prévoient la possibilité pour le salarié de demander un entretien spécifique avec son manager ou le personnel RH pour évoquer la situation de télétravail. La majorité prévoit toutefois que le sujet sera traité lors des entretiens annuels.

Clauses sur la formation du manager au travail hybride

De nombreuses entreprises ne prévoient pas de formations des managers dans leur accord. Quand c'est le cas, ils se distinguent par la forme des actions (formations, « actions de prévention », MOOC, « kit d'informations », « guides de bonnes pratiques », « ateliers collaboratifs...») et par leur thématique : usage des outils numériques, RPS et isolement, cohésion d'équipe, management par la confiance, etc.

Mathieu Bahuet et Laurence Matthys

L'ANALYSE DE MAXIME LEGRAND, SECRÉTAIRE NATIONAL CFE-CGC EN CHARGE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

« Le développement du travail hybride agit comme un révélateur, un marqueur des tendances de fond préexistantes :

- La multiplicité des outils de connexion.
- La perte de repères managériaux par des pilotages en mode projet qui entrechoquent les anciennes lignes managériales.
- La difficulté du manager qui doit être un technicien, un expert et à qui on demande de plus en plus de reporting et d'administratif.
- Le besoin de formation : mener une équipe, compétences émotionnelles...
- Le rôle des senior managers dans la confiance accordée au middle management.
- La désaffection des plus jeunes pour les fonctions managériales, plus attirés par le management de projet, sans la partie administrative ou de gestion RH.

Le télétravail n'est qu'une énième transformation qui renvoie aux enjeux du pilotage des transformations, dont les méthodes de management : fixer un cadre, impliquer les équipes, transparence dans les process, etc. Pour relever ces défis, le dialogue social est fondamental. Charge aux partenaires sociaux de bâtir des solutions adaptées. »



RISQUES PSYCHOSOCIAUX : CADRES ET MANAGEURS EN PREMIÈRE LIGNE

L'APPEC, LA DARES ET LES CABINETS DE CONSEIL LE CHIFFRENT ÉTUDE APRÈS ÉTUDE : **LA SANTÉ MENTALE DES MANAGEURS ET DES CADRES EN GÉNÉRAL SE DÉGRADE**. LES PARTENAIRES SOCIAUX INCITENT LES ENTREPRISES À PRÉVENIR, PLUTÔT QUE GUÉRIR. NON SANS DIFFICULTÉ. POURTANT, DES SOLUTIONS EXISTENT !

Les enquêtes se suivent et se ressemblent. Toutes démontrent une dégradation de la santé mentale des cadres en général, et des managers en particulier. En septembre 2022, une publication de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) a établi que 25 % des cadres (sur 1 000 répondants) ont vu leur santé mentale se dégrader au cours des deux dernières années. Une situation pire encore pour les managers qui étaient 27 % à le dire. Toutes missions confondues, plus d'un cadre sur deux (55 %) confiait un sentiment de surcharge de travail, 54 % témoignaient d'un épuisement professionnel et une même proportion reconnaissait ressentir un « stress intense ». Des chiffres toujours plus marqués dès lors que les cadres interrogés exercent des fonctions managériales. Ainsi

étaient-ils 65 % à affirmer avoir la sensation d'une charge de travail insurmontable, contre 47 % des cadres non managers. Près d'un répondant sur cinq (19 %) avait pris un arrêt maladie ou un congé en raison de cet épuisement professionnel.

Six mois plus tard, le baromètre annuel publié en mars 2023 par le cabinet de conseil Empreinte Humaine, spécialiste de la prévention des risques psychosociaux (RPS), témoigne, lui aussi, de la montée des difficultés psychiques des salariés. Il établit que 44 % d'entre eux sont exposés à une détresse psychologique, soit trois points de plus que lors de l'édition précédente du baromètre (juin 2022). Et les trois quarts de ces 2 000 répondants reconnaissent qu'une part au moins de ce mal-être vient de leur

travail. Réalisé en plein débat sur l'allongement du temps de travail jusqu'à 64 ans induit par la réforme des retraites, ce sondage souligne que 7 personnes interrogées sur 10 redoutent de ne pas pouvoir tenir psychologiquement jusqu'à leur retraite. Plus que la volonté de travailler moins (20 % des répondants), ils aspirent surtout à le faire mieux (71 %).

Augmentation de l'absentéisme et désengagement

Ce mal-être au travail pèse directement sur la vie des entreprises. D'abord sur l'attachement des salariés à celle qui les emploie : dans le baromètre d'Empreinte Humaine, 39 % disaient vouloir quitter leur employeur. Mais aussi en termes d'absentéisme. Ainsi, en juillet dernier, le cabinet de

courtage Mercer établissait-il une augmentation des arrêts maladie de moyenne durée, selon lui en lien direct avec les troubles anxio-dépressifs.

Anne-Michèle Chartier, déléguée nationale confédérale à la santé au travail, présidente du syndicat CFE-CGC Santé au travail et médecin du travail, confirme la montée des risques psychosociaux au travail. À ses yeux, la période du confinement a représenté un moment clé. Le travail à distance, pendant cette période et au-delà, de même qu'une forme de « *désaffection du travail* » accentuent le phénomène. Sans parler du manque de reconnaissance exprimé par les salariés, qui préexistait. La syndicaliste remarque aussi que les difficultés actuelles de recrutement dans certains secteurs en témoignent et aggravent la situation des salariés qui sont en poste : « *Nous voyons poindre des difficultés à recruter y compris sur des postes qui auparavant n'étaient pas autant sous tension, particulièrement sur les fonctions de managers intermédiaires.* »

Des facteurs et symptômes multiples

Au-delà des chiffres, la définition des risques psychosociaux est porteuse d'enseignements sur les modes opératoires des entreprises et les dysfonctionnements de certaines modalités de l'organisation du travail. Au cœur du dispositif de prévention en santé et sécurité au travail, l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), un organisme paritaire géré par les partenaires sociaux, a listé les symptômes qui peuvent alerter sur la présence de RPS. À commencer par des troubles de la concentration, du sommeil, une fatigue. L'instance observe que le contexte de travail peut aggraver ces symptômes, à l'instar de la complexité grandissante des tâches professionnelles, de l'individualisation du travail, de l'exigence importante des clients...

Outre les conditions de l'exercice des activités, l'organisation du travail peut elle aussi amplifier les risques, par exemple lorsque le partage des tâches manque de clarté, ou en cas de surcharge de travail. Et l'INRS souligne que ces facteurs de risque interagissent.

Forcément, de telles problématiques doivent pouvoir trouver un débouché en matière de dialogue social. Même si, Anne-Michèle Chartier le regrette, « *cela reste très souvent complexe et trop rare* ». Ce que confirme Christophe Nguyen, président du cabinet Empreinte Humaine, qui estime qu'un tiers seulement des entreprises se saisit du sujet des risques psychosociaux, particulièrement les grandes, qui disposent d'équipes assez conséquentes pour travailler ce thème, en premier lieu au sein des sièges. Par ailleurs, « *la suppression en entreprise des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a représenté un mauvais signal* », rappelle Anne-Michèle Chartier.

La prévention collective, un impératif

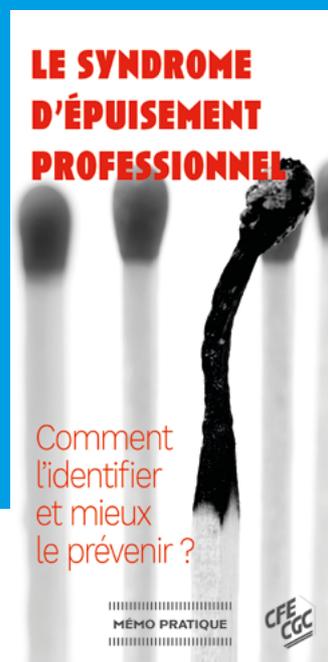
Comme toujours, mieux vaut prévenir que guérir. En matière de risques psychosociaux, l'INRS invite les acteurs à centrer la démarche sur une prévention collective, focalisée sur le travail et son organisation. Dans ce cadre, Christophe Nguyen recommande de déjà bien connaître les facteurs de RPS au sein de l'entreprise, pour s'en protéger. « *Pour établir ce diagnostic, on peut par exemple proposer des questionnaires, réaliser des entretiens.* » Il insiste : « *Traiter la question des RPS, ce n'est pas seulement accompagner les personnes qui vont mal ! C'est aussi veiller à ce que celles qui se portent bien restent en bonne santé.* » Surtout, il estime que le sujet de la prévention des RPS doit être « *stratégique* ». Sinon, prévient-il, les salariés risquent de se mettre en difficulté pour tenir les objectifs qu'on leur assigne.

SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : TOUT SAVOIR AVEC LA CFE-CGC

Troubles de la concentration, du sommeil, irritabilité, nervosité, fatigue importante, palpitations, dépersonnalisation et perte du sentiment d'accomplissement personnel... Tous les salariés du secteur privé et les agents de la fonction publique peuvent être confrontés un jour au syndrome d'épuisement professionnel (SEP), aux effets potentiellement dévastateurs. En cause : une surcharge de travail dans le cadre d'une organisation non adaptée, un contexte de dégradation des rapports sociaux ou de conflits de valeurs, etc.

Parce que cela n'arrive pas qu'aux autres, la CFE-CGC a édité un mémo pratique mis à disposition des salariés permettant

de déceler les symptômes annonciateurs du burn-out - le mal du 21^e siècle - afin de mieux l'identifier et de pouvoir le prévenir. Pédagogique, contenant de nombreuses informations pratiques et de conseils, cet outil permet d'aider à détecter les symptômes annonciateurs du burn-out, d'en comprendre les diverses étapes et de savoir comment le déclarer en accident du travail ou en maladie professionnelle (AT-MP).



D'un point de vue pratique, l'INRS met à disposition, sur son site internet (www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir), des instruments pour faciliter le diagnostic des RPS au sein des entreprises : exemples de questionnaires, rappel des réglementations, brochures et outils en ligne, etc.

Une fois mis en place, il convient d'évaluer régulièrement les dispositifs de prévention pour vérifier qu'ils sont efficaces. Cela suppose en particulier d'avoir défini des indicateurs comme le taux d'absentéisme, le nombre de démissions, les effets de la formation des managers... Les directions doivent aussi entendre les remontées des organisations syndicales, qui disposent d'antennes sur le terrain, et des représentants du personnel, indiquent de concert les experts interrogés.

Sophie Massieu

BIOGRAPHIE

1966

Naissance à Rennes (Ille-et-Vilaine).

1987

Diplôme d'histoire de l'art.

1988-1999

Travaille dans différents établissements culturels.

1999

Embauchée chez Air France comme agent d'escale à l'aéroport de Roissy.

2002-2010

Agent de liaison puis assistante de formation.

2010

Adhésion à la CFE-CGC Air France.

2011

Élue déléguée du personnel et au comité d'entreprise.

2020

Nommée secrétaire générale adjointe de la CFE-CGC Air France.

2023

Élue CSE, RS au CSEC et siège au comité de groupe européen.



QUAND L'ENGAGEMENT SYNDICAL DONNE DES AILES

FRANC-PARLER, TOUCHE-À-TOUT, L'OREILLE TOUJOURS ATTENTIVE... SECRÉTAIRE GÉNÉRALE ADJOINTE DE LA CFE-CGC AIR FRANCE, CÉCILE TAMALET, DÉTACHÉE SYNDICALE À TEMPS COMPLET DEPUIS 2013, **INCARNE UN MILITANTISME PROFONDÉMENT HUMAIN, ANCRÉ SUR LE TERRAIN.**

Par Mathieu Bahuet – Photo : Valérie Jacob

Avec Laurence Demigné, la secrétaire générale, Cécile Tamalet, secrétaire générale adjointe, forme un binôme féminin qui dépose à la tête de la CFE-CGC Air France, toujours prêt à mettre les gaz sur les tarmacs du dialogue social. « On s'apparente quelquefois à des énergumènes mais c'est pour défendre le collectif, sourit

l'expérimentée militante. *Notre priorité absolue, ce sont les emplois et les salariés, et il peut être frustrant, dans les instances de discussions avec la direction, de n'avoir qu'un rôle consultatif.* »

Dans bien des dossiers, la section CFE-CGC parvient à faire décoller les négociations et à respecter son plan de vol. Négociations annuelles obligatoires (NAO) avec la thématique centrale des

salaires, carrières des personnes en situation de handicap, qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) : les sujets en cours ne manquent pas au sein de la compagnie aérienne. « Suite aux élections de mars 2023, nous disposons de 80 militants CFE-CGC porteurs de mandats dans les sept grandes directions du groupe, avec des profils complémentaires », souligne Cécile Tamalet, elle-même élue dans un des comités sociaux économiques (CSE), RS au comité social économique central (CSEC), et siégeant au comité de groupe européen. Dans le giron de la fédération nationale de l'encadrement des métiers de l'aérien (FNEMA CFE-CGC), la CFE-CGC Air France copilote des travaux communs avec l'union des navigants de l'aviation civile (UNAC CFE-CGC), le syndicat des personnels navigants.

Tel un avion traversant de fortes turbulences, les parcours pros et syndicaux de Cécile Tamalet ont été émaillés de hauts et de bas. Après des études d'histoire de l'art - sa grande passion - et dix ans de missions dans des établissements culturels dont la Grande Halle De La Villette à Paris, elle est recommandée par une amie et recrutée par Air France comme agent d'escale à l'aéroport de Roissy. Un virage à 180 degrés et un décollage réussi : « Je l'ai tout de suite perçu et je le revendique encore 25 ans plus tard : les salariés d'Air France, par leurs compétences, leur implication, et leur attachement à la clientèle, sont une richesse inestimable pour l'entreprise. » Au bout de trois ans, elle évolue vers un poste d'agent de liaison, consistant à répondre à la fréquence radio des équipages à l'arrivée. Elle travaille en 5x3, avec des vacances sur une amplitude 5 h/minuit. « On est mieux payés mais le rythme est difficile et on est isolés socialement. »

Avec la naissance de sa fille en 2005, nouvelle bascule : malgré la crèche associative à disposition des salariés en horaires décalés, les plannings sont trop contraignants. Cécile intègre alors un service administratif du groupe comme assistante de formation auprès des équipes soumises aux réglementations de la Direction générale de l'aviation civile (DGAC). En parallèle, elle est sollicitée, au sein de la crèche, par une militante d'Air France, pour intégrer le bureau. Banco. « Par son énergie, elle m'a convaincue alors qu'à l'époque, je n'avais pas forcément une bonne image du syndicalisme. »

Pour agir, l'union fait la force

La graine syndicale est dès lors semée. Tout s'accélère en 2010 quand une nouvelle rencontre va sceller son engagement militant avec la flotte CFE-CGC. « Bruno Nègre, responsable de la section, faisait partie du comité central d'entreprise (CCE) qui gérait la crèche. C'est un vrai modèle, un militant charismatique. Quand il m'a proposé de rejoindre les équipes, j'ai réfléchi 30 secondes avant de dire oui. Alors que certaines choses m'agaçaient au travail, je me suis dit que l'union faisait la force pour agir. »

Cécile Tamalet adhère fin 2010, à quelques mois des élections professionnelles. Elle s'investit à fond dans la campagne, sur un périmètre de près de 9000 salariés. « Une tâche énorme, témoigne-t-elle. On a bossé comme des dingues avec du terrain, des distributions de tracts pour faire valoir nos spécificités par rapport à d'autres syndicats très contestataires. Nous avions à cœur de

porter la parole de tous les salariés qui ne disent jamais rien, qui subissent et que l'on n'entend pas. » Les résultats sont à la hauteur et Cécile est élue déléguée du personnel et au comité d'entreprise (CE). « Pour le travail dans les commissions, j'ai suivi des formations du CFS de la Confédération, qui se sont avérées très utiles. Avec l'expérience des négos, on a l'œil de plus en plus aiguisé, on sait combien chaque virgule d'un accord peut changer la nature d'un texte. »

Les missions syndicales prennent le pas et, depuis 2013, Cécile Tamalet est détachée à 100 %. Son credo : le terrain, le terrain et encore le terrain. Jusqu'au point de rupture, en 2017. Gagnée par la lassitude et l'envie de découvrir autre chose, elle veut quitter le syndicalisme. Dans l'entreprise, il est difficile de retrouver un poste opérationnel. « Les chefs de service n'étaient pas très enclins à intégrer une ancienne élue du CE... Qui plus est, je n'avais pas eu d'évaluation professionnelle depuis dix ans. » Quand Laurence Demigné lui demande de rester pour une dernière mandature, Cécile décide de remplir et de capitaliser sur ses compétences syndicales. Survient alors la crise Covid, avec beaucoup de départs volontaires. Courant 2020, elle se voit confier le poste de secrétaire générale adjointe de la CFE-CGC Air France. « Ce fut les montagnes russes mais je ne pouvais pas dire non à une telle marque de confiance. »

Aujourd'hui, la belle aventure se poursuit, avec la même énergie communicative. « Nous développons la section et travaillons à la transmission pour anticiper le renouvellement des équipes. » L'action militante s'avère plus que jamais nécessaire : « Chez Air France, l'encadrement fait face à une grosse charge de travail et on sent les personnels à bout de force. Nous sommes là pour faire remonter ces problématiques et agir en prévention. Nous militons aussi de longue date en faveur de meilleurs salaires et pour améliorer l'accès des femmes aux postes à responsabilités. »

AIR FRANCE, UN MONUMENT NATIONAL

- Fondée en 1933, la compagnie aérienne nationale française est dirigée depuis 2018 par le canadien Benjamin Smith. L'an dernier, le groupe Air France-KLM a transporté 83 millions de passagers et réalisé un chiffre d'affaires de 26,4 milliards d'euros. Avec une flotte 255 avions (incluant la filiale Hop), l'entreprise assure plus de 10 000 vols quotidiens (1088 destinations dans 184 pays).
- Air France compte plus de 38 000 salariés (dont 1 900 en situation de handicap) : 22 124 personnels au sol, 12 496 personnels navigants commerciaux et 3 712 pilotes. Les femmes composent 30,4 % des effectifs des comités de direction. En 2023, l'entreprise a obtenu un index de l'égalité professionnelle de 89/100.

« PÉCO », L'ATYPIQUE DE LA CFE-CGC

JEAN-MICHEL PÉCORINI, PRÉSIDENT DES ASSEMBLÉES CONFÉDÉRALES DE LA CFE-CGC, A SILLONNÉ **TOUTES LES ROUTES DU SYNDICALISME. DE MARSEILLE À PARIS ET DU HAUT EN BAS DE L'ÉCHELLE.** AU SERVICE DES MILITANTS ET DU DIALOGUE SOCIAL.

Par Gilles Lockhart – Photo : Valérie Jacob

Une rencontre avec Jean-Michel Pécorini fait voyager. Dans le sud de la France d'abord, à Marseille pour être précis, où ce « *Marseillais plus marseillais que français* » (dixit) a fait sa carrière professionnelle et syndicale. Pour ceux qui savent que l'OM est à jamais le premier, il a aussi été abonné du stade Vélodrome pendant 30 ans. Et on entend tout cela dans sa voix profonde et ensoleillée.

Aux États-Unis ensuite, à Sturgis dans le Dakota du Sud, à 40 km de Rapid City pour être précis, où ce fondu de Harley Davidson vient de passer dix jours cet été avec Madame dans une concentration où 800000 Harley ont pétaradé. « *J'adore la moto, j'en ai toujours eu, mais des petites. Pour mes 40 ans, mes collègues chez Casino m'ont payé le permis. Ma femme m'a dit : "Ce n'est pas parce que tu as le permis que tu auras une moto tout de suite !". Et donc j'ai commencé par une Japonaise. Puis, après un accident, je suis allé à la concession de Marseille et je me suis offert une Harley.* »

Celle d'aujourd'hui est une Electra Black Pearl de 1900cc toute noire (« *sans chrome parce que j'ai assez donné pour les nettoyer vu qu'une Harley doit toujours être nickel* »), qu'il chevauche avec son statut de Head Safety Officer (formateur en sécurité routière) au sein du Harley Owners Group, le fameux « HOG », « *le plus grand club au monde avec son 1,2 million de membres !* ». Gillet jaune et sifflet à la bouche quand il officie pour que les fêtards roulent en quinconce et respectent le serre-file.

Façon, compétence et ascension syndicale

Mais le vrai voyage de Jean-Michel Pécorini, c'est celui qui traverse le syndicalisme, de la petite cellule militante d'un magasin jusqu'aux cimes de la confédération CFE-CGC. Un parcours d'autodidacte atypique comme il en est peu. À 62 ans, celui qui se considère « *comme un homme public par rapport aux différentes élections CFE-CGC* », n'éprouve nulle gêne à dire qu'il n'a pas le bac et que sa formation d'aide vétérinaire passée pendant son service lui tient lieu de première ligne de CV. S'il a voulu s'engager, c'est un vieux souvenir. L'armée n'a pas voulu de lui comme militaire. Il avise une petite annonce de la Sodim, société de grande distribution régionale, rachetée ensuite par le Groupe Casino. Il se présente à 6 heures au lieu de 8 heures pour être le premier. « *Le DRH avait fait la même armée que moi, ça a matché tout de suite et il m'a pris comme dispatcheur.* » C'était en 1981. Il est dans l'entreprise depuis 42 ans.

Le militantisme a commencé par une déception. Après avoir gravi des échelons - responsable fruits et légumes, chef de produits de grande consommation, formateur de rayons - un supérieur

lui propose de devenir responsable de magasin. Mais à Foix dans l'Ariège. Marseille-Foix : 400 km. Sans la mer et sans l'OM. Et avec une épouse inspectrice du Trésor public dans la cité phocéenne. « *Le temps qu'elle se fasse muter à Foix, j'aurais été muté ailleurs.* » Il refuse. On lui rétorque que dès lors, il n'intéresse plus la direction. Rideau sur une future carrière de cadre.

« *Il se trouve que six mois après, il y avait des élections dans mon magasin. Je me suis présenté et j'ai été élu au CE puis au CCE de la Sodim.* » Pourquoi la CFE-CGC ? « *Parce que je n'aime pas avoir le cul entre deux chaises. Quand la direction donne beaucoup aux salariés et pas beaucoup aux cadres et aux agents de maîtrise, cela ne me va pas. Ce syndicat me permettait de prêcher pour l'encadrement.* »

L'ascension va aller vite, le conduisant à devenir l'un des seuls secrétaires nationaux CFE-CGC ayant le statut d'agent de maîtrise, comme Carole Couvert en son temps ou Gilles Lécuelle par la suite. Une ascension qu'il explique par une boutade à peine moins grosse que la sardine du Vieux-Port : « *Un philosophe allemand dont je ne me souviens plus du nom a dit en gros : on te met en haut pour ne pas embêter celui d'en bas.* ». Une place se libère pour être président de la région Agro PACA : « *On m'a mis là.* » Il monte au sein de la fédération CFE-CGC de l'agroalimentaire : « *Elle me présente au poste de délégué national au congrès de Reims de 2010. Et donc je suis arrivé comme ça à la Confédération. Personne ne me connaissait. À Reims, nous étions 18 pour 16 places. Deux militants ont retiré leur candidature et je me suis retrouvé le 16^e élu sur 16.* »

Le congrès aurait sélectionné un parfait quidam ? « *J'étais présenté par l'Agro quand même ! se valorise pour le coup « Péco ». J'étais au CCE de Casino, président de la région PACA-Corse pour l'Agroalimentaire, mandataire à l'AG2R PACA. J'avais conduit les négociations avec le Medef et la CGPME sur Plan-de-Campagne, la zone commerciale proche de Marseille où il régnait beaucoup de non-droits sur les ouvertures le dimanche. J'étais passé deux fois au journal de Claire Chazal sur TF1 !* »

Plusieurs grandes échéances en 2024

Sa façon, sa compétence et son parcours en font une personnalité appréciée et identifiée au sein de la CFE-CGC. Président des assemblées confédérales depuis 2019, réélu en 2023 au congrès de Tours, il a été secrétaire national de 2013 à 2016, après son premier mandat de DN, en charge du développement syndical, du dialogue social et des unions territoriales. Depuis le congrès de Lyon de 2016, il reste expert confédéral au dialogue social. Toujours prêt à dompter de grosses cylindrées : « *Il va y avoir les élections TPE en novembre et décembre 2024. En janvier-février 2025, celles des chambres d'agriculture. En mai 2025, celles de la Mutualité sociale*



BIOGRAPHIE

1961

Naissance à Marseille (Bouches-du-Rhône).

1981

Entre à la Sodim (grande distribution régionale, rachetée par Casino).

1983

Élu sans étiquette au comité d'entreprise de la Sodim.

1992

Adhère à la CFE-CGC.

1993

Élu à la région PACA-Corse pour la fédération CFE-CGC Agro.

2010

Élu délégué national au congrès de Reims, chargé des unions territoriales.

2013

Délégué syndical central adjoint du groupe Casino.

Élu secrétaire national au congrès de Saint-Malo, en charge du dialogue social et des unions territoriales.

2016

Expert CFE-CGC au dialogue social.

Depuis 2019

Président des assemblées confédérales de la CFE-CGC.

agricole (MSA). L'année 2024 est importante », souligne Jean-Michel Pécorini, rouage incontournable dans la préparation de ces enjeux de représentativité.

En disponibilité depuis 2010 de son poste de manager de caisse, le syndicaliste-motard peut regarder dans son rétroviseur : « Quand tu arrives à sauver une situation, c'est une satisfaction. J'ai traité des cas de harcèlement qui m'empêchaient de dormir et qui me poussaient à me confier à un autre élu pour alléger la pression. Au début, pour moi, la Confédération, c'était juste une étagère virtuelle. Je ne pensais rien faire et je suis arrivé à un haut niveau pour un autodidacte. »

CASINO : UN JOUEUR DE LÉGENDE

De la petite épicerie stéphanoise développée à la fin du XIX^e siècle par un certain Geoffroy Guichard jusqu'au groupe mondial de 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires, Casino aura tout connu :

- Une croissance phénoménale qui en fera le premier distributeur agroalimentaire en Amérique du Sud notamment.
- Un portefeuille de marques emblématiques : Casino, Monoprix, Franprix, Naturalia, Sherpa, Leader Price...
- Un comportement social volontariste pour ses employés, dès le début du XX^e siècle.
- Des innovations : première succursale en libre-service à Saint-Étienne en 1948, première date limite de vente sur les produits en 1959, plus grand magasin de France en 1970 (un hyper de 16 000 m² à Marseille), premier magasin ouvert 24h/24 à Paris en 2019...
- La création en 1919 du club de football de Saint-Étienne (ASSE), les « Verts ».
- Mais aussi un endettement colossal de 6,4 milliards d'euros et de 3 milliards d'euros pour la maison mère Rallye, qui conduira Casino en procédure de conciliation en mai 2023, et à être repris partiellement par le milliardaire tchèque Daniel Kretinsky.



Séance plénière du groupe des travailleurs durant la 111^e Conférence internationale du travail à Genève, au Palais des Nations de l'OIT (juin 2023; photo : OIT).

111^E CIT : DES ACQUIS SAUVEGARDÉS SUR FOND DE TENSION POLITIQUE

TRANSITION JUSTE, APPRENTISSAGE DE QUALITÉ, PROTECTION DES TRAVAILLEURS... DANS UN CLIMAT TENDU, **LA CONFÉRENCE INTERNATIONALE DU TRAVAIL DE L'OIT, ORGANISÉE À GENÈVE EN JUIN, A PERMIS D'ABORDER UN LARGE ÉVENTAIL DE DOSSIERS DONT IL FAUDRA SUIVRE LES DÉBOUCHÉS.**

Du 5 au 16 juin dernier, la CFE-CGC a participé, comme elle en a l'habitude, à la 111^e Conférence internationale du travail (CIT) organisée à Genève sous l'égide de l'Organisation internationale du travail (OIT). Le Covid dans le rétroviseur, les délégations des travailleurs, des employeurs et des gouvernements des 187 États membres de l'OIT étaient à nouveau au complet et le Palais des Nations a retrouvé ses airs de ruche. L'agenda était dense et plus que jamais politique, avec une présidence qatarie controversée qui a tendu les débats dès le premier jour, et assombri les pronostics des travaux. Si on a coutume de dire que les roses poussent bien sur le fumier, qu'en a-t-il été ?

Droit des personnes LGBT : le budget de l'OIT voté in extremis

Pour ce qui est du fumier, la crise politique autour du budget de l'OIT (presque 1 milliard de dollars) s'est étirée jusqu'à la toute fin de la CIT, polluant les travaux et siphonnant l'énergie des gouvernements comme des fonctionnaires de l'instance. À l'origine de cette crise : un groupe de 50 États, majoritairement arabes et africains, qui a refusé d'inclure une mention relative à l'orientation

sexuelle et à l'identité de genre dans le programme et le budget. Une crise caractéristique d'un climat de détérioration des droits des personnes LGBT et de l'accentuation d'une logique de blocs Nord-Sud. L'enjeu financier était colossal car les activités de l'OIT menaçaient d'être stoppées dès janvier 2024 à l'épuisement des fonds. Du jamais vu à l'OIT alors même que ladite formulation figurait déjà au budget des années précédentes. Le programme et le budget ont finalement été adoptés in extremis avec l'ajout d'une note mentionnant les divergences de vues quant à la mention de l'orientation sexuelle et du genre.

La Constitution de l'OIT au service des libertés au Bélarus

Pour la seconde fois dans l'histoire de l'OIT, la CIT a voté pour l'activation de l'article 33 de la Constitution en réponse à la répression syndicale qui s'opère au Bélarus. La résolution adoptée propose notamment de consacrer une session spéciale de la Commission d'application des normes au respect par le Bélarus des conventions 87 et 98, et ce jusqu'à ce que le pays tienne ses obligations. Elle propose aussi de recevoir urgemment une délégation tripartite pour rendre visite aux syndicalistes emprisonnés dont nous

sommes sans nouvelles depuis plus d'un an. Les délégués biélorusses ont mené un lobbying agressif tout au long de la CIT, causant de vives tensions, y compris au sein du groupe des travailleurs. Aux tracts relayant la propagande du régime d'Alexandre Loukachenko s'opposaient ceux rappelant que l'activité syndicale ne constitue pas un crime. C'est une victoire en demi-teinte tant de nombreux États ont soutenu le Bélarus, allant jusqu'à demander la suppression de l'article 33.

Adoption d'une nouvelle norme sur les apprentissages

Si en 2022, la discussion normative sur l'apprentissage avait été laborieuse, elle a aisément débouché cette année sur l'adoption de la recommandation n° 208 sur les apprentissages de qualité. La CFE-CGC regrette certes que le choix ne se soit pas porté vers une convention contraignante. Cependant, cette norme pourrait devenir un levier pour faire avancer les droits des apprentis dans de nombreux pays où les lois encadrant ce statut sont insuffisantes, voire inexistantes. Souvent ancrée dans l'informalité, la situation des apprentis s'apparente parfois à de l'exploitation, nourrissant un dumping social inter-catégoriel féroce. Les représentants des travailleurs ont spécialement bataillé pour que la rémunération et la protection sociale soient consacrées sans détour dans le texte : congés pour parentalité, droits d'association et de négociation collective, etc.

En France, cette recommandation voit le jour dans un contexte où l'apprentissage connaît un essor important via un investissement financier que la CFE-CGC juge exorbitant, notamment car il bénéficie à des secteurs et des niveaux de diplômés qui ne connaissent pas de difficultés de recrutement, avec un risque de dévoiement de l'apprentissage pour offrir un vivier de travailleurs « pas chers » aux employeurs. La recommandation de l'OIT peut servir à lutter contre ce phénomène.

L'OIT se prononce sur la transition juste

En matière de transition juste, la discussion a été aussi difficile qu'éprouvante, s'étirant souvent jusque tard dans la nuit. L'objectif principal, qui était de faire émerger une définition stabilisée de la transition juste, a été grevé par des points de blocage de la partie employeurs qui voulait quasi exclusivement axer la définition sur la notion de transition technologique. Sur place, beaucoup d'acteurs ont souligné par un trait d'esprit l'antagonisme des objectifs, les uns voulant définir la transition juste, les autres voulant définir juste une transition. Finalement, la définition reprend des éléments importants sur la place à donner à la réduction des inégalités, sur le rôle des syndicats et sur les politiques industrielles.

Si les représentants des travailleurs ont insisté sur le rôle essentiel que les États et le secteur public ont à jouer dans

l'élaboration des politiques publiques, les employeurs ont poussé pour favoriser le secteur privé via un diptyque bien connu alliant de fortes prérogatives dans la définition des axes des politiques de transition mais peu de responsabilités. En guise de compromis, la résolution finale s'avère plus équilibrée que prévu. Elle a le mérite de prévoir un comité d'experts sur les conséquences du changement climatique sur la santé-sécurité au travail.

Huit ans après, la protection des travailleurs fait son retour

Pour la première fois depuis 2015, la 111^e CIT a marqué le retour à l'ordre du jour de la protection des travailleurs, un sujet qui touche les fondamentaux du droit social : salaires, temps de travail, santé au travail... La CFE-CGC a représenté l'ensemble des syndicats français lors de ces négociations, parfois nocturnes, qui ont vu émerger une résolution dans un climat très tendu avec des employeurs déterminés à faire reculer des droits et des notions consacrées de longue date à l'OIT. Par exemple, le droit à la négociation collective - qu'il aurait fallu remplacer par une unique mention de « dialogue social » - inséré dans une « coopération au travail » où toute démarche de négociation serait « volontaire ». Un bras de fer interminable s'est aussi engagé pour trancher s'il fallait inscrire la notion de « formes précaires de travail » ou de « formes diverses de travail ».

Cette dynamique a débouché sur des formules de compromis peu claires laissant planer le doute sur l'interprétation juridique à leur donner. C'est le cas pour les salaires minimaux et le droit à la déconnexion, qui a suscité les plus vives réactions chez les employeurs pour qui ce droit est une entrave directe au bon fonctionnement d'une entreprise. Mais le sujet qui a provoqué la plus forte levée de boucliers de la partie patronale a été le travail des plateformes, pourtant un avatar emblématique de l'informalité où la protection des travailleurs fait défaut. Sur la thématique, une discussion normative a été mise au programme de la CIT 2025 et, comme le redoutaient les travailleurs, cette échéance est brandie pour exclure d'ici là ce sujet de toutes les discussions même lorsque c'est pertinent. Pour autant, des mentions ont pu être arrachées pour aboutir à une résolution qui sauve les meubles.

Au final, le bilan de la 111^e CIT est difficile à apprécier tant cette édition a ouvert des chantiers dont il faudra surveiller le bon déroulement. Partie prenante sur place de toutes les discussions avec une délégation élargie, la CFE-CGC se tient prête à poursuivre les travaux engagés.



Session de la Commission chargée de la discussion récurrente au sein de laquelle la CFE-CGC était l'organisation syndicale française titulaire (juin 2023 ; photo : OIT).

Ana Cuesta

VERS UNE UE À 35? L'EUROPE À LA CROISÉE DES CHEMINS

LE CONTEXTE GÉOPOLITIQUE RÉSULTANT DE L'INVASION RUSSE DE L'UKRAÏNE ET LES DEMANDES D'ADHÉSION DE PLUSIEURS PAYS CONDUISENT L'UNION EUROPÉENNE À S'INTERROGER SUR LE PROCESSUS D'ÉLARGISSEMENT.

L'Union européenne (UE) s'est construite au fil des élargissements successifs depuis la création de la Communauté économique européenne par ses six pays fondateurs en 1957. Alors que le Royaume-Uni est sorti de l'UE en 2020, on compte aujourd'hui 27 États membres. Le dernier en date fut la Croatie en 2013, et d'autres pays manifestent leur volonté de rejoindre l'Union.

Avec la nouvelle donne géopolitique résultant de l'invasion russe de l'Ukraine, l'UE doit s'interroger sur la poursuite du processus d'élargissement. La question se pose principalement en direction de deux groupes : d'un côté, les Balkans occidentaux (Albanie, Bosnie-Herzégovine, Monténégro, Macédoine du Nord et Serbie); de l'autre l'Ukraine, la Moldavie (ces deux pays bénéficient du statut de pays candidat) et la Géorgie.

La question des pays orientaux : Ukraine, Moldavie, Géorgie

L'Ukraine a formulé une demande d'adhésion à l'UE le 28 février 2022, au lendemain de son agression par la Russie. Se sentant aussi menacés, la Géorgie et la Moldavie lui ont emboîté le pas. L'adhésion à l'UE garantit en effet la solidarité entre les États membres, notamment en cas d'agression armée. L'Ukraine a invoqué une procédure d'urgence, une procédure a priori non prévue par les traités. L'adhésion à l'UE est une procédure formelle avec des étapes sur des années. L'Ukraine souhaite accélérer le processus en ouvrant les négociations officielles au plus vite. La Commission européenne doit apporter une réponse formelle à l'Ukraine et à la Moldavie sur le lancement des discussions lors de la présentation, en octobre, de son rapport annuel sur l'élargissement. En cas d'avis favorable, les États membres pourraient lancer les discussions officielles lors d'un Conseil européen en décembre.

La question des Balkans

La mise à l'agenda d'une adhésion rapide de l'Ukraine et de la Moldavie n'est pas sans soulever des questions concernant les pays des Balkans dont la négociation d'adhésion semble interminable. Cette lenteur s'explique d'une part par la montée en puissance, à l'est comme à l'ouest de l'UE, de courants politiques eurosceptiques et populistes ne créant pas un climat favorable à l'élargissement. Rappelons que celui de 2004 aux pays dits d'Europe centrale et orientale (PECO) avait souffert de défauts importants, notamment de par le tournant illibéral (qui s'oppose au libéralisme et à ses fondements : séparation des pouvoirs, indépendance de la justice, État de droit, libertés individuelles...) pris par certains gouvernements de la région.

De plus, la sortie du Royaume-Uni de l'UE, avec pour principal motif le rejet de la liberté de circulation des travailleurs au sein de l'UE - une des quatre libertés fondamentales qui régissent le marché intérieur - a renforcé l'attitude précautionneuse des États membres à l'égard d'un



Charles Michel (président du Conseil européen; à gauche), le président ukrainien Volodymyr Zelensky et Ursula von der Leyen (présidente de la Commission européenne) le 3 février 2023 à Kiev lors du sommet UE-Ukraine (Photo : Union européenne).

nouvel élargissement. Enfin, la lenteur des négociations, sans jalons intermédiaires concrets et perceptibles par les opinions publiques, contribue à créer une relation de pouvoir déséquilibrée entre les pays membres et les pays candidats.

Malgré tout, il semble évident, étant donné le contexte géopolitique, que l'intégration des pays des Balkans est nécessaire à la construction d'une UE plus forte. Il sera donc intéressant de prêter attention aux conclusions du sommet annuel UE-Balkans occidentaux, en marge du Conseil européen de décembre.

La question de la Turquie

Frontalière de l'UE, la Turquie a obtenu le statut de pays candidat en 1999. Les négociations ont débuté le 3 octobre 2005. Depuis, elles patinent et sont considérées au point mort. Sur 35 chapitres de négociation, un seul (science et recherche) a été clôturé à date. Le durcissement autoritaire du régime turc a freiné les discussions, déjà laborieuses. En juin 2019, le Conseil de l'UE avait exprimé de graves préoccupations quant au respect de l'état de droit, des droits fondamentaux et de l'indépendance de la justice.

La situation aurait pu évoluer lors des récentes élections mais Recep Tayyip Erdogan a été réélu président pour un 3^e mandat, le 28 mai. Le contentieux chypriote limite également l'avancée des discussions. En raison du conflit territorial opposant la partie turque et la partie grecque de l'île, l'intégration de la Turquie au sein de l'UE est rendue difficile. Les discussions visant la réunification de Chypre sont infructueuses depuis des dizaines d'années. Rappelons que tout élargissement suppose de recueillir l'unanimité des États membres, ce qui constitue un important point de blocage à l'adhésion de la Turquie à l'UE en raison du veto dont dispose Chypre. À ce jour, si l'UE et la Turquie valorisent une relation de coopération, l'adhésion du pays à l'UE n'est plus une priorité, d'un côté comme de l'autre.

Quel format pour une UE élargie ?

La question se pose de la forme que prendrait l'UE si elle intégrait de nouveaux membres. Ces quinze dernières années, l'agenda européen a été façonné par des crises débouchant sur de nouvelles politiques publiques. Ces évolutions ont conduit à une situation paradoxale avec plus d'intégration, sans pour autant déléguer formellement davantage de compétences

au niveau européen alors même que les politiques nationales et européennes sont de plus en plus imbriquées. Cette dynamique a longtemps conduit certains États membres, dont la France, à préconiser une réforme du fonctionnement de l'UE avant tout nouvel élargissement, considérant essentiel de privilégier l'approfondissement à l'élargissement.

Il en est de même au sein de la Commission européenne, où la politique d'élargissement est passée au second plan. Or, l'agression russe contre l'Ukraine a bouleversé les équilibres. La question de l'élargissement est instamment redevenue une priorité pour l'UE, afin de stabiliser son voisinage. Des voix s'élèvent pour proposer une adhésion graduelle à l'UE et rendre le processus plus attractif avec des effets positifs concrets pour le pays candidat et les États membres. Pour ce faire, on peut imaginer ouvrir des droits au fil du temps : statut d'observateur dans les institutions européennes,

accès partiel et progressif aux fonds structurels, participation aux discussions, droit de vote à l'exception du veto... L'idée figure dans les conclusions du Conseil européen du 23 juin 2022 relatives aux Balkans occidentaux, invitant la Commission, le haut représentant et le Conseil « à poursuivre, en s'appuyant sur la méthodologie révisée, l'intégration graduelle entre l'UE et la région au cours du processus d'élargissement même, de manière réversible et fondée sur les mérites ».

Reste à déterminer les modalités d'une telle adhésion par étapes, qui aurait pour conséquence de créer une Europe à plusieurs vitesses. Une chose est sûre : la perspective d'une UE à plus de 27 n'a jamais été aussi vraisemblable. La publication, courant octobre, du rapport annuel de la Commission sera éclairante quant à la voie privilégiée pour les futurs élargissements.

Sonia Arbaoui

CANDIDATS OFFICIELS ET POTENTIELS À L'ADHÉSION À L'UE (SEPTEMBRE 2023)

PAYS	STATUT	DÉBUT DES NÉGOCIATIONS
TURQUIE	Pays candidat depuis le 10 décembre 1999.	3 octobre 2005. NB : depuis 2019, elles sont dites « au point mort » par le Conseil.
MACÉDOINE DU NORD	Pays candidat depuis le 17 décembre 2005.	19 juillet 2022.
MONTÉNÉGRE	Pays candidat depuis le 17 décembre 2010.	29 juin 2012.
SERBIE	Pays candidat depuis le 1 ^{er} mars 2012.	21 janvier 2014.
ALBANIE	Pays candidat depuis le 27 juin 2014.	19 juillet 2022.
BOSNIE-HERZÉGOVINE	Pays candidat depuis le 15 décembre 2022.	Pas encore débutées.
UKRAINE	Pays candidat depuis le 23 juin 2022.	Pas encore débutées.
MOLDAVIE	Pays candidat depuis le 23 juin 2022.	Pas encore débutées.
GÉORGIE	Candidat potentiel – Candidature déposée le 3 mars 2022.	
KOSOVO	Candidat potentiel – Candidature déposée le 15 décembre 2022.	

1. L'IA POURRAIT CRÉER PLUS D'EMPLOIS QU'EN DÉTRUIRE SELON L'OIT

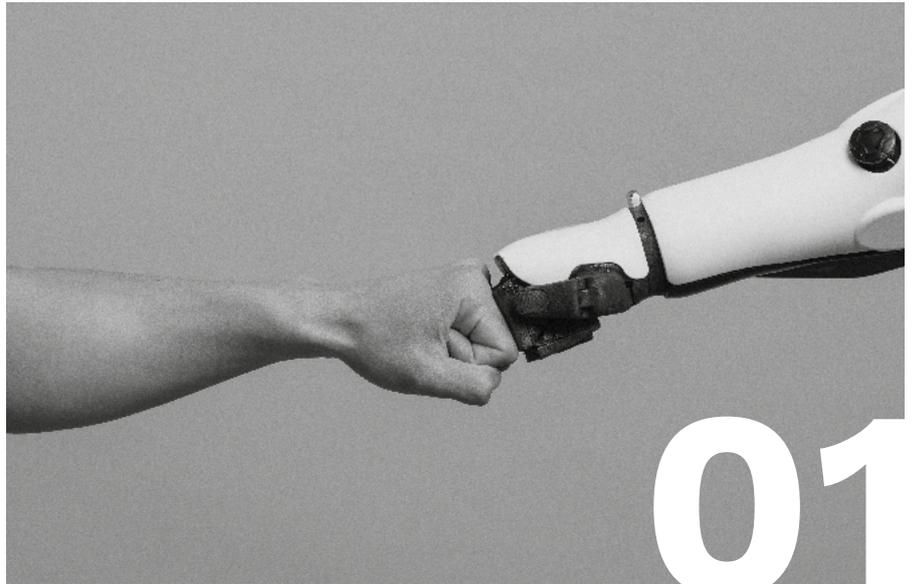
Une étude de l'Organisation internationale du travail estime que « *l'intelligence artificielle (IA) permettra d'accompagner plutôt que de remplacer certaines activités, et se traduira par des changements dans la qualité des emplois, notamment l'intensité du travail et l'autonomie* ». Le travail administratif de bureau est le plus exposé aux technologies d'IA : un quart des tâches sont considérées comme très exposées et plus de la moitié présentent un niveau d'exposition moyen. Pour les cadres et les techniciens, seule une petite partie des tâches sera touchée par l'IA, avance l'OIT.

2. EN ANGLETERRE, 300 000 RECRUTEMENTS POUR LA SANTÉ PUBLIQUE

Quelques jours avant le 75^e anniversaire du National Health Service (NHS), le gouvernement britannique a dévoilé cet été un plan prévoyant l'embauche de 300 000 personnes en quinze ans pour le système public de santé en Angleterre, en sous-effectif chronique avec plus de 110 000 postes vacants dans de nombreuses spécialités. Dans le détail, ce sont 60 000 médecins, 170 000 infirmiers et 70 000 personnels médicaux qui doivent être embauchés. En Angleterre, plus de sept millions de personnes étaient, en avril dernier, dans l'attente d'un traitement.

3. LA NORVÈGE ÉTEND LA PARITÉ DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Avec le soutien des principales organisations patronales (NHO) et syndicales (LO), le gouvernement norvégien va étendre d'ici 2028 les quotas femmes-hommes dans les conseils d'administration de 20 000 grandes et moyennes entreprises. Depuis 2004, le pays impose à ses groupes publics, et depuis 2008 aux grandes entreprises cotées en Bourse, d'avoir au moins 40 % de femmes dans leur CA. Avec les critères retenus pour 2024 (un chiffre d'affaires d'au moins 100 millions de couronnes — environ 8,7 millions d'euros), 8 200 employeurs seront concernés l'an prochain.





04

4. HOLLYWOOD : UN ACCORD TROUVÉ APRÈS UNE GRÈVE HISTORIQUE

Après avoir paralysé Hollywood tout l'été, la grève de l'industrie US du cinéma et de la télévision (scénaristes et acteurs) a pris fin avec l'annonce, le 24 septembre, d'un accord entre le syndicat des scénaristes de Hollywood (WGA) et les grands studios. « Cet accord est exceptionnel, avec des gains significatifs et des protections pour tous les scénaristes », s'est félicité le syndicat. Des manifestations avaient été organisées devant les sièges d'Amazon et de HBO pour garantir la sécurité de l'emploi face à la menace de l'intelligence artificielle, capable d'écrire des scénarios et de cloner la voix et l'image des acteurs.



05

5. ÉTATS-UNIS : UNE NOUVELLE CONVENTION COLLECTIVE POUR LES SALARIÉS D'UPS

Teamsters, la puissante organisation syndicale américaine, a conclu une nouvelle convention collective avec la direction du transporteur UPS. L'accord prévoit une revalorisation du salaire horaire de 7,50 dollars sur la durée de la convention et un salaire horaire minimum de 21 dollars pour les employés à temps partiel. L'accord inclut la création de 7500 emplois à temps plein, le recrutement de 22500 personnes pour les postes vacants et la suppression des heures supplémentaires forcées. « Cet accord va améliorer la vie de centaines de milliers d'employés », a souligné le syndicat.

06



6. FACE À LA POLLUTION, LES FONCTIONNAIRES INDONÉSIENS EN TÉLÉTRAVAIL

Dans le cadre d'un projet gouvernemental indonésien visant à améliorer la qualité de l'air de la capitale Jakarta, la moitié des 50 000 fonctionnaires de la ville ont été placés en télétravail durant deux mois. Selon le gouvernement, les émissions des véhicules comptent pour 44 % de la pollution à Jakarta, devant le secteur énergétique (31 %) et l'industrie manufacturière (10 %). Les défenseurs de l'environnement accusent eux les zones industrielles et les centrales à charbon entourant la mégalopole (30 millions d'habitants) de largement contribuer au smog.



QU'EST-CE QU'UN ABANDON DE POSTE?

L'abandon de poste correspond à une absence non autorisée du salarié à son poste de travail. Celle-ci peut être prolongée ou réitérée, et ce sans justification. En revanche, il n'y a pas abandon de poste dès lors que l'absence du salarié est légitimée, que ce soit par l'exercice du droit de retrait ou du droit de grève, ou qu'elle soit justifiée par des raisons de santé ou pour exercer un mandat de représentation du personnel.

Jusqu'à-là, l'abandon de poste ne pouvait pas constituer une démission du salarié. En effet, cette dernière suppose une volonté claire et non équivoque de mettre fin à la relation de travail. Pour le juge, l'abandon de poste relevait davantage de l'inexécution fautive du contrat de travail par le salarié, pouvant constituer une cause réelle et sérieuse de licenciement.

QUELLES SONT LES NOUVELLES DISPOSITIONS DU CODE DU TRAVAIL ?

Selon l'article L. 1237-1-1 du Code du travail créé en décembre 2022 par la loi « Marché du travail », un salarié est présumé avoir démissionné lorsqu'à l'expiration d'un délai, qui ne peut être inférieur à quinze jours, celui-ci a abandonné volontairement son poste et qu'il ne reprend pas le travail après avoir été mis en demeure de justifier son absence et de reprendre son poste dans un certain délai.

Le cas échéant, l'employeur doit alors respecter une procédure. Lorsqu'il constate l'abandon de poste par le salarié et souhaite se prévaloir de la présomption de démission, l'employeur doit nécessairement recourir à une mise en demeure par lettre recommandée ou par lettre remise en main propre contre décharge. Concrètement, l'employeur doit donc mettre le salarié en demeure de « justifier son absence et de reprendre son poste ».

Ce courrier doit aussi préciser le délai dont dispose le salarié pour régulariser sa situation. Fixé par l'employeur dans le respect d'une durée minimale qui ne peut être inférieure à quinze jours, le délai

commence à compter de la date de présentation de la mise en demeure. À expiration et sans retour du salarié à son poste de travail ni réponse de sa part, celui-ci est présumé démissionnaire.

LE SALARIÉ PEUT-IL RÉPONDRE À LA MISE EN DEMEURE ?

En réponse à la mise en demeure, le salarié peut se prévaloir d'un motif légitime justifiant son absence, faisant ainsi obstacle à une présomption de démission. Plusieurs motifs peuvent être invoqués :

- des raisons médicales (ex. : consultation d'un médecin qui donne un arrêt de travail le jour même de l'absence) ;
- le droit de retrait (en cas de danger grave et imminent) ;
- le droit de grève ;
- le refus du salarié d'exécuter une instruction contraire à une réglementation ou la modification du contrat de travail à l'initiative de l'employeur.

Le salarié doit alors impérativement indiquer le motif de son absence dans sa réponse à la mise en demeure de son employeur. S'il y répond en justifiant son absence, la procédure permettant de présumer d'une démission ne doit pas être conduite à son terme.

LE SALARIÉ PEUT-IL CONTESTER LA PRÉSOMPTION DE DÉMISSION ?

Si l'employeur persiste à aller au bout de la procédure alors même que le salarié a des raisons légitimes à son absence, et qu'il considère le salarié comme démissionnaire, le salarié peut contester la rupture de son contrat de travail sur le fondement de cette présomption.

Pour renverser la présomption de démission, le salarié doit établir que son absence n'est pas un abandon volontaire de poste mais qu'elle est bien justifiée. En saisissant le conseil de prud'hommes, son affaire est alors directement portée devant le bureau de jugement qui se prononce sur la nature de la rupture et les conséquences associées. Il statue dans un délai d'un mois à compter de sa saisine.



L'ADHÉSION SYNDICALE EST-ELLE CONFIDENTIELLE ?

Tout salarié d'une entreprise peut créer ou adhérer à un syndicat, et cela quels que soient son ancienneté ou son statut dans l'entreprise.

MON EMPLOYEUR VA-T-IL LE SAVOIR ?

L'adhésion à un syndicat est une donnée personnelle et confidentielle. Elle relève de la vie privée du salarié et ne peut donc pas être divulguée sans l'accord de celui-ci. Seul le juge peut demander à avoir accès à l'identité d'un salarié adhérent à un syndicat.

ET SI MON EMPLOYEUR L'APPREND ?

L'employeur n'a pas le droit de tenir compte des activités syndicales d'un salarié pour prendre des décisions à son égard, notamment sur les sujets suivants :

- la rémunération ;
- les mesures d'intéressement ou la distribution d'actions ;
- la formation ;
- le reclassement, l'affectation, la qualification, la classification, la promotion professionnelle, la mutation ou le renouvellement du contrat de travail, la rupture du contrat de travail, etc.

Un employeur qui se rendrait coupable de tout acte discriminatoire à l'encontre d'un syndicat ou d'un salarié syndiqué s'expose à des sanctions pénales.

QUEL RESPECT DU RGPD PAR LES SYNDICATS ?

Dans son fonctionnement et vis-à-vis de ses adhérents, une organisation syndicale (OS) se doit de respecter le règlement général sur la protection des données (RGPD). Sur le sujet, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a récemment édicté, en collaboration avec les OS, un guide permettant d'appréhender les principes et les règles à appliquer, avec des exemples concrets tirés des activités des structures syndicales : sections, fédérations... Il n'aborde pas ce qui relève de l'action syndicale au sein d'une entreprise. Pour les questions liées aux ressources humaines, il conviendra de se reporter aux guides à destination des employeurs.

Pour plus d'information sur le sujet, vous pouvez vous reporter à l'article paru dans le magazine CFE-CGC n° 19 (rubrique Mode d'emploi, page 24).

Franck Boissart



QU'EST-CE QUE L'INCAPACITÉ DE TRAVAIL ?

QUE DÉSIGNE L'INCAPACITÉ DE TRAVAIL ?

Qu'elle soit temporaire ou permanente, l'incapacité de travail peut être partielle ou totale.

Elle désigne l'impossibilité, pour une personne, de travailler ou d'effectuer certaines tâches d'un emploi. Il en existe plusieurs types :

- L'incapacité dans le cadre d'une maladie non professionnelle lorsque l'assuré ne peut continuer ou reprendre le travail. Il perçoit des indemnités journalières (IJ) de l'Assurance maladie. L'assuré touche 50 % de son salaire journalier de base.
- L'incapacité temporaire dans le cadre d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle (AT/MP) lorsque l'assuré ne peut plus, temporairement, travailler ou exercer ses fonctions. Il est indemnisé par des IJ AT/MP et touche 60 % de son salaire journalier de base pendant les 28 premiers jours de l'arrêt de travail, puis 80 %.
- L'incapacité permanente dans le cadre d'un AT ou d'une MP lorsque l'assuré ne peut plus, définitivement, travailler ou exercer ses fonctions.

INCAPACITÉ PERMANENTE : COMMENT BÉNÉFICIER D'UNE INDEMNISATION ?

La victime d'AT-MP peut souffrir d'une diminution durable de ses capacités physiques et/ou mentales. Dans ce cas, elle peut obtenir une indemnisation. Le taux d'incapacité permanente partielle (IPP) permet d'évaluer les séquelles résultant de l'accident ou de la maladie. Une fois l'état de santé du salarié stabilisé, le médecin-conseil de la CPAM détermine le taux d'IPP selon divers critères : nature de l'infirmité, état général de la victime, âge, facultés physiques et mentales, aptitudes et qualifications professionnelles.

QUELLE INDEMNISATION ?

L'incapacité donne droit à un versement sous forme d'indemnité en capital ou de rente d'incapacité permanente. Si le taux d'IPP est inférieur à 10 %, le salarié perçoit un capital versé en une seule fois. Le montant est proportionnel au taux d'IPP. Si le taux d'IPP est égal ou supérieur à 10 %, le salarié bénéficie d'une rente versée chaque trimestre jusqu'à son décès, calculée selon le salaire annuel antérieur et le taux d'incapacité. Lorsque le taux dépasse 80 %, la victime peut demander une majoration de sa rente par le versement de la prestation complémentaire pour recours à tierce personne (PC RTP) si son état de santé nécessite l'assistance d'une tierce personne pour les actes ordinaires de la vie courante.

Lucie Oneto

LES CHIFFRES CLÉS DE LA RENTRÉE

SOCIAL

13 OCTOBRE



La journée de mobilisation et de manifestation contre l'austérité et pour l'augmentation des salaires, des pensions et l'égalité femmes-hommes.

RETRAITES

62 À 64 ANS D'ICI À 2030

Le report de l'âge légal de départ en retraite au rythme de trois mois par an à partir de la génération née en 1961.

42 ANS à 43 ANS

(168 trimestres) / (172 trimestres)

L'allongement d'ici à 2027, au rythme d'un trimestre par an, de la durée de cotisation requise pour obtenir une pension sans décote.

848 EUROS BRUT

Le montant minimal de retraite pour une carrière complète à compter du 1^{er} septembre 2023.



INFLATION

4,8%

La hausse des prix à la consommation sur un an, en août 2023, dont :

+ 11,1 % pour l'alimentation



+ 6,8 % pour l'énergie



+ 3,1 % pour les produits manufacturés



+ 2,9 % pour les services



5 000

Le nombre de références de produits alimentaires dont le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, a annoncé que le prix en magasin n'augmenterait pas ou baisserait.

1 EURO

Le montant de la franchise médicale, au lieu de 50 centimes actuellement, que le Gouvernement étudie comme « piste » pour faire des économies budgétaires en 2024.

RENTRÉE SCOLAIRE ET UNIVERSITAIRE

3 024 EUROS

Le coût de la rentrée étudiante par tête selon la Fédération des associations générales étudiantes (Fage), contre 2 889 euros en 2022.

233 EUROS

ET

371 EUROS

Le coût moyen d'une liste complète de fournitures à la rentrée 2023 pour un élève en école primaire et pour un collégien, selon la Confédération syndicale des familles (CSF).

3 MILLIONS

Le nombre de familles à revenus modestes à qui l'allocation de rentrée scolaire (ARS) a été attribuée en août.

DIVERS

17 000

Le nombre d'emplois créés en France par la Coupe du monde de rugby, selon World Rugby.

466

Le nombre de romans à paraître en France entre mi-août et fin octobre pour la rentrée littéraire, en baisse de 5 % sur un an et d'un tiers par rapport à 2010.



NAO : OBTENIR PLUS DE POUVOIR D'ACHAT ET UN MEILLEUR ÉQUILIBRE DE VIE



Le monde du travail et les attentes des salariés évoluent. Lors des négociations annuelles obligatoires (NAO), les représentants du personnel ont l'opportunité de négocier des dispositifs complémentaires pour plus de pouvoir d'achat et un meilleur équilibre de vie.

- Pause déjeuner de qualité, avec UpDéjeuner®
- Politique sociale sur mesure et répondant aux besoins de tous les salariés, avec Chèque Domicile®
- Soutien et accompagnement des salariés aidants avec Prev&Care
- Soutien du pouvoir d'achat avec Klaro
- Tous les avantages sociaux (déjeuner, mobilité, cadeau, culture, sports & loisirs) en une carte unique UpOne®

Coopérative de salariés créée par des militants syndicaux, partenaire historique des organisations syndicales et entreprise à mission, UpCoop vous accompagne pour négocier et avoir les moyens d'agir dans l'intérêt collectif.



Retrouvez les solutions UpCoop sur up.coop
Contactez notre équipe partenariats : infopartenariatsetcooperation@up.coop

La coopérative UpCoop est partenaire de la



On dit souvent que **c'est le geste** **qui compte** ().

Vous qui lisez ce magazine, peut-être chez vous ou bien au travail, quel serait votre réflexe si une personne près de vous était victime d'un malaise, d'un accident, d'un étouffement ?

Dans toutes ces situations, c'est le geste qui compte. **Celui qui permet de faire un massage cardiaque, d'utiliser un défibrillateur, d'effectuer une compression abdominale, de mettre une victime en sécurité.**

Tous ces gestes simples qui permettent bel et bien de sauver des vies.

De nombreux décès pourraient être évités chaque année en France si le **grand public était plus largement initié aux gestes de premiers secours.**

C'est pour ça qu'à la Macif, nous proposons depuis des années à nos sociétaires des ateliers gratuits de formation aux premiers secours.

Alors pour connaître les six gestes élémentaires de premiers secours, **rendez-vous sur [macif.fr/gestes-qui-sauvent](https://www.macif.fr/gestes-qui-sauvent)**

À la Macif, la prévention, c'est ensemble que nous la faisons.



La Macif,
c'est **vous.**