

MAG RH

le magazine de la révolution et des nouvelles frontières RH

2



RELATIONS SOCIALES SYNDICATS UN NOUVEAU DÉPART

Ce numéro vous
est offert par

e-consulting RH
« <capture> 'digitale' de talents. »

SOMMAIRE

SOMMAIRE

EDITORIAL

Opposer démocratie sociale et démocratie politique ? p.4
Michel YAHIEL

REGARDS CROISES, p.6

Michel BARABEL, Vincent BERTHELOT, Bénédicte TILLOY

Les syndicats face aux élections professionnelles, p.13

Tristan HAUTE

Tribunes libres & Interviews : CFTD, p.17

Interview de Laurent BERGER

Interviews vidéos de Laurent BERGER

La formation professionnelle par Laurent BERGER

Transformation Numérique par Laurent BERGER

Tribunes Libres : CFE CGC, p.36

Quelle entreprise pour demain. François HOMMERIL

S'adapter aux défis posés par l'IA, Alain GIFFARD

Agir face à l'épuisement professionnel, Martine KERYER

Egalité professionnelle, Eric FEYBURGER

Entrer dans la vie active, Fabrice TYACK

Jeunes et Syndicalisme, Eric LABOURE

Tribunes libres : CFTC, p.54

Stratégie et Orientations de la CFTC, Philippe LOUIS

Les transformations numériques, Patrice LE ROUE

Formation et Alternance, Philippe LE FLOCH

Victimes de la mode, Sébastien GAROUTTE

Tribunes libres : CGT et UGICT-CGT, p.71

Egalité Femme Homme, Sophie BINET

Statut Cadre, Marie Josée KOTLICKI

Démocratie sociale en quête d'avenir, Jean Luc MOLINS

Les conditions de travail à l'ère du numérique,

Jean Luc MOLINS

Tribunes libres : Force Ouvrière, p.89

A l'heure des bilans et des nouveaux chantiers,

Jean Claude MAILLY

Centralisme ou Fédéralisme, Pascal PAVAGEAU

ADN syndical, Jean Claude MAILLY

Transformation numérique, Pascal PAVAGEAU

Problèmes de génération, Frédéric SOUILLOT

Parité !, Cristelle GILLARD

Interview : UNSA, p.109

Interview de Luc BERILLE

Tribunes libres : Le MEDEF, 113

Vue d'ensemble, Annick VERDIER

Les grands enjeux, Thibaut LANXADE

Du collectif à l'éthique, vers la préservation des RH notre commun

Jérémy LAMRY, p.120

Les jeunes et le syndicalisme, p.123

Anaïs GEORGELIN, Hubert LANDIER

Evaluer la qualité du dialogue social, p.126

Jean Luc MOLINS, Hubert LANDIER

Renouveler le syndicalisme, une affaire de terrain, p.129

Hubert LANDIER

Opportunités et redistribution des cartes : le référendum, p.134

Caroline BARBE, Alice ONCLE

Le référendum d'entreprise, janus de la démocratie sociale, p.138

Guillaume GOURGUES

Inventer les nouvelles du dialogue social, p.143

Hubert LANDIER

10,000 managers formés au dialogue social, p.146

Raphaël GARCIA

International, Une Herbe plus verte chez nos voisins ? p.153

Belgique/Belgïe : L'œil du droit,

Patrick NAMOTTE, Auriane LAMINE,

Filip DORSSEMONT, Pierre-Paul Van GEHUCHTEN

Belgique/Belgïe : Le regard syndical,

Francis PETIT

Fédération de Russie : l'Académie du Travail

RUBRIQUE A BRAC, p.166

Lu pour vous, Denis CRISTOL

L'interview schyzophrène, Denis CRISTOL

La bibliothèque idéale

Dossier Numérique : La gestion des crises sociales

Agenda

Les #RH Hackent le digital

Maître vous avez la parole

Hommage, Mon père ce héros, p.188

André PERRET

Remerciements, p.191

EXPERTISE

TRIBUNES

EDITORIAL

ANDRÉ PERRET



EDITORIAL

Et voilà, le deuxième numéro du Mag RH est à vous ! Vous le savez certainement, le premier sur l'Intelligence Artificielle a été téléchargé par près de 50 000 personnes. Avouez que pour un coup d'essai ...

Fort de cette légitimité, et avec les soutiens que vous nous apportez grâce à vos contributions et messages d'amitiés, nous voilà au pied du mur : confirmer cette confiance qui est la vôtre. Mais quoiqu'il en soit, merci de tout cœur.

Le sujet du Mag RH 2 est encore un sujet d'actualité...et de fond à la fois. C'est notre ligne éditoriale : analyser à fond un sujet qui fait l'actualité. Les discussions sur les ordonnances, sur la formation, sur le chômage, sur les retraites, sur la SNCF... ont replacé les organisations syndicales sous le feu des projecteurs et autres caméras. Les rapports de forces entre les syndicats et le gouvernement, les oppositions entre le patronat et les organisations ouvrières ou cadres, les divergences entre les organisations elles-mêmes, les postures parfois, ne permettent pas toujours de comprendre les enjeux. D'autre part, la modernisation technologique des rapports change aussi la donne. Les environnements de type réseaux sociaux, numériques, et générationnels posent questions aux entreprises, certes, mais aussi aux syndicats. Quelles sont les attentes des adhérents et surtout de ceux qui n'adhèrent pas...

Nous avons posé ces questions aux dirigeants des Organisations Syndicales. La quasi-totalité d'entre eux, malgré les calendriers chargés, nous ont fait l'honneur et l'amitié de nous répondre, aussi bien

sur leur stratégie que sur leur vision du monde et de la société. Vous les découvrirez au fil des pages et par ordre alphabétique pour garantir l'objectivité. Et nous dépasserons même les frontières de l'Hexagone...

Au Mag, nous ne sommes pas consensuels. Nous ne partageons pas forcément les points de vue de nos contributeurs, et même entre nous, nous n'avons pas forcément les mêmes convictions...sauf une : accepter d'écouter l'autre. Face à ces recompositions, il nous apparaît de plus en plus nécessaire de prendre le temps d'entendre, de comprendre et de rechercher les points de rencontre et non les points de divergences. Comme en entreprise, se montrer responsable pour un DRH c'est être capable de faire preuve d'empathie. Pas de cette mièvrerie laxiste, mais de cette capacité à tout se dire, même les choses difficiles, mais ... sans nuire à la relation. Cela se nomme assertivité. Et lorsque l'empathie est assertive, elle peut réellement donner naissance à la co-construction.

Les syndicats, un nouveau départ, pour aller où ? C'est ce que nous allons découvrir au fil de ces pages.

Bonne lecture ...

[André PERRET](#)

A close-up portrait of Michel Yahiel, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark suit, a light blue shirt, and a dark blue tie with small white stars. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is blurred, showing some greenery and lights.

RÉGULATION ?

OPPOSER DÉMOCRATIE SOCIALE ET DÉMOCRATIE POLITIQUE ?

MICHEL YAHIEL

AVIS D'EXPERT

Il est en France de bon ton d'opposer démocratie sociale et démocratie politique.

Ici, on considère qu'une forme « d'essentialisme » syndical – ou patronal- s'impose et qu'il n'est pas besoin de l'Etat pour réguler le dialogue social, en entreprise ou dans les régimes conventionnels. Là, au contraire, on tient l'accord pour une norme secondaire, qui ne vaut qu'après son onction législative, toujours conditionnelle, au point qu'un ANI n'est jamais supposé pouvoir être transposé en l'état dans le code du Travail : il est vrai qu'une réécriture juridique s'impose toujours a minima.

En vérité, ce débat est dans les faits obsolète. La loi Larcher de 2007 a heureusement clarifié les règles du jeu en soumettant le gouvernement et les partenaires sociaux à une obligation de moyen : au premier de consulter obligatoirement les seconds sur les sujets de leur ressort, en affichant ses objectifs et son calendrier ; aux seconds de prendre ou pas la balle au bond et, s'ils s'accordent, qui plus est largement, d'avoir une garantie politique qu'a priori leur texte sera suivi par les pouvoirs publics : le cas de l'ANI du 11 janvier 2013 et la loi sur la sécurisation de l'emploi qu'il a suscitée en est l'un des meilleurs exemples contemporains.

Il n'y a pas non plus de doute juridique : la loi prévaudra toujours en cas de conflit de norme et nul ne conteste que le parlement ait le dernier mot. De ce point de vue, il aurait été hasardeux de constitutionnaliser une sorte de statut ad hoc pour les accords sociaux même majoritaires et rehaussés par la représentativité des signataires. En toute logique, le devenir d'un accord relève davantage de la politique que du droit et c'est très bien ainsi.

Autrement dit, il faut admettre que la démocratie sociale à la française est d'abord une culture, un référentiel, un système de valeurs, qui est partie intégrante d'ailleurs de la démocratie politique, bien plus que le fondement des seuls régimes paritaires. L'enjeu, c'est d'abord la vision du dialogue social, à tous les étages de la société et le rapport



Une démocratie politique tonique ne peut guère se passer de ce « jeu social », pas davantage que la critique des corps intermédiaires peut épargner celle des corps constitués.

à la négociation, au compromis : perte de temps ou investissement indispensable ? La vérité est que le dialogue social local, en entreprise notamment, est crucial mais qu'il n'épuise pas, par construction, le champ des besoins, de sorte que l'échelon interprofessionnel garde sa pertinence.

Au fond, une démocratie politique tonique ne peut guère se passer de ce « jeu social », pas davantage que la critique des corps intermédiaires peut épargner celle des corps constitués. Le vieil adage selon lequel un bon accord vaut mieux qu'une mauvaise loi est sans doute juridiquement inepte, mais à y bien réfléchir, il reste empreint d'une certaine sagesse, toujours précieuse dans la régulation sociale au sein de nos vieux pays.

Michel Yahiel, ex DRH, a occupé la fonction de Président National de l'ANDRH. Conseiller social du Président de la République François HOLLANDE il a également dirigé France Stratégie.

REGARDS CROISÉS

VINCENT BERTHELOT, MICHEL BARABEL, BÉNÉDICTE TILLOY
AVIS D'EXPERTS

Regards croisés de :

Bénédicte Tilloy

Son expérience du social est celle d'une dirigeante qui a exercé la fonction de DRH dans un grand groupe public particulièrement remuant au plan social et qui fait encore actuellement l'actualité. Elle a initié des travaux dans le cadre du digilab social qui lui ont permis tout en innovant de renforcer quelques convictions sur le devenir du dialogue social.

Michel Barabel,

Maitre de conférences à l'Université Paris Est où il co-dirige notamment le Master 2 GRHM dans les multinationales (IAE Gustave Eiffel) et la licence professionnelle "Métiers de la GRH". Il est également Professeur affilié à SciencesPo Executive Education où il assure la Directeur Scientifique de l'Executive Master RH.

Chairman du Groupe Dever (Groupe d'études et de recherches spécialisé dans les études prospectives et les veilles scientifiques dans le domaine de la gestion et du management), il intervient pour de nombreuses multinationales (Air France, Bouygues, Dassault Aviations, Lafarge, Luis Vuitton, RTE, Safran, Schneider Electrics, Thales,...)

Directeur des éditions du Lab RH, il est l'auteur d'une dizaine d'ouvrages et d'une cinquantaine d'articles dans le domaine des RH et du management dont Gestion internationale des Ressources Humaines (Dunod, 2018), Innovations RH (Dunod, 2017), Pour une fonction RH inspirante (Entreprises et Carrières 2017), Le Grand livre de la formation (Dunod 2016).

Par Vincent Berthelot



Alors que nous vivons depuis plusieurs semaines de profondes crises sociales d'ampleur, SNCF, Air-France, il nous est apparu intéressant de demander l'avis d'une DRH réputée comme socialement innovante et d'un expert de la transformation des RH sur les nouvelles formes de dialogue social. En effet nous assistons actuellement au naufrage des formes traditionnelles des conflits qui plus ils s'enlisent plus ils comportent le risque de se radicaliser.

Depuis les manifestations concernant les lois El Khomri il semble que la rue n'est plus un moyen de pression suffisant dans les négociations. Pensez-vous qu'il s'agit d'un passage à vide ou d'un changement plus profond dans les rapports de force habituels entre pouvoir politique et syndicats qui pourrait donner plus d'importance à l'impact sur les réseaux sociaux ?

BT Dans une négociation, il y a plusieurs acteurs : les salariés, les politiques, les représentants syndicaux, les militants, l'opinion publique. Quand tous ces acteurs sont alignés, la pression est forte, parfois même irrésistible.

Il me semble qu'aujourd'hui, les militants/représentants syndicaux et les salariés ne sont plus alignés, les politiques et l'opinion non plus.

Les cahiers revendicatifs des syndicats sont hors sol ! Les salariés ne s'y reconnaissent plus. Quant aux politiques, on a vu le discrédit qui les a affectés.

mais n'est-ce pas une nouvelle forme de dialogue social qui joue aussi sur la désintermédiation et des échanges directs entre salariés et direction grâce au digital ?

Les gens ne croient plus qu'à ceux qui leur ressemblent : il existe une nouvelle forme de communautarisme dans les conflits du travail. On défend sa cause et pas "la cause". C'est pour cette raison, qu'à mon avis, les grandes batailles se joueront d'avantage sur les réseaux sociaux où on peut plus facilement "convoquer" une audience qui vous ressemble.

MB Il s'agit pour moi d'un changement plus profond. La deuxième mesure d'audience des syndicats en 2017 après l'entrée en vigueur des règles de la représentativité syndicale instituées par la loi du 20 août 2008 a renforcé le poids des syndicats dit constructifs (CFDT+CFTC+CFE-CGC : 46,53% versus 40,44% pour la CGT+CGT-FO) qui privilégient la concertation sur la confrontation et les négociations sur les manifestations. De plus, les syndicats français n'arrivent plus à manifester unitairement, ce qui limite l'impact des défilés (nombre de personnes moins important). Enfin, la culture de la manifestation décroît. Elle est plus associée aux « anciens ». Regardez les défilés, vous verrez beaucoup de « cheveux blancs » et des bataillons de retraités.

Ce qui compte aujourd'hui c'est de gagner la bataille de l'opinion publique. Il faut chercher à la conquérir pour en faire un allié. La grève est perçue comme un levier du passé qui ne génère plus de mouvements de sympathie au contraire (blocage, retard, ...). Les syndicats doivent donc trouver de nouveaux leviers. A ce titre, les réseaux sociaux sont un levier parmi d'autres... Ils permettent d'informer en temps réel, de fédérer des communautés, de partager des idées, de gérer l'après conflit, d'anticiper des actions. Ils ne sont pas donc pas à négliger.

Au niveau des entreprises le dialogue social est revendiqué



BT Les réseaux sociaux créent l'opportunité de s'adresser directement à la personne de son choix et de prendre son audience à témoin des réponses - ou des non réponses! - que l'on reçoit. On peut même le faire derrière un pseudonyme! Cela redonne de l'enjeu au dialogue social, avec le risque néanmoins de l'hystériser.

Mais cela a un énorme avantage : on peut être démenti par n'importe quel acteur de son écosystème. Les syndicats doivent s'expliquer devant les usagers sur les raisons de leur appel à la grève, peuvent être contestés par certains salariés, sous couvert de l'anonymat, si les motifs ne sont pas partagés et la direction de l'entreprise peut elle aussi s'exprimer. J'ai quelques exemples intéressants d'échanges avec les parti-prenantes d'un changement d'organisation des horaires à la gare Saint-Lazare. La solution a émergé d'une écoute horizontale des revendications de toutes les parti-prenantes, clients entendus, bien sûr!

Je me suis aussi fait sèchement reprendre à la volée après avoir tenu des propos lénifiants, ou langue de bois, par des salariés et des usagers d'accord pour dénoncer des pratiques que je cautionnais, sans doute en les ignorant! Mais ce n'est pas une raison!

Pour autant, je pense que ce n'est l'intérêt de personne de se passer d'intermédiaires ou de représentants, et c'est pour cette raison que j'ai créé le Digilab Social : réfléchir à l'évolution du rôle des syndicats et des managers dans un monde plus horizontal et temps réel du fait du numérique me semble crucial pour l'avenir des relations en entreprise.

MB Les syndicats devraient se réjouir qu'une direction dialogue directement avec ses salariés. Ce n'est pas, pour moi le signe qu'elle veut passer outre les partenaires sociaux, mais au contraire qu'elle souhaite s'impliquer davantage et de donner de l'information et des explications sur ses projets et ses actes. De plus ces messages peuvent être contestées, contredits ou encore être matière à débat.

Un acteur, quel qu'il soit, se fait « désintermédier » quand la valeur qu'il crée pour ses « clients/représentants » n'est pas suffisante et qu'un autre acteur, fort de cette réalité, décide de se positionner sur le même créneau et de proposer une valeur su-

périeure. Ainsi, les vraies questions qui se posent sont :

- les syndicats français délivrent-ils aujourd'hui une valeur suffisante à leurs adhérents ?
- Si non, comment peuvent-ils améliorer cette valeur ?
- Face à un monde en profonde mutation sous l'impulsion des technologies, de la mondialisation et des nouvelles aspirations des individus, quels postures, quels services à forte valeur ajoutée, quel périmètre pour les syndicats français ?

A la légitimité des élections professionnelles, les syndicats sont-ils aussi désormais tenus de prouver leur représentativité concrète des salariés pour ainsi dire en temps réel ? Cela doit-il les amener à co construire avec les salariés grâce au digital ?

BT Les syndicats doivent s'attacher à "mettre leurs clients au coeur de leurs préoccupations". C'est à dessein que j'utilise ce slogan que tous les salariés ont entendus réciter comme des mantras par leurs managers, s'agissant des clients de l'entreprise. Mais cette formule est vraie dans tous les domaines, ne pas mettre l'utilisateur au centre, c'est risquer de se faire "uberiser" par quelqu'un qui le fera. Et les clients des syndicats, ce ne sont pas les politiques, ce sont les travailleurs (au sens de "ceux qui travaillent" indépendamment du lien qui les relie à l'entreprise).

Ces mots de travailleur, d'utilisateur, reprennent un sens étymologique, après avoir été longtemps l'enjeu de querelles idéologiques.

MB Effectivement, les rapports à l'information, aux institutions, à l'autorité, au travail sont en train de changer. Cela impacte le rapport des salariés aux

syndicats. Ces derniers ne peuvent plus se contenter de se rappeler à l'existence de la plupart des salariés quelques mois avant les élections (on sait chez les RH que les années électorales ont généralement un taux de conflictualité plus élevé !) et leur demander ensuite de les laisser « gérer pour eux » pendant la durée de leur mandat : « Ne vous inquiétez pas, nous sommes des pros de la question sociale, on s'occupe de tout mais surtout laissez-nous faire et faites-nous confiance ».

Ils doivent s'engager dans une logique de co-construction avec les salariés de leurs revendications, projets, actions. L'horizontalité s'applique aussi à eux. Et le digital est effectivement un très bel outil pour collaborer et construire. Mais attention, les relations sociales ne peuvent pas être totalement virtualisées. Pour reprendre un terme issu du monde de la formation, elles doivent être « blended » : combiner activités en présentiel et échanges numériques. A charge pour les partenaires sociaux d'identifier ce qui peut être virtualisé et ce qui doit être impérativement fait en présentiel. Le lien avec les salariés doit être continu. La relation se noue et se développe au jour le jour notamment autour d'un ensemble de « services » rendus.

Considérez-vous les DRH comme des partenaires du changement et de l'innovation ou surtout des relais de la direction ?



BT Les deux mon capitaine. C'est ce qui rend la fonction si difficile à exercer. Il faut à la fois porter une vision forte - et si on ne partage pas viscéralement celle de l'entreprise, la fonction est impossible à exercer - et être capable de la rendre accessible à chaque salarié pour lui permettre de rester acteur de son quotidien et de son avenir personnel. Si les salariés ne vous voient pas investis dans ce rôle de façon authentique, ils se méfient de vous et vous ne pouvez rien faire!

C'est la raison pour laquelle un DRH devrait pouvoir choisir son patron!

MB Je suis d'accord avec Bénédicte : les deux. Mais, dans les faits, les salariés et les partenaires sociaux les perçoivent surtout comme les relais de la direction, au service d'une logique purement financière. Difficile de tenir une posture de « champion des salariés » et de fonction régulatrice, capable également de défendre les intérêts des salariés.

Mais a contrario, les dirigeants ne perçoivent pas forcément les DRH comme des partenaires de l'innovation et du changement.

Donc, la montée en gamme doit se faire sur ces deux dimensions.

Il me semble important que les DRH incarnent aussi bien le transactionnel, le légal, les objectifs stratégiques et économiques de l'entreprise que la protection, la sécurité, le développement des collaborateurs, l'innovation ou la qualité de vie au travail.

Comme la dualité de la posture tient de l'équilibriste, je pense que cela ne peut s'incarner que dans le cadre de collectifs RH de type « dream team » avec des profils de compétences et des aptitudes très hétérogènes. La maîtrise du social, de dialogue et de la négociation font partie des fondamentaux de la fonction RH.

Les syndicats ont-ils trouvé la bonne stratégie pour attirer les jeunes salariés et compenser le vieillissement des salariés syndiqués et à terme la diminution de leur base ?

BT Ce que je vois des appareils ne me donne pas cette impression. Mais je n'ai qu'une vision partielle du sujet! En revanche, certains militants sont conscients de la nécessité de se ré-inventer et c'est ce qui motive leur participation au digilab social!

MB C'est le défi des prochaines années. Le taux de syndicalisation des jeunes est en baisse. D'après les travaux de la Dares (2016)[1], le taux de syndicalisation des moins de 30 ans n'est que de 3,6%.

Âge

| | |
|-----------------------|------|
| Moins de 30 ans | 3,6 |
| De 30 à 39 ans | 9,0 |
| De 40 à 49 ans | 14,0 |
| De 50 à 59 ans | 16,6 |
| 60 ans et plus | 10,4 |

Ainsi, l'âge moyen des adhérents augmente. Les syndicats doivent donc moderniser leurs images s'ils veulent renouveler leurs adhérents et sympathisants.

Dans les pays où le taux de syndicalisation reste élevé (pays d'Europe du nord par exemple), les syndicats sont perçus comme des prestataires de service avec une connotation idéologique beaucoup moins marquée. C'est une des pistes à poursuivre à mon avis. De même, les appareils restent très verticaux, bureaucratiques et proche finalement des organisations traditionnelles. Les syndicats se sont créés avec la deuxième révolution industrielle au 19ème siècle. Leur structure, leur mode de fonctionnement ont peu évolué depuis la seconde guerre mondiale. Ils doivent réinventer leurs principes d'actions et leurs collectifs pour être plus en phase avec notre époque.



Quelle est votre vision du syndicalisme d'ici 10 ans avec les transformations sociales et digitales actuelles qui vont transformer les entreprises ?

BT Je rejoins Nicolas Colin qui prédit l'émergence de nouvelles guildes. Le monde du travail se morcelle. Il y a de nouvelles formes de travail revendiquées par leurs utilisateurs qui sont mal comprises par les syndicats d'aujourd'hui : le freelancing par exemple, ou les contrats de mission. Dans mon nouveau job chez Schoolab, je suis entourée de jeunes "collègues" qui ne veulent pas de CDI ! Ils refusent le lien de subordination avec l'employeur, veulent conserver la liberté de choisir à chaque instant pour qui et quand ils travaillent, ce qui ne les empêche pas de vouloir être sécurisés par ailleurs ! L'arbitrage sécurité/liberté va bouger avec la nouvelle génération et les nouvelles opportunités apportées par le numérique.

MB La prospective est devenue un art impossible. Usine du futur, intelligence artificielle, nouvel emploi... La seule certitude est que le monde du travail sera profondément modifié dans 10 ans.

J'espère qu'il y aura des syndicats des slasheurs capables de défendre et d'accompagner les individus ayant de multiples employeurs. Qu'il y aura aussi des syndicats d'écosystèmes ou de l'entreprise étendue qui négocieront non plus au sein d'une entreprise ou d'un secteur mais au niveau d'une multitude d'entreprises et d'individus regroupés autour d'une firme pivot et d'un business model collectif. Qu'ils seront capables d'assister les salariés lors de conflits « homme/machine », de protéger tous les catégories de personnel (et pas surtout le CDI à temps plein) ou d'assurer de nouveaux droits.



Les syndicats auront un rôle de prévention (éviter nos futures additions aux outils digitaux), d'orientation (identifier des solutions de carrières par exemple) et de protection (sécuriser des parcours et des projets). Dans un monde où les individus seront sans doute plus « seuls », « plus libres » mais également « plus fragiles », ces intermédiaires continueront à exister s'ils sont capables de fédérer autour de tribus, d'incarner des collectifs et de protéger de la violence du monde extérieur.

Quelles sont vos propositions idées vis-à-vis des DRH pour améliorer le dialogue social en entreprise ?

BT Le DRH est un acteur du changement qui doit veiller à ce que chacun y trouve son compte, dans l'entreprise, ou en dehors si cela n'est plus possible !

Il doit concevoir le dialogue social dans un écosystème ouvert et favoriser l'échange entre toutes ses parties prenantes. Il vaut mieux de la contestation ouverte dans certains lieux de l'entreprise que de la mauvaise volonté ou de la résistance larvée qui bloque l'innovation et qui rend chacun méfiant !

Le DRH doit consacrer du temps à la culture d'entreprise : permettre à chaque salarié de se rendre compte que la façon dont il est traité est conforme aux valeurs prônées par l'entreprise devant ses investisseurs ou ses clients.

MB On a les "partenaires sociaux qu'on mérite". Je constate que plus les DRH font preuve de pédagogie et de transparence, mettent les sujets sur la table, donnent le plus de clés de lectures aux partenaires sociaux, ... plus ces derniers sont à même de comprendre les choix de l'entreprise et de participer à un dialogue social constructif.

De plus, la confiance et la qualité de la relation se crée dans les périodes économiques "positives" pour l'entreprise. Il ne faut pas attendre les problèmes et les chocs violents de l'environnement (PSE, restructuration, ...) pour engager le dialogue qui sera pas nature difficile et contraint. Les DRH doivent avoir un dialogue à valeur ajoutée dans manière constante et dans la durée. Enfin, valoriser les implications dans les instances et l'investissement des collaborateurs dans le dialogue social dans le cadre de leur carrière me paraît un bon moyen de rendre ces activités plus attractives et d'assurer une certaine rotation des membres des IRP au service d'un dialogue social plus partagé et sans cesse renouvelé .

En guise de conclusion

Pour nos deux spécialistes des RH, les réseaux sociaux vont devenir un levier majeur dans les conflits à venir par manque d'ampleur de la mobilisation sur le terrain..

La différence tient à un nouvel acteur sur cette scène, celui du public, qui semble tout autant redouter que condamner le recours à une grève longue mais qui conserve une capacité d'adaptation face aux perturbations.

A ces difficultés propres à chaque entreprise se rajoutent dans les conflits majeurs et nationaux le positionnement de ce Gouvernement qui ne cesse de montrer sa volonté de contrôler le dialogue social par l'instauration de nouvelles règles et d'une posture peu flexible.

Ces réseaux sociaux dans ou hors de l'entreprise permettent d' "horizontaliser" le dialogue et redonner la parole aux parties prenantes et en particulier aux salariés face aux propositions de la direction et

aux revendications syndicales. C'est un nouveau lien social qui devrait permettre aux syndicats de mieux répondre aux attentes des salariés de façon plus pratique et moins idéologique.

A défaut de trouver les voies de négociation par une écoute et compréhension des attentes du corps social au travers des syndicats ET des réseaux sociaux internes on en arrive à des crises sociales majeures avec peu de portes de sorties si ce n'est le jusqu'aboutisme dont personne ne sort vraiment vainqueur et qui laisse des traces pendant des années ou le référendum et là aussi son risque de division et opposition. Tout ceci est la base d'un ferment pour une radicalisation explosive des revendications des syndicats supportés par les salariés.

Dans ce paysage recomposé la fonction RH doit jouer les équilibristes en alignement avec la stratégie de l'entreprise mais aussi les attentes des salariés pour garder du sens et développer de l'engagement. La difficulté principale pour les RH reste d'y parvenir tout en prenant des décisions éthiques.

A l'avenir les syndicats devront s'attacher à développer une attitude de service et création de valeur vis-à-vis des salariés et pas seulement ceux en CDI ou CDD mais des différentes parties prenantes.

Pour demain les DRH devront renforcer leur capacité à donner du sens aux décisions de l'entreprise pour le développement de chaque salarié en renforçant le H de humain de leur titre et non pas en maniant la hache dans les effectifs.



ÉLECTIONS

LES SYNDICATS FACE AUX ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES

TRISTAN HAUTE
CERAPS / CNRS

DÉCRYPTAGE

La réforme de la représentativité syndicale de 2008 et celles qui l'ont suivi ont consacré l'importance du vote dans la régulation des relations professionnelles (1). Les résultats des élections professionnelles ont acquis une importance nouvelle et ne sont plus un simple « baromètre » pour les différentes organisations syndicales. Ils déterminent en effet, en tant que mesures de la représentativité syndicale, la capacité de négocier des organisations syndicales et leurs poids respectifs pour la validation ou le rejet d'accords collectifs.

Cette nouvelle donne électorale a surtout engendré des « commentaires électoraux » faisant état du déclin de la CGT ou de la défiance vis-à-vis d'un syndicalisme « contestataire » au profit d'un syndicalisme « réformiste ». De tels propos s'appuient sur les résultats nationaux permettant le calcul de la représentativité syndicale publiés tous les 4 ans par le Ministère du Travail. Mais ils oublient que ces résultats n'ont pas pour ambition de « photographier » le paysage syndical mais bien de « sélectionner » les acteurs « représentatifs » dans le cadre des négociations collectives. Ces résultats sont en effet l'agrégation de scrutins (Comité d'Entreprise ou Délégation Unique du Personnel et, à défaut, Délégué du Personnel, scrutin sur sigle dans les Très Petites Entreprises, scrutin dans les collèges salariés des chambres d'agriculture) que tout différencie si ce n'est oppose : taux de participation, offre électorale, enjeux locaux ou non, modalités du vote... Finalement, lire les évolutions du paysage syndical avec cette seule mesure nationale serait comme lire l'évolution du paysage politique français à l'aide des seuls résultats nationaux des élections municipales. Ces résultats nous montrent pourtant quelque chose : en les analysant avec finesse et précaution, on saisit les implantations et les capacités de mobilisation d'organisations syndicales en perpétuelle évolution (2) plus que des « opinions » salariales.

En parallèle, la réglementation évolue elle aussi. A ce titre, les ordonnances de l'automne 2017 doivent être réinscrites dans un processus plus global de transformation de la représentation syndicale.



La mise en place du CSE, qui s'accompagne de la réduction du nombre d'élus et de la fusion des compétences, risque d'avoir un double effet : sur les capacités de mobilisation des équipes syndicales avec un temps de délégation réduit et/ou concentré, notamment pour des CSE couvrant plusieurs établissements ; et un effet sur les enjeux du scrutin lui-même, la question étant de savoir pourquoi votent les salariés et pour quoi les équipes syndicales font campagne.

Trois exemples d'évolutions ont ainsi attiré notre attention : les regroupements de branches professionnelles, un objectif réaffirmé à plusieurs reprises par les gouvernements successifs et les partenaires sociaux ; le nécessaire équilibre femmes/hommes dans les candidatures aux élections professionnelles depuis la loi Rebsamen de 2015 ; la mise en place des CSE avec les ordonnances d'octobre 2017.

Au-delà de la question de la « démocratie sociale » ou du « dialogue social », enjeu de luttes d'idées entre organisations syndicales et en leur sein, il convient de penser les répercussions concrètes de ces évolutions sur les pratiques et les stratégies syndicales (3). C'est pourquoi nous proposons ici un rapide focus sur les (nouvelles) stratégies électorales des organisations syndicales.

Les répercussions pour les organisations syndicales de ces trois évolutions sont aisées à envisager.

Les regroupements de branches professionnelles se font dans un contexte où les organisations syndicales disposent de leurs propres échelons internes, les fédérations. Or, ces champs fédéraux sont plus ou moins adaptés aux regroupements à venir. Ainsi, à la CFDT, l'existence de

champs fédéraux très larges facilitent l'adaptation à des restructurations conventionnelles. C'est moins le cas à la CGT.

De plus, avec des « fusions » de branches, des organisations vont voir leur influence se réduire, notamment leur capacité à valider et à s'opposer à des accords collectifs, par exemple en perdant des majorités de « blocage » dans certaines branches (4). Les plus petites organisations risquent-elles de perdre leur représentativité, souvent durement acquise, dans des champs conventionnels très élargis, à l'image de Solidaires ou de la CGT dans certaines branches de l'enseignement privé. Le malheur des uns faisant souvent le bonheur des autres, certaines organisations verront dès lors leurs poids augmenter. En effet, le poids d'une organisation est calculé à partir du rapport entre les suffrages qu'elle a obtenu et les suffrages obtenus par les seules organisations représentatives dans la branche. Moins il y a d'acteurs autour de la table, plus les acteurs restants voient leur poids relatif augmenter.

Dès lors, les nouveaux champs conventionnels créés par ces fusions de branches seront autant de terrains de mission et de consolidation pour les organisations syndicales. Pour les plus petites, telles la CFTC, l'UNSA ou Solidaires, des choix seront sans doute à opérer, en fonction des implantations et des moyens disponibles.

Le nécessaire équilibre femmes/hommes dans les candidatures aux élections professionnelles a aussi des répercussions déjà très concrètes. Bien que certaines organisations semblent avoir atteint cet équilibre parmi leurs élu(e)s du personnel (5), ce n'est pas encore le cas pour la CGT ou FO. Et, sur le terrain, la difficulté souvent répétée de trouver des candidat(e)s risque d'être renforcée par cette nouvelle exigence. Les organisations syndicales ont pourtant travaillé de manière intensive cette question depuis de nombreuses années. Les risques de contentieux, venus de l'employeur ou de listes concurrentes, ou d'une offre électorale réduite menacent les scrutins professionnels. Mais cette nouvelle contrainte pourrait aussi inciter les organisations à présenter une liste commune pour certaines élections professionnelles, une pratique encore rare (6) mais au cœur de certaines stratégies de développement, notamment à l'UNSA.

La mise en place du CSE, qui s'accompagne de la réduction du nombre d'élus et de la fusion des compétences, risque d'avoir un double effet : sur les capacités de mobilisation des équipes syndicales avec un temps de délégation réduit et/ou concentré, notamment pour des CSE couvrant plusieurs établissements ; et un effet sur les enjeux du scrutin lui-même, la question étant de savoir pourquoi votent les salariés et pour quoi les équipes syndicales font campagne. Dénonçant les propositions « populistes » de concurrents, certains syndicalistes caricaturent ainsi un « vote d'épicerie » pour lequel les activités socio-culturelles du CE primeraient sur la défense des droits et conditions de travail des salariés. Des enquêtes sociologiques au sein d'entreprises et auprès des salariés de TPE sont en cours afin d'enrichir l'analyse des choix électoraux des salariés.

Dans ce contexte, les réponses syndicales sont variables selon les organisations mais aussi selon les niveaux d'une même organisation. Si la CFDT (7) est, contrairement à une idée reçue sur la CGT (8), l'organisation qui a les stratégies les plus homogènes du fait d'une organisation plus centralisée, leur développement sur le terrain n'est ni automatique, ni uniforme.



Les structures intermédiaires d'une organisation doivent être investiguées ainsi que les pratiques des militants et responsables. L'exemple pris plus haut des champs fédéraux n'est pas isolé. Dans un contexte où une partie de la représentativité est calculée à partir du scrutin dans les TPE (vote sur sigle par correspondance ou par Internet), ce sont aussi les niveaux territoriaux « interprofessionnels » qu'il faut interroger.

Ainsi, en nous appuyant sur une étude quantitative des résultats électoraux et sur une série d'entretiens avec des responsables territoriaux de plusieurs organisations, nous avons montré que les organisations déployaient des stratégies différenciées pour mobiliser un salariat atomisé avec lequel elles n'ont que peu de contacts (9). La CGT ou Solidaires mettent en avant l'aide juridique qu'elles offrent aux salariés, adhérents ou non. Elles s'appuient également sur leurs unions interprofessionnelles qui, pour la CGT, correspondent à des moyens humains et à un maillage territorial très important, permettant d'impliquer de nombreux militants dans une telle campagne nationale. Pour Solidaires, organisation bien plus modeste, le manque de moyens humains et financiers ne permet pas une réelle mobilisation interprofessionnelle. L'UNSA met davantage en avant la dimension sectorielle. Même si des équipes locales se mobilisent, c'est en ciblant certaines professions, identifiées nationalement et faisant l'objet de matériels propres, telles les assistantes maternelles, les coiffeuses, les ambulanciers... En l'absence de « réseaux » et d'implantation syndicale dans les TPE, la question de « l'image » des syndicats doit être posée : les syndicalistes enquêtés font état d'une reconnaissance, plus ou moins positive, des organisations syndicales ou de l'objet syndical mais aussi d'un manque d'information des salariés sur le scrutin (10).

Nos premières enquêtes tendent à montrer que le vote aux élections professionnelles est rarement l'expression d'une opinion relative au syndicalisme, généralisable au niveau national. Il est bien plus le

reflet de capacités d'implantation et de mobilisation des différentes organisations syndicales. Loin de l'archaïsme dont on les accuse parfois, celles-ci développent de nouvelles stratégies syndicales, chacune à sa manière, face aux évolutions de la représentation syndicale et du salariat.

1. *Pour une synthèse sur le plan juridique : Leclerc Olivier, Lyon-Caen Antoine (dir.) (2011), L'essor du vote dans les relations professionnelles, actualités françaises et expériences européennes, Dalloz, Paris*
2. *Sur ce point, cf. le chapitre 3 du nouveau manuel de sociologie du syndicalisme, consacré à la représentativité : Bérout Sophie, Giraud Baptiste, Yon Karel (2018), Sociologie politique du syndicalisme : introduction à l'analyse sociologique des syndicats, Armand Colin, Paris, Collection U, 240 p. (à paraître en mai 2018) ainsi que notre article à paraître dans la revue de l'IRES sur le cas des scrutins CE : Haute Tristan (2018), « Évolutions du paysage syndical et évolutions du salariat : une analyse des élections aux Comités d'Entreprise (2009-2016) », revue de l'IRES, article à paraître*
3. *Sur ce point, cf. par exemple cette étude de cas sur l'UNSA : Farvaque Nicolas (2016), L'impact de la loi de 2008 sur la représentativité dans le secteur privé : études de cas à partir de l'Unsa, Rapport Orseu, avril 2016 [en ligne : <http://www.ires-fr.org/etudes-recherches-ouvrages/etudes-des-organisations-syndicales/item/4418-l-impact-de-la-loi-de-2008-sur-la-representativite-dans-le-secteur-privé-etudes-de-cas-a-partir-de-l-uns-a>] ou cet article basé sur deux études de cas d'entreprises : Yon Karel, Bérout Sophie (2014), « Représenter les salariés dans l'entreprise après la loi du 20 août 2008 : sur les limites de la " démocratie sociale " », Politiques de communication, n°2, printemps 2014, p. 55-78*
4. *Selon nos calculs pour 2017, CGT et CFDT disposent de majorités de « blocage » dans respectivement 49 et 37 branches, pour un total de respectivement 330.000 et 120.000 salariés.*
5. *Cf. : <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/0301277744354-elus-du-personnel-vers-la-parite-2152465.php>*
6. *Selon nos calculs, cela concernait moins de 5% des scrutins en 2013.*
7. *Guillaume Cécile (dir.) (2014), La CFDT. Sociologie d'une conversion réformatrice, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 276 p.*
8. *Piotet Françoise (dir.) (2009), La CGT et la recomposition syndicale, PUF, Lien Social*
9. *Sur le cas de la CFDT, cf. : Rey Frédéric (coord.) (2015), « Construire un syndicalisme de proximité pour les petites entreprises : stratégies, pratiques et actions syndicales en direction des salariés des petites entreprises : le cas de la CFDT », Rapport de recherche, IRES [en ligne : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/LISE-CNRS/halshs-01117549v1>]*
10. *Sur ce point, un article d'Acrimed fait état de la faible couverture médiatique du scrutin : <http://www.acrimed.org/Elections-professionnelles-dans-les-tr-es-petites>*

Tristan HAUTE,
 Doctorant en science politique,
 CERAPS-CNRS/Université de Lille

TRIBUNES LIBRES

Cfdt:



Télécharger le MagRH 2
complet



INTERVIEW

LAURENT BERGER
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

INTERVIEW

**LE SYNDICALISME EST MORTEL,
LE DIALOGUE SOCIAL NON...**

Dans une interview publiée par le journal Libération, vous avez lancé que le syndicalisme était mortel afin de prévenir les organisations syndicales du risque encouru de subir le même sort que les partis politiques traditionnels. Votre propos a sollicité de vives réactions. Pouvez-vous nous expliquer comment vous voyez l'avenir du syndicalisme ?

Je tiens à préciser qu'il ne s'agit pas là d'un souhait. Lorsque l'on analyse l'évolution de la popularité des médias et des partis traditionnels, on se rend compte que s'il n'y a pas de renouvellement et une réelle remise en question, les institutions peuvent disparaître. Les citoyens, instrumentalisés il est vrai par des partis populistes, peuvent être tentés la « démagogie ». Par ailleurs, L'avènement des plateformes et des réseaux sociaux a accentué ce phénomène car les informations se diffusent rapidement et n'importe qui peut rapidement prendre la parole et imposer un discours.

Il faut donc se concentrer notre rôle et notre valeur ajoutée. Le syndicalisme de la CFDT restera utile pour discerner les véritables enjeux derrière la complexité des phénomènes. Il est capable de comprendre les intérêts en jeu et la réalité des faits pour faire des propositions concrètes et porter des revendications précises. L'évolution du travail et sa digitalisation ainsi que la transition écologique sont des phénomènes qui doivent pousser à redéfinir le pacte social. C'est ce que veut la CFDT.

Pour conclure, je dirais que ce qui peut perdre le syndicalisme, ce sont les syndicalistes qui n'ont aucune vision. Il faut s'appuyer sur nos valeurs comme l'émancipation individuelle et collective, le respect des droits fondamentaux, l'égalité et la justice sociale, et ensuite porter des propositions fortes.

Justement, vous prônez un débat public sur l'avenir du travail ? Comment envisagez-vous le traitement d'un sujet qui risque de connaître une métamorphose sans précédent ?



La question du travail est très mal traitée dans le débat public. Il est souvent analysé comme un coût et non comme une richesse. De par la qualité des relations qu'ils entretiennent avec les salariés, les syndicats peuvent représenter un vecteur de compromis social privilégié.

La question du travail est très mal traitée dans le débat public. Il est souvent analysé comme un coût et non comme une richesse. De par la qualité des relations qu'ils entretiennent avec les salariés, les syndicats représentent un porte voix des réalités du travail et un vecteur de compromis social privilégié. C'est notre position à la CFDT.

Le monde du travail est traversé par des intérêts divergents et contradictoires entre les salariés et l'employeur. C'est normal et sain si on n'en fait pas un conflit bloc contre bloc. Cela serait mortifère. Les confrontations doivent être organisées. Les conflits de logiques peuvent être encadrés au sein de toute l'entreprise afin d'éviter l'échec des négociations et la sous-performance économique. L'objectif est d'aboutir à des décisions partagées et à des compromis bénéfiques pour les salariés et l'entreprise grâce au dialogue social.

Le syndicalisme doit prendre en compte la multiplicité des situations. Nous devons aussi mener des réflexions autour de l'impact des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle sur le travail, sur l'articulation des temps de travail, sur la robotisation, etc. Nous souhaiterions que le rapport « Entreprise et intérêt général » du 9 mars dernier, de Jean-Dominique Senard, président du groupe Mi-

chelin, et Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT et présidente de Vigeo-Eiris, soit repris dans son intégralité.

Aujourd'hui, l'entreprise tend à changer ses modes organisationnels. Le syndicalisme est-il adapté aux logiques d'entreprise étendue ?

Le syndicalisme s'est construit autour d'un salariat homogène. Aujourd'hui il doit prendre en compte l'évolution du travail qui englobe plusieurs catégories de travailleurs, internes ou externes à l'entreprise. Il faut que le syndicalisme prenne en compte les populations freelances, en portage salarial, en auto-entrepreneuriat, etc. Il existe déjà un syndicat de chauffeurs VTC à la CFDT.

En ce qui concerne la loi sur la formation professionnelle, vous regrettez de ne pas avoir été mieux suivis par le gouvernement. Comment voyez-vous sa mise en œuvre ?

Pour l'instant, le gouvernement a décidé de faire cavalier seul en écartant les organisations syndicales et patronales de la gouvernance. Or le développement des compétences est le principal enjeu à l'heure actuelle pour faire face à la transformation des entreprises et suivre l'évolution rapide des systèmes et modèles économiques. Je ne connais aucun changement d'envergure qui se soit réalisé sans fédérer l'ensemble des acteurs concernés, et, j'ai bien peur que les mesures envisagées sans concertation n'aboutissent pas. Si c'est le cas, on aura perdu beaucoup de temps. Pourtant plusieurs mesures sont intéressantes comme le droit à l'accompagnement, par exemple.

On constate un peu partout une aspiration profonde à davantage d'horizontalité dans les prises de décision et une concertation plus large. Or, les décisions gouvernementales sont très verticales et ne laissent pas de place à la négociation. On court purement et simplement à l'échec de la réforme.

Les ordonnances sur la loi Travail font pourtant une large part à la négociation en entreprise. N'est-ce pas une opportunité pour les syndicats de renforcer le dialogue social et d'équilibrer le rapport de

force entre les employeurs et les salariés au sein des entreprises ?

Les ordonnances prolongent et renforcent la Loi El Khomri du 8 août 2016. La CFDT est pour le renforcement de la négociation d'entreprise et de branche. Pour cela, il faut un choix clair dans le dialogue social avec une confiance dans les représentants des salariés. Or La mise en place du CSE induit la baisse du nombre d'élus et de représentations. On ne nous donne pas les moyens des ambitions voulues pour améliorer le dialogue social. Sa qualité dépendra donc de l'intelligence des directions d'entreprise et de sa maturité au sein des entreprises.

Pensez-vous que nous nous acheminons vers une crise sociale de grande envergure ?

Ce pays me fascine car nous avons des millions de personnes au chômage, 5 millions de personnes qui vivent au-dessous du seuil de pauvreté, mais le statu quo perdure. La crise sociale est pourtant bien réelle. Il faut traiter les sujets les uns après les autres en tenant compte des différents contextes. Il y a de nombreux dysfonctionnements au sein des EHPAD ou encore des hôpitaux. La convergence des luttes est un combat politique pas syndical.

La démocratie participative renouvelée ne doit pas être une pure façade. Nous avons mené une enquête « Parlons travail » et 200 000 personnes y ont répondu. Fort est de constater que 75% des salariés sont heureux de leur travail, mais, 40% des répondants constatent qu'il produit un impact physique ou engendre des risques psychosociaux. L'immense majorité veut avoir son mot à dire sur son travail et le devenir de l'entreprise ou l'administration.

Pensez-vous que les DRH puissent être vos alliés pour valoriser les hommes et les femmes des entreprises dans cette grande période de transformation ?

Certains DRH construisent un vrai Pacte social, d'autres font le minimum. Le rapport de Jean-Denis Combrexelle, « La négociation collective, le travail et l'emploi » est pour moi le point d'équilibre de la négociation sociale mais, comme il le souligne, c'est la voie à suivre mais à la condition sine qua non que tous les acteurs se mobilisent.

Propos recueillis par

André PERRET, Le Mag RH ;

Christel LAMBOLEZ, JobSferic ;

Captation Vidéo : Sarah, Agence Blue Moon

Crédits photo : Info-Com CFDT

A man with short dark hair, wearing a dark suit jacket over a light blue button-down shirt, is shown from the chest up. He is looking slightly to the left of the camera with an engaged expression. His right hand is raised in a gesturing motion, and his left hand holds a silver marker. The background is a blurred indoor setting with warm lighting.

INTERVIEW VIDÉO

“
retrouvez les vidéos
réalisées à l'occasion de
l'interview de Laurent
BERGER par l'équipe du
Mag RH

NÉGOCIATIONS & CONCERTATION



Les vidéos sont disponibles directement dans la version eBook.
Si vous lisez le Mag RH en version PDF, cliquez sur l'icône ci-contre pour visualiser la
vidéo sur votre explorateur internet.



VOIR LA VIDÉO

VIDÉO EXCLUSIVE

CONFRONTATIONS ET CONVERGENCES DES INTÉRÊTS



Les vidéos sont disponibles directement dans la version eBook.
Si vous lisez le Mag RH en version PDF, cliquez sur l'icône ci-contre pour visualiser la
vidéo sur votre explorateur internet.



VOIR LA VIDÉO

VIDEO EXCLUSIVE

FORMATION PROFESSIONNELLE



Les vidéos sont disponibles directement dans la version eBook.
Si vous lisez le Mag RH en version PDF, cliquez sur l'icone ci-contre pour visualiser la
vidéo sur votre explorateur internet.



VOIR LA VIDÉO

VIDÉO EXCLUSIVE

DIALOGUE OU CONFRONTATION



Les vidéos sont disponibles directement dans la version eBook.
Si vous lisez le Mag RH en version PDF, cliquez sur l'icône ci-contre pour visualiser la
vidéo sur votre explorateur internet.



VOIR LA VIDÉO

VIDÉO EXCLUSIVE

CONTESTATIONS OU CONSTRUCTIONS ?



Les vidéos sont disponibles directement dans la version eBook.
Si vous lisez le Mag RH en version PDF, cliquez sur l'icône ci-contre pour visualiser la
vidéo sur votre explorateur internet.



VOIR LA VIDÉO

VIDÉO EXCLUSIVE

REPRÉSENTATIVITÉ



Les vidéos sont disponibles directement dans la version eBook.
Si vous lisez le Mag RH en version PDF, cliquez sur l'icône ci-contre pour visualiser la
vidéo sur votre explorateur internet.



VOIR LA VIDÉO

VIDÉO EXCLUSIVE

DRH



Les vidéos sont disponibles directement dans la version eBook.
Si vous lisez le Mag RH en version PDF, cliquez sur l'icône ci-contre pour visualiser la
vidéo sur votre explorateur internet.



VOIR LA VIDÉO



FORMATION

” Refonder la loyauté du contrat de travail sur l'exigence de développement de l'employabilité

LAURENT BERGER
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
IDÉES CLEFS

Refonder la loyauté du contrat de travail sur l'exigence de développement de l'employabilité

Nos vies professionnelles s'individualisent de plus en plus, mais le travail demeure fondamentalement une histoire collective. Plus encore, sa dimension collaborative se renforce dans les processus de transformation aujourd'hui à l'œuvre, que ce soit au sein de l'entreprise ou dans ses coopérations externes. Cette dualité du travail, entre trajectoires individuelles sur le long terme et ancrage collectif au quotidien, est le levier de notre stratégie syndicale en faveur de la sécurisation des parcours professionnels.

C'est pourquoi la CFDT veut construire un nouveau contrat social autour de droits attachés à la personne, indépendamment de son entreprise et même de son statut sur le marché du travail, et d'un renforcement du dialogue social, au plus près des réalités du travail. De ce point de vue, les nouveaux droits des actifs, à travers le Compte personnel d'activité (CPA) notamment, doivent beaucoup à la CFDT. Mais au-delà de ces résultats déjà tangibles, l'originalité de notre projet revendicatif procède de l'articulation de deux approches : le droit à l'émancipation pour chacun et un cadre collectif de l'exercice de ce droit pour tous.

On ne le dira jamais assez, on ne forme personne : ce sont les personnes qui se forment, ou plus exactement qui apprennent. On peut toujours inscrire un salarié en formation, mais il n'apprendra que s'il s'y engage. Les salariés n'apprennent d'ailleurs pas seulement en formation, mais également en situation de travail. Inversement, ils peuvent désapprendre au travail. Tout dépend en fait de la qualité de vie au travail. Comment en effet devenir acteur de son parcours professionnel si l'on n'est pas, concrètement, en situation d'être acteur du contenu et du devenir de son propre travail ? Bref, ça se construit collectivement, ça s'organise. Et tout converge : plus le travail est lui-même riche de dynamiques apprenantes, plus l'accès aux formations est aisé ; et plus le salarié est acteur, plus le manage-



Si l'entreprise ne peut plus aujourd'hui garantir l'emploi à vie en son sein, le besoin de sécurité demeure une demande légitime des salariés. Inversement, si la projection professionnelle des salariés ne peut plus se réduire au seul périmètre de leur entreprise, les enjeux de compétitivité économique nécessitent plus que jamais leur implication productive.

ment peut lui demander de s'impliquer dans les projets de l'entreprise.

C'est donc finalement dans la réinterrogation des dynamiques de travail que se trouve la capacité d'allier ces deux principes : « être acteur de sa formation et de son devenir professionnel » et « accompagner le développement des compétences utiles pour l'entreprise ».

Car la question de l'accompagnement des transitions se pose aux entreprises comme aux salariés, du fait notamment de la digitalisation. Or dans une économie qui est en mutation dans un environnement incertain, la mise en mouvement des salariés par la formation est le seul levier de transformation de l'entreprise pour plus de réactivité et d'agilité. D'une organisation du travail régie par le « comment », l'enjeu est de passer à une organisation du travail modelée par son résultat, sa qualité voire son sens.

De ce point de vue, se former favorise la réappropriation du travail par le travailleur, tant au plan individuel que collectif. Et dans un contexte où l'incertitude devient la règle, ce ne sont plus les routines professionnelles qui produisent le plus de gains de productivité, mais l'invention per-

FORMATION

manente pour répondre à l'instabilité et à l'imprévu, à tous les niveaux de l'organisation. Le travail n'est plus simplement « à faire », mais constitue aussi une situation-problème à résoudre. Mais cette réappropriation n'est pas privative, car les compétences associées qu'il faut développer sont transversales et souvent collectives. Elles servent donc autant la performance de l'entreprise, ici et maintenant, que l'employabilité des salariés, plus tard et potentiellement ailleurs.

Lorsqu'une carrière professionnelle se déroulait durablement dans une même entreprise, l'engagement réciproque des parties s'inscrivait entièrement dans l'exécution du contrat de travail. L'entreprise assurait une garantie d'emploi. Le salarié engageait sa force de travail au service exclusif de l'entreprise. Le sentiment de loyauté réciproque était fort.

Si l'entreprise ne peut plus aujourd'hui garantir l'emploi à vie en son sein, le besoin de sécurité demeure une demande légitime des salariés. Inversement, si la projection professionnelle des salariés ne peut plus se réduire au seul périmètre de leur entreprise, les enjeux de compétitivité économique nécessitent plus que jamais leur implication productive. Mais une entreprise qui ne peut plus promettre l'emploi à vie, ne peut pas non plus demander une implication inconditionnelle de ses salariés. Elle doit reconsidérer les termes de la loyauté réciproque, qui est le ciment de tout contrat.

C'est donc un nouveau modèle de don (l'implication personnelle dans la finalité de l'entreprise) et de contre-don (le développement des compétences qui favorisent une employabilité durable) qu'il nous faut inventer, dans un espace-temps qui s'autonomise de la durée du contrat de travail individuel. Le seul moyen de refonder cette loyauté réciproque est de la « gager » par un contrat social collectif.

La nature de ce contrat est d'abord profondément managériale, en termes de choix d'organisation du travail qui favorisent l'engagement individuel, la coopération collective et le développement professionnel pour le plus grand nombre. Ce qui signifie bien souvent une évolution des missions et de la posture de l'encadrement, changement qui doit lui-même être accompagné. Il s'agit de passer



d'un management directif à un management collaboratif, où le manager devient facilitateur, donneur de sens et vecteur de motivation, au-delà des stricts objectifs opérationnels. Et si l'employabilité durable est un des termes du contrat, la gestion des compétences devient une mission centrale du management, avec l'entretien professionnel comme point d'orgue.

Mais l'enjeu premier de cette contractualisation réside dans la qualité du dialogue social qui la fonde. Qui détermine les compétences jugées utiles pour l'entreprise ? La CFDT ne remet pas en cause la responsabilité de l'employeur sur la définition des choix stratégiques de l'entreprise. A condition que ces choix soient clairement présentés aux représentants du personnel au sein du Comité social et économique (CSE), d'une part, et que leur traduction en besoins en compétences fasse l'objet d'un véritable dialogue, d'autre part. Cette approche stratégique relève de la prospective. Elle ne décrit pas l'avenir, mais propose des scénarii. Ils sont donc par essence discutables. Quant à la traduction en compétences, elle nécessite d'être outillée, et nous restons vigilants envers les futurs Opérateurs de compétences (actuels OPCA), afin qu'ils accompagnent prochainement les branches et les filières en ce sens.

Si l'ensemble de ce travail est réalisé et mis à disposition de tous, représentants du personnel, ma-

nagers, salariés, alors il donnera à voir sur le champ des contraintes comme des possibles. C'est alors que la formalisation des compétences utiles à l'entreprise deviendra un levier permettant à chaque salarié d'être acteur de son devenir professionnel.

C'est alors que l'abondement du Compte personnel de formation (CPF) par l'entreprise prend tout son sens. Non pas au bon vouloir de la direction ou à la « tête du client », mais dans un cadre négocié qui permette, au regard d'un diagnostic partagé, de favoriser des logiques de co-investissement entre des souhaits d'évolution professionnelle des salariés et des perspectives de besoins en compétences de l'entreprise. En mobilisant son CPF, le salarié garde la main sur son projet ; en l'abondant, l'entreprise fait levier en cohérence avec ses orientations stratégiques. C'est cet équilibre gagnant-gagnant que les équipes CFDT porteront pour construire de vraies politiques d'investissement compétences et de sécurisation des parcours professionnels dans les entreprises.

Personne n'est en effet mieux placé que soi-même pour être l'expert de son propre parcours professionnel. A condition de pouvoir faire des choix éclairés. La qualité du contrat social de son entreprise, mais aussi le renforcement du Conseil en évolution professionnelle (CEP) en dehors de l'entreprise, dont la CFDT a obtenu le principe dans la réforme en cours, sont les deux leviers du renforcement de ce « pouvoir d'agir » des salariés, et plus généralement des actifs.

C'est en ce sens que la CFDT revendique un travail choisi, formateur et émancipateur pour tous. Mais cette volonté émancipatrice ne s'oppose pas à la dimension collective du travail. Elle se construit au contraire en son sein, par une implication conditionnée par le développement de son employabilité. Le respect de cette condition est au cœur du nouveau contrat social de l'entreprise qu'il reste à inventer... et donc à négocier !

Laurent BERGER
Secrétaire Général de la CFDT





TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Les transformations numériques vont-elles modifier la culture et les comportements syndicaux ?

LAURENT BERGER
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

IDÉES CLEFS

Les transformations numériques vont-elles modifier la culture et les comportements syndicaux ?

La révolution numérique transforme toute la société, nos façons de vivre, de produire, de consommer, d'habiter, d'interagir les uns avec les autres. Le syndicalisme, comme toutes nos institutions, est et sera concerné.

Il faut néanmoins dissiper tout de suite l'idée fautive qui circule trop souvent suivant laquelle les mobilisations en ligne pourraient remplacer la présence syndicale classique. C'est une profonde erreur de compréhension des mutations en cours. Le monde numérique n'est pas un monde éthéré, le virtuel ne se substitue pas au contact humain. Airbnb réunit ses hôtes, Uber ses chauffeurs, Mee-tic les célibataires. Quand la CFDT a décidé d'organiser les chauffeurs VTC, les Uber, nous n'avons pas seulement créé une page Facebook, nous avons fait le tour des stations-services. Pourquoi ? Car les free-lances du numérique n'ont plus d'employeur fixe, jusqu'à un certain point, ils souhaitent d'abord l'autonomie, valorisent le projet plutôt que le statut qu'il soit indépendant ou salarié. Mais ils se retrouvent dans des lieux qui sont les leurs, cuisinent ensemble, débattent, s'entraident.

Le syndicalisme doit donc d'abord être présent dans les lieux où sont les travailleurs, articuler nouveau d'échange et de partage en ligne et présence renouvelée, là où le travail se réalise. Il est donc essentiel de sortir des permanences syndicales et être là où les nouvelles solidarités se créent, là où sont les travailleurs.

Cela impose aussi de revoir la manière dont la CFDT se pense. Le syndicalisme d'hier était la réponse à l'organisation du travail du XX^{ème} siècle : un monde pyramidal et un monde du silence, où le salarié n'avait pas la faculté de s'exprimer sur le lieu de travail. Le syndicalisme est et restera le porte-voix de tous ceux qui sans la force du nombre ne pourraient être entendus. Mais pour accom-



Les travailleurs ont toujours besoin de s'auto-organiser. Entre l'Etat, le marché et l'individu, il y a toujours un espace pour la mobilisation collective, pour le syndicalisme. Une mobilisation qui suppose de faire avec et non pour les travailleurs. Nous devons construire collectivement et démocratiquement les réponses.

plir sa mission, il doit lui-même faire sa mue : s'adresser aux travailleurs et non aux seuls salariés, prendre acte que le monde du travail n'est plus divisé entre salariés et indépendants s'établissant pour une durée longue, mais est fait d'un continuum de situations, du salariat classique, à l'autonomie dans le salariat avec le portage salarial ou la coopérative d'emploi et d'activité et au projet à son compte. De plus en plus souvent, les travailleurs alternent voire cumulent des activités sous des statuts différents. Notre système social n'a pas été construit pour cela. Cette prise de conscience nous impose de repenser notre modèle social. Cela fait désormais longtemps qu'il ne permet plus de couvrir tous ceux qui en ont besoin. Il n'est plus possible d'ignorer la masse des travailleurs pauvres, des autoentrepreneurs, des salariés à temps partiel qui peinent à disposer de la protection sociale dont ils ont besoin. Nous devons réinventer un modèle social plus inclusif, un modèle universel, réfléchir à un statut de l'actif, au compte social personnel.

Cela suppose donc de s'adresser à tous les travailleurs. Qui représente la population des freelances ? Personne ne s'est pas posé la question de savoir qui était légitime pour parler en leur nom. Le Gouvernement considère que les organisations patronales les représentent par défini-

tion, sans poser la question aux principaux concernés, alors que les syndicats les aident aussi à s'organiser. Or si l'on regarde les organisations patronales aujourd'hui, elles refusent la mise en place de droits nouveaux pour les free-lances. La baisse des contributions sociales demeure leur seul horizon revendicatif. En l'absence de mesure de la représentativité, on a donc un vrai problème de légitimité de représentants qui ne s'adressent pas aux free-lances et ont d'autres agendas politiques que celui de faire progresser leurs droits.

La révolution numérique interroge donc en profondeur qui nous sommes et ce que nous voulons. Elle impose également de revoir nos outils, nos modalités d'action pour toucher et faire participer ceux que nous représentons à la construction de nos actions. Les travailleurs ont toujours besoin de s'auto-organiser. Entre l'Etat, le marché et l'individu, il y a toujours un espace pour la mobilisation collective, pour le syndicalisme. Une mobilisation qui suppose de faire avec et non pour les travailleurs. Nous devons construire collectivement et démocratiquement les réponses.

La CFDT commence à se préparer. Elle a lancé une grande enquête en ligne sur le travail, Parlons travail, à laquelle ont répondu plus de 200 000 personnes. Elle utilise une plateforme participative pour associer ses centaines de milliers d'adhérents à la réflexion sur son fonctionnement ou sa résolution de congrès, son texte d'orientation politique le plus important. Elle a lancé comme d'autres des pétitions en ligne. Elle utilise les réseaux sociaux. Cette transformation ne peut réussir en réunissant simplement des souhaits, des affects, des colères hétérogènes, mais en affichant clairement nos valeurs, en construisant avec ceux qui se reconnaissent en elles. Et en les réunissant physiquement pour se connaître et débattre.

Le syndicalisme doit en outre tenir sa promesse d'entraide et répondre à la soif d'être utile de ceux qui le rejoignent. La révolution numérique s'appuie sur un nouveau carburant, la donnée. Il ne faut pas sous-estimer les craintes légitimes de tous ceux qui voient se déployer de nouvelles modalités de surveillance numérique, qu'il faut combattre pour permettre à chacun d'être acteur de ses données, de se les réapproprier et de ne les céder que pour

des usages auxquels chacun aura consenti librement. Mais dans un cadre émancipateur, nous avons également besoin de mieux suivre la donnée de nos adhérents. Il est nécessaire de militer pour que l'administration et l'entreprise prennent en compte les désirs, les affects de leurs travailleurs, qu'ils prennent enfin au sérieux ceux qui travaillent pour eux. Mais cela doit également s'appliquer au syndicalisme, proposer à nos adhérents la mobilisation, l'association à la réflexion qu'ils désirent. Les données sont essentielles pour construire le syndicalisme de demain, mieux associer celles et ceux qui rejoignent la CFDT, leur délivrer les services personnalisés dont ils ont besoin.

Cela suppose une transformation technologique, la proposition de modules de formation syndicale en ligne et pas seulement en présentiel (même si nous avons encore besoin du présentiel pour se connaître et échanger), ce que nous avons commencé à faire à la CFDT, des plateformes participatives de débat, la proposition de pétitions en ligne, l'utilisation de nouvelles façons de faire savoir et d'organiser nos actions en s'appuyant sur les réseaux sociaux. Cette révolution exige que nous redéfinissions nos modalités d'action. Que nous-mêmes adoptions des modes d'organisation plus fluides et plus horizontaux, que nous mettions en réseau, capitalisions sur la force que représente un réseau de milliers d'adhérents prêts à donner du temps, forts d'une expérience et de compétences diversifiées. Le syndicalisme est le seul réseau vraiment social. Et il lui faut se transformer en profondeur pour tirer parti de cette richesse, renforcer ses capacités d'initiative, de création, d'entraide. Sans toucher à nos circuits de prise de décision qui sont essentiels pour que la décision demeure transparente et légitime, nous devons apprendre à miser sur les échanges entre pairs, sur la force de centaines de milliers d'adhérents et de militants prêts à s'entraider.

Car s'il est bien une leçon que je retiens de la révolution numérique, c'est celle-là. Le visage de la CFDT, c'est celui des militants partout sur les lieux de travail. La décision est et restera celle des adhérents sur leur lieu de travail, dans leur syndicat. Ils forment un réseau unique qui

veut transformer le monde. Et ils savent comment faire. En étant nombreux, proches des travailleurs, en portant des propositions enracinées dans leur vécu et en portant fièrement leurs valeurs et leurs couleurs. Celles de la CFDT. Un syndicalisme qui entend faire de la révolution numérique une occasion pour faire plus et mieux ensemble.


Laurent BERGER
Secrétaire Général de la CFDT

TRIBUNES LIBRES



Télécharger le MagRH 2
complet



A portrait of Francois Hommeril, a middle-aged man with short brown hair, wearing a dark blue suit, white shirt, and blue tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a light, textured white.

**QUELLE ENTREPRISE POUR
AFFRONTER LE 21ÈME SIÈCLE
ET SON CORTÈGE
D'INCERTITUDES ?**

FRANCOIS HOMMERIL
PRÉSIDENT CONFÉDÉRAL
IDÉES CLEFS



Non, la démocratie ne s'est pas arrêtée au soir du 7 mai 2017.

Le corps social est un corps vivant qui est le siège de rapports de forces et d'intérêts apparemment contradictoires. Mais comme le corps humain ne peut se mouvoir dans son environnement qu'en composant entre la volonté et le réflexe, le corps social avance dans le progrès en intégrant la volonté du réformateur et les signaux de souffrance des capteurs de la société réelle. En oubliant ce deuxième point, en le négligeant, ou pire en le disqualifiant, le pouvoir se crève un œil et avance à tâtons. C'est la leçon qu'il faut retenir de l'étape controversée dite désormais « des ordonnances ». Car les signaux ne manquent pas de la profonde souffrance de la société. Et elle ne se réduit pas à un taux de chômage forcément trop élevé que d'incessantes réformes dérégulatrices ont échoué depuis 20 ans à réduire. Pour la CFE-CGC, l'échec des ordonnances s'inscrit dans ce mantra simpliste et désarmant : « ça ne marche pas, c'est donc qu'il faut en faire plus ». Et c'est ainsi que notre nouveau Président, pressé de renvoyer l'ascenseur à un pouvoir économique auquel il croit devoir plus qu'au suffrage universel, s'est lancé dans une étape supplémentaire de démantèlement du Code du travail et de règles patiemment accumulées et éprouvées, au risque de déstabiliser l'équilibre fragile qui gouverne la vie sociale des entreprises.

Il faut rassurer les marchés et attirer en France les « investisseurs », étonnants acteurs d'un monde économique en pleine mutation qui décrètent ne plus devoir prendre aucun risque, quand les individus, salariés ou non, devraient les supporter tous. Dont acte ! La CFE-CGC sort par le haut de ce moment politique aussi étonnant qu'harassant, ayant le sentiment d'avoir fait son devoir : dire les choses, proposer des solutions, avancer des compromis. Las, nous avons été chaleureusement reçus, patiemment écoutés, rien n'y a fait : les partenaires sociaux n'étaient là que pour la figuration. L'entreprise réelle dont ils sont les témoins, le monde « au travail » dont ils sont les représentants n'était pas consulté. L'idéologie s'est imposée au détriment



Les organisations syndicales doivent évoluer pour s'adapter et reprendre dans l'entreprise une place qu'ils avaient peut-être trop délaissée au profit du paritarisme et de la négociation nationale interprofessionnelle.

d'un consensus indispensable aux grandes avancées. C'est donc une réforme du passé, une de plus, marquée du sceau de l'inefficacité économique, génératrice de désordre dont il faut s'apprêter à faire le bilan avec amertume.

Et pourtant, les enjeux au départ étaient d'importance. Le travail est en pleine mutation. Une génération montante éduquée au rythme de la connaissance infiniment disponible, des organisations de travail définitivement bouleversées par la dématérialisation des échanges, attendaient une vision de la société autrement plus ambitieuse. **Quelle société pour demain ? Quelle entreprise pour affronter le 21ème siècle et son cortège d'incertitudes ?** Voilà les questions auxquelles la CFE-CGC aurait aimé avoir eu à répondre, à tout le moins à aborder.

Et reconnaître humblement que s'il est évident que le chemin pour avancer passe par un dialogue social renoué, personne ne possède à lui seul l'entière solution. Chacun en a sa part, et en excluant les partenaires sociaux, représentatifs la société civile, du champ de sa réflexion, le tout nouveau pouvoir fait une erreur historique, un rendez-vous qu'il faudra regretter longtemps d'avoir manqué.

ENJEUX

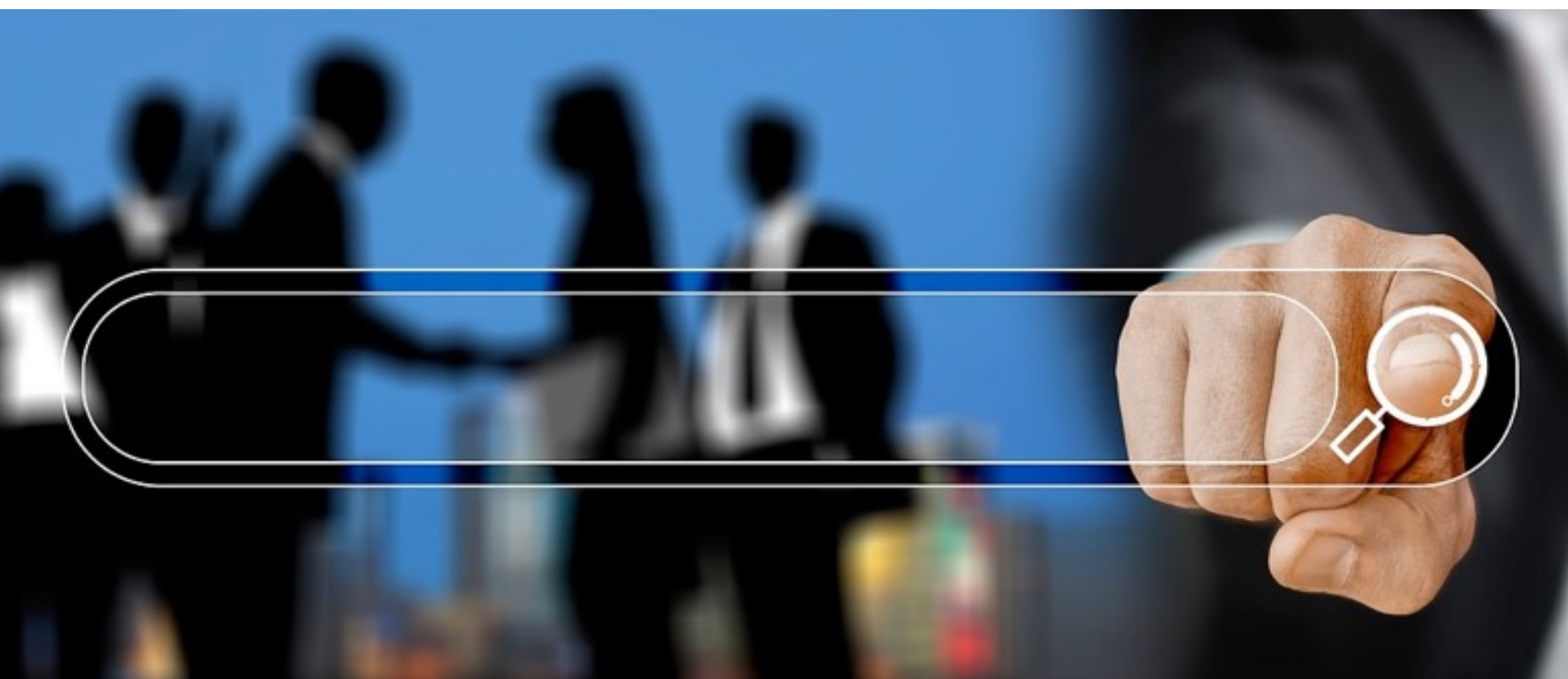
Mais il faut avancer, toujours, et ne pas s'arrêter à « l'ornière des résultats ». A sa façon, finalement, l'exécutif nous montre la voie. Les organisations syndicales doivent évoluer pour s'adapter et reprendre dans l'entreprise une place qu'ils avaient peut-être trop délaissée au profit du paritarisme et de la négociation nationale interprofessionnelle. C'est en tout cas la feuille de route de la CFE-CGC. Face aux enjeux de la numérisation dans toutes ses dimensions, il faut pouvoir dessiner des perspectives pour que les acteurs du progrès dans l'entreprise, les salariés, puissent évoluer, se former, et avancer en prenant leur juste part de qu'ils ont contribué à créer. Pareillement, alors qu'une société du savoir, de l'intelligence et des comportements est en train de s'imposer face à celle de la hiérarchie de la connaissance, on comprend que le rôle des cadres et de l'encadrement est en pleine mutation. Une société dans laquelle la jeune génération convoque plus que jamais la question du sens et des valeurs impose de repenser l'équilibre des droits et devoirs de chacun, au moment de prendre des responsabilités et de s'engager dans le processus de création économique de la valeur. La CFE-CGC se doit d'être au centre de cette réflexion, et c'est une longue tradition, une grande expérience de cette question centrale de l'éthique de la responsabilité qui nous oblige à ne pas céder à ceux qui voudraient avancer en éludant les questions les plus structurantes à domestiquer les mutations en cours.

On nous promet la fin du salariat.. Pourquoi pas ?! Mais surtout pourquoi ? Pour quelle efficacité quand c'est justement l'intégration des compétences au sein des entreprises qui a permis à l'humanité de faire le bond économique qui aura marqué le dernier siècle. Le travailleur dit « indépendant », mais qui se caractérise par son absolue dépendance économique, est-il un modèle libérateur ? Est-ce que l'absence de statut et de protections permet la libération de la créativité, le moteur du progrès ?

Autant de questions qui sont le moyen de libérer les flots des idées reçues et des lieux communs non vérifiés - l'océan froid de la pensée conforme. C'est le projet de la CFE-CGC, c'est son ambition, celle d'y voir clair dans ce monde fait de slogans et de réclames qui s'éloigne de plus en plus de la réalité d'une vie. Une vie que l'on devrait pouvoir promettre à quiconque souhaite s'engager, travailler et construire. Avancer pour lui-même et faire avancer le groupe.

Les pages qui suivent illustrent cette volonté d'être dans le monde réel, ce fameux « terrain » que tous les décideurs politiques revendiquent sans jamais l'habiter. Ce monde qui change et qui se cherche, et pour lequel la proposition syndicale doit prendre sa place et exprimer sa modernité. Voilà l'enjeu.

François HOMMERIL
Président Confédéral CFE-CGC



A portrait of Alain Giffard, a middle-aged man with short grey hair and glasses, wearing a dark blue suit, a light blue shirt, and a purple tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a light, abstract pattern of overlapping shapes in shades of blue, green, and pink.

**S'ADAPTER AUX
DÉFIS POSÉS PAR
L'IA**

**ALAIN GIFFARD
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL**

IDÉES CLEFS



Numérisation, robotisation : l'avis du syndicat sur les prévisions du rapport destruction d'emplois / création de nouveaux métiers. Quelles perspectives sur l'évolution prévisible du rapport au travail.

À la fois vectrice d'opportunités et de risques, l'intelligence artificielle s'invite dans le débat public. Comment se positionner face à un phénomène dont le rapide développement va impacter l'emploi, l'organisation du travail et notre quotidien ? La CFE-CGC s'empare du sujet et est bien décidée à faire entendre sa voix.

Depuis mars 2017, la CFE-CGC a organisé quatre colloques centrés sur l'intelligence artificielle. Pourquoi un tel intérêt pour cette thématique ?

L'intelligence artificielle fait irruption partout, à une vitesse vertigineuse : dans la santé, l'industrie, le droit, le secteur bancaire, bientôt nos smartphones... L'IA, désormais capable de battre les meilleurs joueurs mondiaux au jeu de go et au poker, va grandement influencer notre quotidien personnel et professionnel. C'est un phénomène social, social et économique avec des impacts systémiques, car au-delà de l'intelligence artificielle, on touche aux problématiques liées à la robotisation, à l'automatisation des tâches, à la raréfaction du travail, à l'ubérisation, aux nouvelles formes d'emploi, à la formation professionnelle, au temps de travail...

L'intelligence artificielle a déjà et aura une influence majeure sur de nombreux métiers, sur l'organisation du travail, sur le management et sur le quotidien des populations de l'encadrement représentées par la CFE-CGC. C'est un sujet au long cours : il est du devoir d'une grande organisation syndicale d'être proactive pour réfléchir, anticiper et s'adapter aux grands défis posés par cette nouvelle révolution industrielle.

C'est un sujet au long cours : il est du devoir d'une grande organisation syndicale d'être proactive pour réfléchir, anticiper et s'adapter aux grands défis posés par cette nouvelle révolution industrielle.

Vous insistez sur la rapidité du phénomène...

Contrairement aux précédentes révolutions industrielles réalisées sur plusieurs décennies, celle-là va se faire sur un laps de temps très court de quelques années. L'intelligence artificielle s'apparente à un tsunami qui peut nous submerger si nous ne sommes pas préparés pour encadrer l'usage de ces nouvelles technologies.

Selon une étude publiée en mai 2016 par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 9 % des emplois sont menacés par les robots. La robotique et l'intelligence artificielle vont-elles transformer ou détruire le travail ?

Un grand nombre de métiers - experts-comptables, professionnels de santé, de l'information, notaires, conducteurs de véhicules, aides à domicile etc. - sont susceptibles de voir leur contenu évoluer sous l'effet de l'IA et de la robotique, capables d'apprendre et de travailler des masses considérables de données. Dans un premier temps, des salariés vont peut-être rester sur le carreau et devoir se reconverter. D'où l'impérieuse nécessité de filets de sécurité et le développement de la formation, puisque

le progrès technique exige toujours plus d'expertises et de compétences avec des salariés aux profils très qualifiés nécessitant de nouveaux **management**.

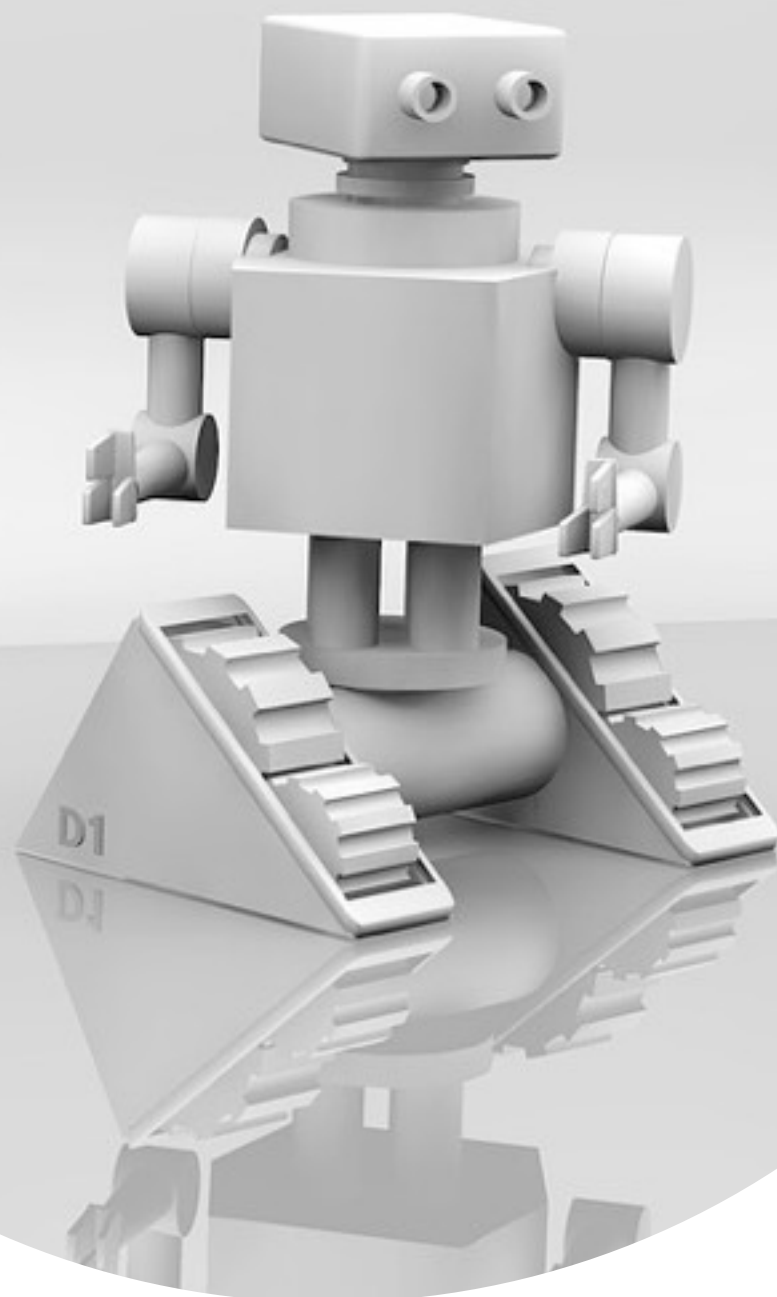
Dans les métiers de la banque, les transformations induites par le logiciel d'intelligence artificielle Watson, développé par IBM pour aider les conseillers, sont déjà palpables.

Comme l'a récemment rappelé Régis Dos Santos (Président du Syndicat national de la Banque CFE-CGC), les personnels en agence sont aujourd'hui des généralistes, maîtrisant 80 à 110 produits à disposition de la clientèle. Or demain, on n'en aura plus besoin car leurs tâches opérationnelles (réponses aux e-mails des clients, vérifications réglementaires, opérations de conformité etc.) seront réalisées par Watson, un outil remarquable. Ces gains de temps doivent permettre aux commerciaux de se recentrer sur leur vrai métier, celui de conseiller expert.

Là encore, il convient d'investir massivement dans la formation des conseillers pour garantir leur employabilité aux côtés des systèmes d'intelligence artificielle. Et ainsi limiter l'impact des inéluctables fermetures d'agences et des non-remplacements de départs à la retraite sous le double effet de la révolution digitale et de la conjoncture économique.

Certains estiment que quand la machine se substitue à l'homme pour remplir une tâche, la création de richesses réalisée doit être soumise à l'impôt. Faut-il taxer les robots ?

La réponse doit s'inscrire dans une analyse plus globale de la taxation. L'essentiel du financement de la protection sociale est issu des salaires. Si demain, il y a moins d'emplois, il y a un risque de sous-financement de la protection sociale et, par extension, un problème d'assiette de l'impôt. Ce qui revient, pour une entreprise, à opposer un



risque d'arbitrage entre les coûts (salaire contre investissement) et un risque économique et social (délocalisation).

Comment faut-il appréhender le cadre juridique de l'intelligence artificielle ?

A partir du moment où les robots vont être capables d'apprendre et de modifier eux-mêmes les programmes et les logiciels, on peut imaginer à terme qu'ils puissent décider à la place de l'homme ! Il y a là une potentielle remise en cause de notre libre-arbitre. C'est donc une vraie question de déterminer jusqu'où le législateur doit d'ores et déjà encadrer le développement des robots. De nombreuses questions se posent, y compris éthiques. Deux exemples parmi d'autres : faut-il interdire l'utilisation des drones dits intelligents ? Et quid de la responsabilité des véhicules sans chauffeur en cas d'accident mortel pour les passagers ? Des questions qui ne peuvent rester sans réponse.

Alain Giffard, secrétaire général confédéral

A portrait of Martine Keryer, a woman with short, curly brown hair and red-rimmed glasses, wearing a red blazer over a patterned top. The background is a light, abstract pattern. A dark grey arrow-shaped graphic points to the right, containing the main title.

AGIR FACE À L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

MARTINE KERYER
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

IDÉES CLEFS



« Chief happiness officer », « feel good managers », management bienveillant, entreprises libérées... On entend et on lit beaucoup de choses sur ces postes et pratiques récentes issues essentiellement des start-up et qui essaient dans les grands groupes. Je n'ai pas trop de doutes sur le fait qu'un management bienveillant est certainement plus efficace qu'un management par le stress – même s'il n'est pas si facile à mettre en œuvre car il nécessite à la fois des compétences spécifiques de la part des managers (avec des concepts de gestion, de psychologie et de sociologie pas toujours proposés dans les formations initiales) et une réelle volonté des dirigeants. Néanmoins, nous manquons encore de recul pour vérifier qu'il s'agit là bien de réelles innovations RH et non pas de simples opérations de marketing.

Surtout, mon constat quotidien sur le terrain me ramène à une plus dure réalité, qui est celle de la souffrance au travail (dont les causes sont multiples : pression organisationnelle et/ou relationnelle, structure pyramidale écrasante, usages inadaptés de nouvelles technologies, évaluations mal vécues...). Une "violence ordinaire" qui se traduit par la multiplication des cas d'épuisement professionnel (sep).

Depuis des années, la CFE-CGC se bat sans relâche pour faire reconnaître comme maladie professionnelle cette pathologie qui s'apparente à un véritable désastre humain. Un combat qui est malheureusement loin d'être gagné !

150 000 personnes touchées chaque année par le SEP. Selon la Sécurité sociale, 20 % des arrêts supérieurs à six mois sont dus à des troubles psychologiques liés au travail. C'est énorme ! De son côté, l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) indique que 150 000 personnes sont touchées chaque année. Le syndrome d'épuisement professionnel est un broyeur silencieux dont les principales victimes sont les cadres et les salariés de l'encadrement, soumis à une pression et à une charge de travail toujours plus soutenues. Selon l'étude commanditée par le cabinet Technologia, 19% des cadres et de l'encadrement cumulent une forte charge de travail avec un travail compulsif et c'est chez eux que l'on constate l'épuisement émotionnel le plus fort !



L'urgence, à nos yeux, est donc de faire reconnaître ce mal professionnel du 21e siècle comme maladie professionnelle. Et de faire évoluer les dispositifs actuels qui ne sont pas adaptés. Le stress post-traumatique, l'anxiété généralisée et la dépression liée à un épuisement n'étant pas inscrits au tableau des maladies professionnelles,

Dans les faits, le SEP s'apparente à une montagne. Une fois en haut du col, c'est la bascule irrémédiable entraînant six mois, un an ou deux ans d'arrêt de travail. Il y a plusieurs signes récurrents : extrême fatigue, surprésentisme, hyper-connexion au travail et impossibilité de « décrocher ». Cela occasionne des troubles de concentration, de mémoire. Les sujets deviennent irritables, agressifs.

S'il est possible de récupérer ses fonctions cognitives (concentration, mémoire...), l'organisme ne s'en remet jamais véritablement : le plus souvent, les individus sont amenés à réorienter leur vie, à changer d'emploi. Ce mal s'accompagne donc très souvent d'une mort sociale. Dans la majorité des cas, en effet, les victimes vont demeurer en invalidité et ne retrouveront pas de travail. C'est un désastre humain qui touche un nombre croissant de salariés du privé et du public. Le problème étant que les salariés qui en sont victimes sont classés comme dépressifs alors que c'est le travail qui les a rendus malades et non les facteurs individuels, comme l'indiquent les employeurs.

L'urgence, à nos yeux, est donc de faire reconnaître ce mal professionnel du 21e siècle comme maladie professionnelle. Et de faire évoluer les dispositifs actuels qui ne

sont pas adaptés. Le stress post-traumatique, l'anxiété généralisée et la dépression liée à un épuisement n'étant pas inscrits au tableau des maladies professionnelles, le salarié doit prouver que sa maladie est directement et exclusivement liée au travail, celle-ci le rendant - au moins partiellement - incapable de retravailler. Reconnaître le SEP comme maladie professionnelle placerait la pathologie sur le compte employeur, au même titre qu'un accident de travail. Les entreprises seraient incitées à entamer des actions de prévention. Enfin, cela « déculpabiliserait » le salarié en admettant qu'il n'est pas malade par hasard, mais bel et bien à cause de son travail ! C'est pourquoi la CFE-CGC milite inlassablement en ce sens !

Les propositions du rapport parlementaire publié en février 2017 sur le burn-out ont d'ailleurs largement fait écho aux positions de la CFE-CGC : mesures de prévention et de prise en charge rapide des patients, inscription de la prévention des RPS dans les négociations obligatoires sur l'égalité hommes-femmes et la qualité de vie au travail, possibilité donnée aux commissions d'instruire les dossiers à partir de 10 % d'incapacité permanente au lieu de 25 % actuellement, etc. Des mesures dont le gouvernement ne semble pas réellement prêt à s'inspirer... mais nous ne baisserons pas les bras,

car le combat pour la reconnaissance du burn-out en maladie professionnelle est peut-être la mère de toutes les batailles pour notre organisation et les populations que nous défendons !

Un guide pratique dédié au SEP pour mieux l'identifier et le prévenir. Notre organisation syndicale a été la première à parler du stress professionnel et du lourd tribut payé par les salariés de l'encadrement à la surcharge de travail et à l'explosion des risques psychosociaux (RPS). Et nous n'avons cessé de communiquer sur le sujet. Dans cette perspective, nous venons d'ailleurs de rééditer à 50 000 exemplaires notre Guide pratique sur le syndrome d'épuisement professionnel.

Dédié aux adhérents, aux militants et aux DRH, de plus en plus nombreux à s'emparer d'une problématique complexe, ce guide pédagogique décrit les étapes menant au syndrome d'épuisement professionnel afin de mieux l'identifier. Le support est également conçu pour permettre aux délégués syndicaux, en s'appuyant sur le CHSCT (en sur-sis) et le CSE, de réaliser dans les entreprises de véritables avancées en matière de prévention. Nous aurons d'ailleurs l'occasion de le distribuer largement lors du salon Préventica, qui se déroulera à Lyon du 29 au 31 mai.

Martine Keryer, médecin du travail, secrétaire nationale CFE-CGC du secteur Santé au travail et Handicap



A portrait of a middle-aged man with short, wavy grey hair and glasses, smiling. He is wearing a dark suit jacket, a red shirt, and a red patterned tie. The background is a light, neutral color with a faint, stylized map of France.

**ÉGALITÉ
PROFESSIONNELLE
ET LABEL ÉGALITÉ**

ERIC FEYBURGER
DÉLÉGUÉ NATIONAL

IDÉES CLEFS



Passer d'une obligation de moyens à une obligation de résultats sur l'égalité salariale à travail de valeur égale

Déclarées grandes causes nationales du quinquennat, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la lutte contre les violences sexistes et sexuelles ont fait l'objet, jusqu'au 3 mai, d'une concertation avec les partenaires sociaux. Le mercredi 9 mai, Marlène Schiappa, secrétaire d'État chargée de l'égalité des femmes et des hommes, et Murielle Penicaud, ministre du travail, ont présenté le volet égalité femmes/hommes du projet de loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ». Retour sur la concertation et sur les premières mesures annoncées, qui montrent que la bataille des stéréotypes n'est pas encore gagnée !

La concertation sur l'égalité professionnelle et la lutte contre les violences sexistes et sexuelles s'est engagée le 7 mars dernier. A cette occasion, le gouvernement avait rappelé que « les inégalités au travail sont parmi les plus stables, les plus criantes et les plus visibles », nécessitant une « action résolue et marquée des pouvoirs publics, en partenariat étroit avec les partenaires sociaux ». Dans le cadre de cette concertation, deux axes majeurs ont été travaillés :

1. prévenir et sanctionner les violences sexistes et sexuelles ;
2. l'égalité professionnelle tout au long des parcours de vie.

Cette première réunion avait donné lieu à la présentation d'un calendrier (concertation jusqu'au 3 mai, puis présentation d'un projet de loi courant mai) et d'une méthode de travail, ainsi que de l'ensemble des mesures envisagées. Avec son réseau équilibré, la CFE-CGC a été un acteur moteur de cette concertation, proposant quatre contributions écrites lors des six réunions de travail sur le sujet.

Violence sexuelle et sexistes : prévention, sensibilisation, formation et sanction

Force est de constater que l'égalité ne peut être assurée lorsque les violences sexuelles et sexistes s'exercent sur le lieu de travail. Des actions de prévention, de sensibilisation, de formation et de sanction doivent être menées plus intensément et plus visiblement qu'aujourd'hui.

D'où plusieurs mesures envisagées :

- confier un rôle de prévention aux commissions paritaires régionales interprofessionnelles et aux branches ;
- former les inspecteurs du travail de façon systématique pour détecter les violences et apporter des réponses adéquates ;
- former les professionnels de la médecine du travail de façon systématique pour accompagner les victimes, ainsi que le personnel de santé ;
- former les délégués syndicaux et les élus du personnel au titre de leur formation en santé, sécurité et conditions de travail ;
- former les conseillers prud'homains ;
- sensibiliser l'encadrement et les services des ressources humaines des grandes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire, et les chefs des petites entreprises (les conditions seront à définir par un accord de branche ou d'entreprise, et par les commissions paritaires régionales interprofessionnelles) ;
- informer sur les voies de recours possibles, en rendant obligatoire la communication par l'employeur sur le lieu de travail des contacts du défenseur des droits, de l'inspection du travail, du référent en médecine du travail ;
- mettre en place des référents formés et identifiables pour tous les salariés ;
- sanctionner les coupables de façon proportionnée aux violences en cas de faits avérés, le cas échéant par une mutation voire un licenciement. Les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) pourront orienter les employeurs ayant besoin de conseils sur la sanction appropriée.

La CFE-CGC a soutenu la plupart de ces points et a défendu plus particulièrement :

les anomalies salariales. Un groupe de travail spécifique est lancé sur le sujet.

Des premières mesures à décliner de manière pratique et concrète

Pour la CFE-CGC, les décisions prises et les premières mesures annoncées le 9 mai vont dans le bon sens :

- référent pour traiter les violences faites aux femmes en entreprise ;
- obligation de résultat sur la réduction des écarts salariaux sous peine de sanction ;
- outil de mesure homogène des écarts de salaires quelle que soit l'entreprise ;
- droit à la formation renforcé pour les temps partiels ;
- pression mise sur les branches et les entreprises afin de publier les résultats dans des rapports annuels assortis de plan d'action.

Même si toutes nos contributions n'ont pas été prises en compte, il semble que cette fois les organisations syndicales aient été un peu plus entendues que les organisations patronales. Mais au-delà d'un texte de loi, c'est sa déclinaison pratique et concrète sur le terrain qui permettra d'améliorer la situation.

Si ces dispositions témoignent d'une réelle volonté d'avancer, il restera cependant à gagner la bataille des stéréotypes de genre qui font que :

- tous les métiers ne sont pas mixtes, et que ceux à prédominance féminine sont en général moins bien payés ;
- les hommes s'arrêtant beaucoup moins pour garder les enfants que les femmes, ces dernières s'en trouvent pénalisées dans leur carrière et leur progression professionnelle ;
- les plafonds de verre subsistent dans bon nombre d'entreprise et d'organisations ;
- la conciliation des temps de vie, à l'ère du numérique, n'a pas encore trouvé une déclinaison concrète efficiente

Ces changements-là sont culturels. Ils prennent du temps. La CFE-CGC continuera de s'impliquer totalement, à la fois dans la mise en place et le suivi des mesures annoncées et dans la nécessaire transformation des esprits qui seule peut faire évoluer sur le fond le sujet de l'égalité professionnelle.

Eric Freyburger, délégué national confédéral CFE-CGC - Emploi, Formation, Egalité professionnelle, Transition numérique

- la notion de référent ;
- le renforcement de l'indemnisation du licenciement consécutif à des agissements de harcèlement sexuel, et l'allongement du délai de prescription.

Quelles mesures au titre de l'égalité professionnelle ?

Concernant les inégalités salariales entre les femmes et les hommes, il reste une part inexplicquée des écarts salariaux (9 %) qui doit trouver une réponse rapide et adaptée. A travail de valeur égale et salaire égal, l'objectif est donc de réduire les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes en passant d'une obligation de moyens à une obligation de résultat.

Pour cela, les mesures envisagées consistent à :

- mettre en place un logiciel libre de droit intégré aux logiciels de paie, pour mesurer les écarts de salaires existants entre les femmes et les hommes par poste comparable dès 2019 pour les entreprises de plus de 250 salariés ;
- mettre en place une enveloppe de rattrapage salarial à part de la négociation sur les salaires ;
- fixer une obligation de transparence aux entreprises quant à leurs résultats en matière d'égalité salariale, avec obligation de publication sur le site internet de l'entreprise ;
- multiplier par quatre les contrôles et interventions de l'inspection du travail sur le sujet de l'égalité professionnelle et salariale ;
- mobiliser les branches qui devront rendre des comptes sur leur action en matière d'égalité professionnelle.

Durant toute la concertation, la CFE-CGC a soutenu la mise en place d'un logiciel simple basé sur les éléments de la déclaration normalisée des salaires. La CFE-CGC sera très attentive au paramétrage et aux résultats du logiciel qui doit détecter

A portrait of Fabrice Tyack, a man with short brown hair and a light beard, wearing a dark blue suit, light blue shirt, and dark tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a light, textured wall.

**ACCOMPAGNER LES
JEUNES DIPLÔMÉS
LORS DE LEUR ENTRÉE
DANS LA VIE ACTIVE**

FABRICE TYACK
DÉLÉGUÉ NATIONAL

IDÉES CLEFS



Depuis fin 2016, la CFE-CGC expérimente des événements destinés aux étudiants et jeunes actifs, visant à les conseiller en matière d'orientation professionnelle et de recherche d'emploi. Une opération dotée d'une identité spécifique : « Pas à pas ». Et avec un objectif clair : entrer en contact avec les jeunes générations qui ne connaissent pas le syndicalisme ou ont des a priori sur le sujet - sans les rebuter - pour mieux les sensibiliser. Car en tant que syndicat, c'est à nous de créer des ponts entre les générations !

Pas à Pas, c'est un projet qui a été longuement réfléchi et auquel ont été associés de multiples acteurs – des jeunes en particulier ! Avec une question centrale : comment une organisation syndicale peut-elle aujourd'hui être utile aux jeunes générations ?

Tel un think tank, nous avons constitué des groupes de travail à la fois en interne et en externe : délégués syndicaux CFE-CGC et membres des fédérations ont ainsi pu réfléchir avec des chercheurs, des entrepreneurs, des salariés du privé et des étudiants. Tous se sont accordés sur la nécessité de trouver le moyen de formuler et de mutualiser les bonnes pratiques visant à faciliter l'entrée des jeunes dans la vie active.

Pas à Pas : guide 100 % pratique et soirée festive
De leur réflexion est né le support « Pas à Pas ». Un guide pratique conçu pour les jeunes mais surtout par des jeunes (ceux de l'IGS-RH et du Club des Jeunes du territoire de la Plaine Commune, en l'occurrence) pour les aider à trouver les clés du marché du travail et les accompagner au commencement de leur vie professionnelle. Et répondre à nombre de leurs questions : Comment démarcher les entreprises pour trouver un job ? Quel type de contrat signer ? Comment créer son entreprise ? Au sommaire : des informations pratiques pour faciliter la rédaction d'un CV, préparer un entretien d'embauche, comprendre le contrat de travail... D'abord proposé en format numérique, ce guide est aujourd'hui décliné en version « papier », sur 52

pages. Un outil appelé à s'étoffer et à évoluer vers un format mixte.

Pour présenter ce support et rencontrer les jeunes, des soirées étudiantes sont également organisées. Après Paris en novembre 2016, puis Nantes en mai 2017, c'est Marseille qui accueillera la prochaine édition, le 23 mai. Des soirées conviviales, musicales... et à peine syndicales. Leur principe : inviter une centaine d'étudiants à écouter des intervenants issus d'horizons divers sur le thème de l'insertion, de l'orientation professionnelle, mais aussi du bien vivre en entreprise. Avec un programme de choix, basé essentiellement sur des interventions courtes d'entrepreneurs et de consultants... Et un buffet soigné, proposant des produits bio ou vegan et à faible empreinte carbone.

À Nantes, se sont ainsi succédés les pitches de l'un des fondateurs de la start-up DoYouBuzz - un éditeur de CV en ligne -, celui de la plate-forme de réservation "responsable" Fairbooking, le directeur régional d'Entreprises pour la Cité (ex-IMS Entreprendre pour la Cité) ainsi qu'un syndicaliste CFE-CGC d'Airbus. Pour clôturer la soirée, un bref discours du président de la CFE-CGC, François Hommeril. Avant de partir, les étudiants se voient remettre le guide "Pas à pas dans l'entreprise", qui dispense conseils de recherche d'emploi et contacts pouvant leur être utiles.

Organisée à La Coque, showroom d'Euroméditerranée pour les startups et espace événementiel dédié aux acteurs de l'industrie numérique, la soirée marseillaise sera pour sa part davantage centrée sur le bien-être au travail et les moyens pour les jeunes d'explorer au mieux leurs talents. Au programme :

- Florence Servan-Schreiber, auteure de Power Patate et de 3 kifs par jour, expliquera aux jeunes comment détecter et utiliser au mieux les « super pouvoirs » qui font d'eux de super personnes et possibles super recrues...
- la présentation de Goalmap, une appli développée par une start-up française pour atteindre tous ses objectifs ;
- Armanda Dos Santos, rédactrice en chef d'ayurvéd magazine, évoquera la force de cette médecine de l'intérieur ;

PAS À PAS

- Sébastien Molina, délégué syndical chez Airbus, témoignera de l'impact positif de son engagement syndical ;
- Béatrix Jounault, directrice du développement institutionnel de la Fabrique Spinoza et fondatrice de Become Blue, présentera des outils de mesure et de co-construction du bien-être au travail.

A cela s'ajoutent des animations centrées sur le bien-être, comme le vélo qui permet de préparer son smoothie en pédalant, la découverte de l'e-bulle, le « siège-bureau » du futur... et la musique, bien sûr – avec un DJ jeune et local.

Avec Pas à pas, notre objectif est de casser les codes, de changer l'image du syndicalisme, de comprendre les attentes des jeunes et de leur apporter des services concrets. Ils veulent voir des modèles qui fonctionnent et être mis en contact direct avec des gens dont ils ont entendu parler : les intervenants s'engagent donc à laisser leurs coordonnées à l'issue de la soirée. Pouvoir se constituer un réseau joue un rôle clé.

A partir de la rentrée 2018, le concept, désormais rôdé, va pouvoir « s'industrialiser » à l'ensemble des villes étudiantes de France. Avec la perspective de constituer, à terme, une communauté et une ruche d'innovation Pas à Pas.

Ce qu'en pensent les jeunes

Interrogés par l'AEF lors de la soirée nantaise, les jeunes (venus par le bouche-à-oreille, par l'attraction pour le lieu de la soirée et la curiosité à l'égard des créateurs de start-up) semblent plutôt surpris et séduits par le concept.

Venue "par hasard", Cora, 23 ans, ne connaissait pas la CFE-CGC, mais uniquement, de nom, la CFDT, la CGT, et FO. "Les pitches proposés semblaient intéressants", explique l'étudiante à l'École centrale de Nantes. Actuellement en stage, elle s'intéresse à "tout ce qui se passe" pour mieux définir son projet professionnel.

"Je me suis inscrit sans savoir que c'était la CFE-CGC qui organisait", explique de son côté Armand.

Lui est surtout venu avec des camarades pour profiter de cet événement étudiant organisé dans un bar idéalement situé. Cependant, "quand on a commencé à discuter du contenu, ça n'a démotivé personne", relève Armand. "Sur le principe, ça fait plaisir de savoir que les syndicats s'intéressent à nous", poursuit-il, estimant que quand les syndicats parlent dans la presse, "ça ne concerne jamais les jeunes". Selon lui, les organisations syndicales se font surtout entendre sur les problématiques touchant les personnes déjà entrées dans la vie professionnelle, par exemple lors de licenciements.


Selon l'expérience du monde du travail et des syndicats faite des parents ou de l'entourage proche de ces étudiants, leurs avis sur cette forme d'engagement varient. Grâce à ce type d'événement, "on casse l'image des gens qui ne sont jamais contents", se réjouit Bastien, 21 ans. Actuellement en licence, l'étudiant n'est pas hostile aux syndicats, au contraire : il regarde par exemple avec bienveillance la mobilisation des salariés du sous-traitant automobile GM&S dans la Creuse, le département dont il est originaire.

En revanche, Vincent, 20 ans, nourrit un point de vue très critique sur ce sujet. Une méfiance qui vient, selon lui, d'un certain "contexte familial" car sa mère travaille dans une petite entreprise. Il estime que l'adoption de "postures" par les syndicats, au niveau national, lors de la discussion puis de l'adoption de la loi Travail en 2016 est "destructeur dans une petite société". Selon lui, les "accords de branche et d'entreprise marchent bien". "Tant que je ne suis pas en entreprise, je ne vois pas pourquoi je me syndiquerais", conclut-il. "Si je ne me retrouve pas dans une entreprise où les valeurs que je défends sont foulées, si tout me convient, je n'aurai pas besoin d'agir", espère l'étudiant.

Des visions variées que confirme Camille Dupuy, sociologue et maître de conférences à l'Université de Rouen, qui travaille sur l'engagement syndical des jeunes générations. Selon elle, c'est moins l'âge que "la position sur le marché du travail" voire le niveau de qualification qui entraîne ou non la syndicalisation. Contrairement aux idées reçues, les jeunes sont d'accord sur l'utilité du syndicalisme. En revanche, "ils ont une réticence face à [son] image". Une image que Pas à Pas participe à faire évoluer.... Dans le bon sens, nous semble-t-il.

Fabrice Tyack, délégué national en charge de la syndicalisation des jeunes à la CFE-CGC

Pour plus d'informations sur le concept Pas à Pas : fabrice.tyack@cfecgc.fr

A portrait of a middle-aged man with short dark hair and glasses, wearing a dark blue suit jacket over a light blue button-down shirt. He is smiling slightly and looking directly at the camera. The background is a plain, light-colored wall.

**JEUNES &
SYNDICALISME
APPRENONS À
NOUS CONNAITRE**

ERIC LABOURÉ
SECRÉTAIRE NATIONAL

IDÉES CLEFS



Comment parler aux jeunes du syndicalisme et les impliquer ?

Comment répondre aux attentes des jeunes générations, ces salariés, adhérents et militants de demain ?



Avec l'Université Paris Descartes, la fédération de la Métallurgie CFE-CGC a mené une riche enquête auprès de 780 jeunes de 18 à 35 ans, afin de mieux connaître leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise et des syndicats.

Comment parler aux jeunes du syndicalisme et les impliquer ? Comment répondre aux attentes des jeunes générations, ces salariés, adhérents et militants de demain ? Pour mener à bien ces indispensables actions de sensibilisation, la fédération de la Métallurgie CFE-CGC et l'Université Paris Descartes (sous la direction de Fanny Rougier et Bruno Bourdon) ont interrogé 780 personnes de 18 à 35 ans (syndiqués et non syndiqués) au travers d'un questionnaire et de nombreux groupes de discussion.

Fruit d'un an de travail, l'étude révèle plusieurs enseignements instructifs. Ainsi, 69 % des 18-35 ans se sentent engagés et se déclarent prêts à manifester (19%), à signer des pétitions (29 %) et à s'engager dans une association (64 %). Principales motivations évoquées : rencontrer des gens (45 %), acquérir des compétences (45%) et "se rendre utiles" (41 %). Vis-à-vis de l'entreprise, les attentes tournent autour des problématiques de "bien-être au travail et d'épanouissement" avec une forte appétence pour "une hiérarchie plus horizontale et une logique participative".

Globalement, l'entreprise est vue comme un lieu d'échanges, les côtés négatifs portant sur la charge de travail, la précarité de l'emploi et les conditions de travail "parfois difficiles". Concernant les cadres, le panel pointe "la banalisation du statut" ainsi que "le manque de reconnaissance".

Les adhérents et les militants sont la meilleure publicité pour la CFE-CGC

Et les syndicats dans tout ça ? 76 % des 18-35 ans ont "une image mitigée du syndicalisme en France" (contre 87 % pour les plus de 35 ans), alimentée par certains clichés persistants. "Le syndicalisme de contestation tend à s'imposer dans le champ médiatique et à occulter le syndicalisme de concertation", soulignent les auteurs.

Cette image négative est toutefois rapidement gommée sitôt les discussions entamées entre jeunes syndiqués et non syndiqués. Les adhérents et/ou militants apparaissent ainsi comme la meilleure publicité qui soit pour la CFE-CGC car "on s'aperçoit que ce sont des gens qui nous ressemblent, qu'ils témoignent d'un réel sens de l'écoute, de l'entraide, et que l'on peut être syndiqué et ne pas militer si cela ne nous correspond pas", relate l'étude.

Plusieurs leviers de motivation en faveur de l'engagement syndical

Parmi les freins à l'engagement syndical figurent "la crainte de devoir suivre une ligne politique" et "la crainte pour sa carrière", puis "l'utilité perçue" des actions des syndicats. A contrario, l'étude met en avant trois puissants leviers de motivations pour s'engager : avoir une visibilité sur les actions de l'entreprise (51 %), s'impliquer dans la vie de son entreprise (47%) et défendre ses intérêts (39 %).

Interrogés sur leurs attentes à l'égard des syndicats, les 18-35 ans évoquent l'adaptation à l'évolution du marché du travail (nouvel d'emploi, conciliation des temps de vie...), une meilleure prise en compte des attentes des salariés et un mode de fonctionnement rénové (syndicats moins institutionnels, outils de communication dédiés aux jeunes, etc.).

Des données qui nous confortent dans l'idée qu'à l'image de l'opération Pas à Pas lancée fin 2016 par la CFE-CGC, nous devons poursuivre nos actions pour impliquer les jeunes salariés.

TRIBUNES LIBRES



Télécharger le MagRH 2
complet



A close-up portrait of Philippe Louis, a middle-aged man with short, graying hair and a mustache, smiling slightly. He is wearing a dark suit jacket over a light blue button-down shirt. The background is a soft, out-of-focus green, suggesting an outdoor setting. A dark gray diagonal shape overlaps the bottom left of the image, serving as a background for the text.

STRATEGIE

PAR PHILIPPE LOUIS
PRÉSIDENT CONFÉDÉRAL



Quelle est la stratégie cette année définie vis-à-vis du gouvernement, des organisations patronales et des entreprises, des territoires, mais aussi des salariés et des adhérents ? Quelles perspectives pour votre organisation dans les 2 ans à venir ?



Quelle est la stratégie cette année définie vis-à-vis du gouvernement, des organisations patronales et des entreprises, des territoires, mais aussi des salariés et des adhérents. Quelles perspectives pour votre organisation dans les 2 ans à venir ?

*Par Philippe LOUIS,
Président Confédéral de la CFTC*

Aujourd'hui, début 2018, nous sommes à un carrefour pour le syndicalisme et pour la CFTC en particulier.

Un carrefour pour la CFTC d'abord, car nous fêtons notre centenaire l'année prochaine. Au-delà de l'aspect festif qui entoure cet anniversaire, cette longévité est le témoignage d'une adaptation perpétuelle. Notre syndicat a toujours su faire face aux épreuves, saisir les opportunités, comprendre, anticiper les bouleversements, en un mot se réinventer tout en restant fidèle à ses valeurs et à la doctrine sociale chrétienne.

Un carrefour pour le syndicalisme également puisque, par voie d'ordonnances, le gouvernement vient de changer profondément les règles du jeu du dialogue social en entreprise. Si la hiérarchie des normes n'est pas inversée, les nouvelles modalités et nouveaux champs de négociation sont susceptibles de rebattre les cartes de la présence syndicale dans les entreprises à travers notamment l'émergence de l'instance unique : le CSE. Ainsi, chaque entreprise doit organiser de nouvelles élections dans un délai de deux ans.

Ces élections à venir sont forcément un enjeu majeur pour la CFTC comme pour les autres syndicats. Nous tachons donc d'accompagner aux mieux nos militants pour leur permettre de bien y figurer. C'est dans cette démarche que nous avons tenu à organiser des rencontres avec plus de 1000 militants pour leur permettre de s'approprier les ordonnances en novembre et décembre dernier.

L'objectif, in fine est bien évidemment que la CFTC continue la progression entrevue lors des dernières mesures d'audiences de la représentativité syndicale.

Améliorer notre représentativité, au-delà des 8% requis, c'est vital. Etre représentatif, est une condition sine qua non pour être invité à la table des négociations, pour peser dans les débats et porter haut notre volonté : celle de « bâtir un nouveau contrat social ».

Or l'ambition du Président Macron, appuyée par 6 réformes en 18 mois, est aussi de faire émerger un « nouveau modèle social ». Ainsi, qu'il s'agisse du code du travail (hier), de la formation, de l'assurance chômage (aujourd'hui) ou des retraites (demain), notre syndicat s'efforce de participer de manière active et constructive aux réformes en cours et à venir.

«Proposer pour peser plutôt que s'opposer » : pour être crédible et audible bien sûr, mais aussi et surtout afin que la voie choisie par le gouvernement s'inspire autant que possible des analyses et propositions formulées par la CFTC.

Etre constructif a toujours été la marque de fabrique de la CFTC. Fidèle à cette approche, la CFTC a décidé lors de son congrès de 2015 de se tourner résolument vers l'avenir. Elle a dressé le constat d'un monde en mutation et d'une nécessaire adaptation de notre société à ses changements. Notre motion d'orientation qui fixe nos grands axes et principes d'action s'intitule « dans un monde en bouleversement, construisons un nouveau contrat social ».

Or les ministres du gouvernement Philippe, qu'il s'agisse du Premier ministre lui-même, de Muriel Pénicaud ou de Bruno Lemaire, dressent souvent dans leur discours et allocution un constat proche de celui fait par la CFTC.

La CFTC et le gouvernement sont aujourd'hui comme deux médecins. Lorsqu'ils auscultent la France, ils dressent un même diagnostic. C'est «l'ordonnance» qui diffère. Notre remède, c'est notre nouveau contrat social, issu du statut du travailleur. Nous tentons de l'inoculer au goutte-à-goutte dans les différentes instances où nous siégeons, lors des auditions de nos dirigeants tant à l'Assemblée Nationale qu'au Sénat ou auprès des ministres directement.

Durant ces auditions, comme dans les phases de négociation ou de concertation, cinq grands principes intimement liés guident nos revendications :

Quels emplois pour demain ?

La révolution numérique, la robotique et demain l'intelligence artificielle modifient en profondeurs nos habitudes de consommations, de production et par conséquent les conditions d'exercice de nos métiers et emplois. Certains d'entre eux semblent voués à disparaître quand d'autres se réinventeront ou se créeront. C'est le principe de la destruction créatrice théorisée par Schumpeter. Si cette période stimule les start-uppers, les chercheurs, les chefs d'entreprise, elle peut être source d'inquiétude pour de nombreux salariés craignant d'être laissés sur le bas-côté comme pour des citoyens soucieux du maintien d'une certaine éthique. En effet, les évolutions technologiques doivent rester au service de l'humain. La CFTC préconise à cet effet un Grenelle de la transformation numérique.

Qu'il s'agisse d'accompagner la transformation des « vieux métiers » ou l'avènement des nouveaux, l'issue des réformes en cours sur la formation et l'apprentissage ou sur l'ouverture du chômage aux démissionnaires sera décisive. Car la CFTC le répète à l'envi : le travailleur, quel que soit son statut dans l'emploi, doit être maître de son parcours. Avoir le choix, voilà le progrès social auquel doit pouvoir prétendre tout un chacun. Or, la formation professionnelle est LE

moyen de rester maître de ses choix. Nous vivons dans une société où, de plus en plus, la compétence est la première des protections sociales. Il est légitime que la formation gage d'accès à cette compétence soit le premier des droits des actifs.

C'est pourquoi dans la négociation actuelle, la CFTC milite pour un renforcement du CPF, au service non pas des besoins du chef d'entreprise, mais des aspirations des individus.

Tout travail doit créer des droits sociaux

Dans la continuité de ce qui est dit précédemment, si nous avons parlé des droits des actifs et non des salariés, c'est bien que tout travail (qu'il soit effectué par un salarié, un fonctionnaire ou un indépendant) doit ouvrir des droits sociaux. Cette idée défendue par la CFTC trouve aujourd'hui un début de concrétisation (difficilement certes) avec la réforme de l'assurance chômage et l'ouverture de droits aux indépendants et autres travailleurs investis dans les nouvelles formes d'emplois. C'est un premier pas vers le statut unique du travailleur appelé de ses vœux par la CFTC depuis de nombreuses années.

Pas de contrat social sans dialogue social

L'intitulé des ordonnances sur la loi travail précise leur finalité : « pour renforcer le dialogue social ». Cet objectif sera-t-il atteint ? Nous le verrons à l'usage.

Mais dans l'esprit, une instance unique de représentation du personnel ne semble pas être un frein à la démocratie dans l'entreprise. Tout au contraire, pour peu que les OS se saisissent de l'opportunité de l'instance unique, et pour peu que le chef d'entreprise voit dans le dialogue social une opportunité de développement, celui-ci pourra effectivement être renforcé.

Les difficultés actuelles dans la finalisation des négociations sur l'assurance chômage notamment font dire à quelques experts (pas toujours éclairés mais régulièrement sollicités) que le paritarisme est mort, que le gouvernement doit y mettre fin. D'aucuns font même campagne au sein d'une organisation patronale avec pour mot d'ordre la fin du paritarisme ! Pour la CFTC c'est tout le contraire, le dialogue social est vivant, doit le rester et le restera.

Le dialogue social ne peut plus (en tous cas, moins que jamais) être vécu comme une opposition entre adversaires qui ne défendraient que leurs intérêts respectifs. L'addition ou la combinaison instable de ces intérêts respectifs produit au mieux l'intérêt général. Pour la CFTC, le dialogue social doit rechercher le bien commun qui ne se confond pas toujours avec l'intérêt général. Viser le bien commun, c'est favoriser ensemble l'épanouissement propre à chacun.

Quelles nouvelles régulations par la puissance publique ?

Elles seront nécessaires, mais devront s'appuyer sur les constats et les revendications des partenaires sociaux. Le conflit entre Uber et Taxi, le combat des chauffeurs Deliveroo, la livraison par drones, ou le développement des blockchains et des crypto-monnaies sont autant d'exemples de cas où l'Etat doit imposer des règles rapidement au risque de laisser prospérer des vides juridiques dans lesquels ne manqueront pas de s'engouffrer des acteurs avides d'enrichissement rapide et peu soucieux des conséquences sociales.

Ces nouvelles entreprises, à l'instar des GAFAs sont nées et ont grandi sur Internet, qui se veut un espace de liberté. Elles cherchent le plus souvent à s'exonérer des règles (et au premier chef de la fiscalité), nous ne pouvons donc attendre d'elles une auto-régulation. C'est à l'Etat, après consul-

tation des parties prenantes, d'imposer des règles de concurrence s'appliquant à tous. Parmi ces règles, la CFTC milite pour une place plus grande donnée à la RSE, et voit donc avec un œil bienveillant la volonté du ministre de l'écologie de repenser la raison sociale des entreprises. Pour nous, le bien commun est l'avenir des entreprises.

Certes la vocation première des entreprises est et restera le profit... mais on attend désormais d'elles qu'elles contribuent aussi au bien commun, partagent la valeur, s'engagent et agissent au service de l'intérêt général, et de la préservation de l'environnement. La mission « entreprise et bien commun » (renommée finalement « entreprise et intérêt général ») confiée en janvier dernier dans le cadre du PACTE à Nicole Notat et Jean Dominique Sénard doit réfléchir à ces problématiques.

Pour que les entreprises prennent mieux en compte leur responsabilité sociétale et environnementale, questionner leur objet social nous apparaît plus que pertinent. A l'heure où les défis liés au changement climatique, au déploiement de la robotique et du numérique nous contraignent à repenser notre rapport au travail, il paraît logique que l'entreprise s'interroge à son tour sur elle-même!

Il paraît tout aussi logique que l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise soit investi dans ce questionnement. La question du rôle de l'entreprise dans la société englobe pour la CFTC, et de façon concrète, divers sujets sur lesquels la loi peut agir. Parmi ces sujets :

la question de la gouvernance des entreprises.

Un rééquilibrage des pouvoirs peut se concevoir à plusieurs niveaux : contribution à la définition de la stratégie de l'entreprise avec une présence accrue des salariés dans les conseils d'administration ou autres lieux de dialogue social. De ce point de vue, nous ne partons pas d'une feuille blanche

puisqu'il certaines mesures des ordonnances Travail ouvrent selon nous la voie à un plus grand partage au sein de l'entreprise des responsabilités de l'entreprise. Exemple avec le conseil d'entreprise qui intègre la négociation et ouvre le champ des avis dits « conformes ». La CFTC regrette d'ailleurs que les ordonnances n'aient pas été plus ambitieuses sur ce point mais ce n'est qu'un début et rien n'interdit, à l'usage, une évolution dans ce sens. Ce pourrait être un des points d'attention et de proposition du comité chargé de l'évaluation des ordonnances.

l'intéressement, la participation et l'épargne salariale (avec en toile de fond la question de la répartition des résultats de l'entreprise entre actionnaires et salariés).

Outre la question éthique, on peut aussi s'interroger sur les conséquences économiques qui résulteraient d'une distorsion de concurrence. Cette dimension nous amène d'ailleurs à poser le problème de la faisabilité de nos réflexions à la seule échelle franco-française. La concurrence déjà bien à l'œuvre des modèles sociaux et fiscaux au sein de l'Europe est une des raisons de la désaffection actuelle des citoyens par rapport au projet européen. Cette réflexion et ses débouchés doivent donc trouver leur prolongement avec les institutions et acteurs européens du dialogue social. L'ambition annoncée par le Président de la République d'ouvrir en 2018 une nouvelle page de l'union européenne avec entre autres une plus forte convergence fiscale et sociale entre les Etats constituerait le cadre idéal d'un tel partage avec nos partenaires européens.

« Repenser l'objet social de l'entreprise au moyen d'un dialogue social renouvelé et avec le bien commun comme horizon partagé ! c'est avec cet objectif que la CFTC prendra toute sa part à la dynamique engagée aujourd'hui en vue du projet de loi »

Quel syndicalisme pour demain ?

Éclatement des modes de production, de consommation ; disparition de « vieux métiers » remplacés par la robotique omniprésente ; émergence de nouveaux métiers comme opportunités naissant de cette même robotique, comme réponses à de nouveaux besoins sociaux (services à la personne, Silver économie) ; des parcours professionnels construits sous statuts alternants (salarié, autoentrepreneur, portage salarial, militants syndicaux...) ; l'essentiel des droits sociaux attachés à la personne...

Toutes ces évolutions résultent, pour une bonne part, d'un contexte caractérisé par la mondialisation, par l'interdépendance des économies comme des marchés du travail. Des évolutions dont les logiques et processus sont guidés par de nouvelles technologies aux potentialités infinies, dont le rythme de déploiement et la « personnalisation » des prestations (le sur-mesure) vont croissant. Des évolutions qu'il serait illusoire et vain de combattre tant elles sont déjà à l'œuvre. Dans ce contexte où opportunités et menaces coexistent, la CFTC ne veut pas subir, elle veut agir ! Maintes fois dans son histoire, elle a prouvé sa capacité d'anticipation et d'action. Dernier exemple probant avec son « Statut du travailleur », à l'origine des droits attachés à la personne (formation, complémentaire santé). Des droits conquis par la négociation ! Le nouveau contrat social est déjà en action !

La CFTC a toujours pensé le dialogue social, dans l'entreprise, dans les branches ou à l'échelon national interprofessionnel, comme une priorité et le meilleur moyen de faire valoir les intérêts du monde du travail et de faire avancer le progrès social. Tout en restant fidèles à cette approche qui est aussi et surtout une pratique, la CFTC devra intégrer ces bouleversements dans ses réflexions, ses propositions et, plus largement, ses actions partout où elle est présente, chaque fois qu'on la sollicite ou qu'elle s'empare de sa propre initiative d'une question, d'une situation où l'essentiel



est aussi et surtout une pratique, la CFTC devra intégrer ces bouleversements dans ses réflexions, ses propositions et, plus largement, ses actions partout où elle est présente, chaque fois qu'on la sollicite ou qu'elle s'empare de sa propre initiative d'une question, d'une situation où l'essentiel est en jeu : la dignité humaine !

Son projet, donc ses combats, devront intégrer, puis décliner :

- l'indispensable anticipation des transitions écologique et numérique/robotique. Par l'action que la CFTC mènera à tous les niveaux, cette anticipation doit conduire le patronat à intégrer le principe social-chrétien de la « destination universelle des biens » : la qualité de propriétaire lui impose des devoirs sociaux et citoyens ;

- la nouvelle et incontournable responsabilité des entreprises en matière environnementale au nom des biens communs ;

- la conciliation de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation des travailleurs :

Nouvel de participation à la gestion et aux bénéfices ;

- L'attachement des droits sociaux et de la protection sociale à la personne et à sa dignité, plus qu'à l'emploi dans une entreprise donné une fois pour toutes ;

- La « nouvelle donne » d'un salariat à géométrie variable, mais à sécurité constante.

Enfin, la capacité de la CFTC à faire vivre durablement ce nouveau syndicalisme dépendra de l'efficacité de son organisation et de ses organisations. C'est pourquoi, elle aussi s'adapte. Pour coller à la réforme régionale, elle a, au pas de course, fait fusionner ses UR. Pour répondre aux besoins grandissants de formations de ses mandataires devant l'inflation législative, elle a créé des formations numériques, du e-learning, des moocs. Un nouveau site internet, et une présence accrue sur les réseaux sociaux participent également de la volonté de la CFTC de rester ancrée dans son temps, comme depuis 100 ans, et espérons-le pour longtemps encore.

A close-up portrait of a middle-aged man with short brown hair, wearing glasses and a dark jacket over a light-colored scarf. He is smiling slightly. The background is a mix of green foliage on the left and a white wall on the right.

NUMÉRIQUE

LES GRANDES TRANSFORMATIONS NUMÉRIQUES

PATRICE LE ROUE
CONSEILLER POLITIQUE

IDEES CLEFS



Les transformations numériques vont-elles modifier la culture et les comportements syndicaux ?

Par Patrice LE ROUÉ,
Conseiller politique

Le syndicalisme, du fait de ses origines et de son histoire, est insuffisamment armé aujourd'hui pour affronter les bouleversements en cours : du défi écologique lié au dérèglement climatique à l'émergence de la robotique, en passant par la généralisation du numérique ou la croissance démographique. Force est de constater, pourtant, que ces phénomènes ne manqueront pas d'avoir un impact important sur le monde du travail, qu'il s'agisse de l'emploi, des revenus, de la protection sociale, des conditions de travail... Si les organisations syndicales n'intègrent pas ces évolutions dans leurs réflexions, leurs prises de position et leurs modalités d'actions, elles risquent d'être rapidement dépassées, et les premiers à leur en adresser le reproche seront les salariés eux-mêmes. Ne devient-il pas urgent, dès lors, pour elles de modifier leur culture et leurs comportements ?

Si l'on s'en tient à la seule dimension numérique des bouleversements en cours, force est de constater qu'une nouvelle forme de modèle économique est en cours de construction. Le numérique permet, en effet, le développement de l'économie collaborative. Outre Uber, Airbnb ou Blablacar, pour ne citer que les plus connus, tous les secteurs traditionnels de l'économie sont touchés : la production (Fab Labs, notamment), la consommation (via les Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne ou le covoiturage), la finance (le financement participatif et les monnaies complémentaires en sont les exemples les plus visibles), l'éducation... On constate que ce type de pratique imprègne de plus en plus nos sociétés (une étude du cabinet d'audit et de conseil PWC révèle qu'en 2014, 48 % de nos concitoyens pratiquait régulièrement une consommation collaborative) du fait, notamment, qu'elles peuvent constituer une réponse

à la crise économique et un moyen de lutter contre le changement climatique. Une statistique en constante progression. Le management s'en trouve également percuté et une nouvelle forme de gouvernance serait souhaitable pour associer les utilisateurs aux orientations stratégiques de ces services, voire leur distribuer une rémunération.

Dans ce contexte, le syndicalisme est contraint d'évoluer sous peine d'être en décalage avec les réalités vécues par le monde du travail. A quoi bon, en effet, défendre un emploi décent, un salaire de dignité, une solide protection sociale et de bonnes conditions de travail si le salariat tend, sinon à disparaître, du moins à se marginaliser ? Trois attitudes se présentent au syndicalisme : les subir, chercher à les contrarier, ou les anticiper. Fidèle à sa tradition et à ses valeurs, la CFTC a décidé d'opter pour l'anticipation afin d'accompagner les salariés tout au long de leur parcours de vie et d'interpeler les pouvoirs publics sur la nécessité de tout mettre en œuvre pour réguler ces évolutions sans les empêcher ou les freiner, mais dans le souci d'éviter les dérives, les injustices et les exclusions.

Dans chaque lieu de travail, le syndicat doit devancer les réductions progressives mais importantes de volume de travail en fonction de l'arrivée des robots et du numérique qui fonctionnent et s'adaptent sans intervention humaine ou très peu. La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et la GPEC-Territoriale (GPECT) s'inquiétaient jusqu'ici d'abord du partage mondial du travail (délocalisation) et de la compétitivité des rapports qualité / prix. Il faudra désormais prendre en compte le partage du travail avec les robots et le numérique. Se pose plus que jamais des problèmes de reconversion interne, mais aussi de reconversion plus difficile vers les services productifs, l'économie sociale et solidaire et l'aide à la personne.

Le Statut du Travailleur prôné par la CFTC depuis plus de dix ans est un contrat social qui prend forme avec « le compte personnel d'activité » mis en place durant le quinquennat précédent. Un compte qui regroupe depuis 2017 en un seul document informatisé le compte personnel de formation, le compte pénibilité ou encore le compte-épargne temps afin d'assurer une continuité de droit et de sécurité malgré les discontinuités de l'emploi. La CFTC est convaincue que ce partage du temps de travail avec les robots et le numérique peut se faire sans diminution du pouvoir d'achat puisque le but de la robotisation est d'améliorer fortement la productivité des administrations et des entreprises privées et publiques.

Pour la CFTC, l'activité ne saurait se réduire au seul emploi salarié. De nouvelles formes de travail apparaissent et une personne pourra successivement, voire simultanément, être salarié, autoentrepreneur, exercer une profession libérale, rejoindre la fonction publique, se former, prendre un congé humanitaire... Dans ce cas, la conception que nous avons de la protection sociale devra évaluer pour sécuriser l'ensemble du parcours de vie. Notre système de sécurité sociale a pris sa forme actuelle au sortir de la guerre. L'ambition d'alors, formalisée dans le programme du Conseil national de la Résistance (CNR) était celle d'un « Plan complet de Sécurité sociale visant à assurer à tous les citoyens des moyens d'existence dans tous les cas où ils seraient incapables de se les procurer par le travail ». Le but final à atteindre tel qu'inscrit dans l'ordonnance du 4 octobre 1945 est un système qui couvre l'ensemble de la population du pays contre l'ensemble des facteurs d'insécurité. Pendant cinquante ans et encore aujourd'hui, notre système a indiscutablement répondu aux missions assignées avec une extension continue de la protection des personnes couvertes contre les risques sociaux (universalité des prestations familiales, couverture maladie universelle...). Cependant, notre modèle d'emploi a été conçu sur les bases d'un travail salarié effectué chez le même employeur durant toute la vie active. Qu'elles soient voulues ou subies les

nouvelles trajectoires professionnelles sont davantage marquées par des périodes de ruptures, de transitions au caractère dynamique et incertain. Les bouleversements actuels s'opèrent dans un contexte démographique, sociologique, sociétal qui a lui-même profondément changé avec notamment l'évolution des modèles familiaux, le travail des femmes, l'augmentation de l'espérance de vie et le vieillissement de la population. L'ensemble de ces mutations a fait émerger de nouveaux besoins qui sont insuffisamment voire pas du tout pris en compte par notre système qui est resté ancré sur des risques tels qu'on les identifiait au XXe siècle. La prise en

charge des jeunes enfants, des aînés dépendants, l'accès et le maintien au logement sont aujourd'hui des préoccupations majeures auxquelles la protection sociale ne répond pas assez voire pas du tout.

L'autre problématique récurrente est la forte contrainte financière qui pèse sur notre système et qui interroge sans cesse sa viabilité. La quasi-totalité des réformes intervenues depuis la fin des années 1970 l'a été essentiellement pour consolider financièrement les régimes de protection sociale. Ces réformes ont consisté principalement en des modifications

paramétriques (retraites de base, complémentaire, action sur l'âge de départ, la durée d'assurance, prestations familiales avec action sur conditions de ressources) dont la logique atteint aujourd'hui clairement ses limites. En tant que membres fondateurs de ce système et acteurs de son fonctionnement, les organisations syndicales devront entamer une réflexion pour le faire évoluer ; cela ne pourra se faire que par le dialogue. D'où cette proposition de la CFTC qui reprend et prolonge les revendications contenues dans son Statut du Travailleur et qui s'appuie sur le principe selon lequel tout travail doit créer du droit social de construire un régime social universel d'activité destiné à sécuriser le parcours de vie de tous et de chacun



FORMATION ALTERNANCE

comment allier les deux principes : « être acteur de sa formation et de son devenir professionnel » et « comment accompagner le développement des compétences utiles pour l'entreprise » ?

Philippe LE FLOCH

Rappelons qu'un des grands principes de l'ANI de 2013 sur la formation professionnelle tout au long de la vie, a tenté de répondre à cette problématique de la personne au cœur de la formation professionnelle en lui enjoignant un dispositif appelé Compte personnel de formation (CPF).

Le dispositif précédant, le Droit individuel à la formation (DIF) n'a pas eu les effets attendus. Le CPF qui a bénéficié pour son entrée en vigueur du nombre d'heures acquis au titre de l'ex DIF, et surtout d'une sanctuarisation du dispositif en appliquant une cotisation de 0,2% sur la masse salariale de l'entreprise est en progression constante. A ce jour, nous comptabilisons 1 333 946 formations financées dans le cadre du CPF, depuis son lancement en janvier 2015...

PHILIPPE LE FLOCH
CONSEILLER TECHNIQUE FORMATION PROFESSIONNELLE
IDEES CLEFS





Pour autant, la formation en entreprise résulte encore trop souvent du seul plan de formation proposé par l'employeur. Elle résulte trop peu d'une demande explicite du salarié. C'est bien au déficit d'appétence à la formation (professionnelle ou non) qu'il nous faut aujourd'hui répondre.

Fort de ce constat, et dans un esprit de développement des compétences du salarié, de son maintien en emploi, voire de sa reconversion professionnelle, la CFTC propose un co-financement et un co-investissement dans les formations de l'entreprise.

L'initiative du salarié d'investir via son CPF et à son profit dans la formation professionnelle doit obligatoirement obtenir une résonance de la part de l'entreprise qui abonde le CPF du salarié. Pour autant, cette démarche de co-investissement suppose la manifestation d'une volonté expresse du salarié.

De cette façon, nous garantissons une certaine équité entre les salariés des PME/TPE et les grandes entreprises où l'accès à la formation est mieux structuré par des services RH et plus abondante. Pour exemple, une entreprise de moins de 20 salariés ne peut faire partir en formation, sur son plan de formation, guère plus de deux personnes par an. Le co-investissement devrait permettre de doubler voire tripler cette possibilité. De ce fait, le retour sur investissement de l'entreprise serait plus rapide, et pour les salariés la possibilité d'accéder à une formation serait multipliée dans les mêmes conditions.

Concomitamment à cette démarche, il est impératif que les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) fournissent aux petites entreprises des outils RH sur la formation professionnelle.

Enfin, ce co-investissement dans la formation professionnelle doit se traduire par une reconnaissance en termes de classification dans la branche professionnelle et in-fine dans l'entreprise.



la formation en entreprise résulte encore trop souvent du seul plan de formation proposé par l'employeur. Elle résulte trop peu d'une demande explicite du salarié. C'est bien au déficit d'appétence à la formation (professionnelle ou non) qu'il nous faut aujourd'hui répondre.

Le sujet des compétences ne peut être déconnecté de la création des référentiels métiers des diplômes et qualifications de la branche professionnelle. Depuis des années, force est de constater que sur le sujet de la mise en place de certifications (diplômes, titres professionnels et CQP), la formation professionnelle travaille en silos.

La CFTC revendique une place plus prédominante des branches professionnelles, comme acteurs et constructeurs des référentiels métiers de branche. Qui mieux que les personnes concernées au premier chef pour parler de leurs besoins et des compétences que ceux-ci requièrent ?!

Par ailleurs, il existe des instances dédiées à la création de ces référentiels : les Commissions paritaires consultatives (CPC). Nous faisons le constat que l'Education nationale, qui est en charge de leur animation, est bien trop souvent seule pour répondre à des problématiques métiers qui sont pourtant du ressort de l'entreprise.

Loin de réinventer la poudre, nous pensons qu'il serait plus efficace de remonter à la Commission paritaire nationale pour l'emploi (CPNE) les besoins en compétence exprimés par les entreprises. Il s'agirait ensuite de les transmettre aux CPC en vue de co-construire entre partenaires sociaux et l'Éducation nationale des référentiels de compétences utiles parce qu'adaptés aux métiers.

De ce fait, nous aurions une plus grande adaptabilité en réponse aux besoins immédiats des entreprises en lien avec les changements et mutations économiques.

Cependant, tout ne passe pas par la formation en CFA et/ou lycée professionnel. L'apprentissage par le geste doit être également une possibilité offerte à l'apprenant pour parfaire ses compétences et évoluer sur son poste de travail. Pour diverses raisons, tout le monde ne désire pas retourner sur les bancs de l'école. La formation en situation de travail (FEST) est une des portes d'entrée permettant l'acquisition de compétences.

Ces façons de concevoir la formation ont l'avantage de positionner à la fois le tuteur, comme « transmetteur » du savoir, et l'apprenant, comme bénéficiaire des connaissances sans pour autant avoir quitté son poste de travail.

A propos d'apprentissage

Afin de rendre l'apprentissage attractif, pour les jeunes et leurs familles, la CFTC tient à ce que la problématique de l'orientation scolaire soit mise au premier plan. Pour ce faire, nous avons obtenu : une phase d'orientation allant de la 4^{ème} à la terminale ; la communication d'éléments clés (taux d'insertion professionnelle ; de réussite aux diplômes ; rémunérations à l'embauche ; ...) ; la mise en place d'un module obligatoire de sensibilisation à l'apprentissage pour le corps enseignant.

Nous ne pouvons que regretter, sur le domaine de l'orientation, que notre proposition d'adjoindre, lors de

l'orientation, un professeur d'un lycée professionnel ou de CFA n'ait pas été retenue.

La CFTC a également fait des propositions concrètes sur la problématique des ruptures des contrats de travail en apprentissage et nous nous félicitons qu'une grande partie de nos demandes ait été retenue, comme par exemple : la mise en place de « campus de la formation et des métiers » regroupant des CFA, des lycées professionnels et des entreprises ; un accompagnement personnalisé aux apprentis (via une personne ressource dans le CFA et le médiateur en cas de rupture des contrats) ; la possibilité pour l'apprenti de continuer sa formation en CFA pendant un an (contre trois mois actuellement) le temps de retrouver un nouvel employeur

La CFTC s'est positionnée, dès le départ, pour une réforme en profondeur de ce qu'est l'apprentissage dans notre pays. Depuis des décennies, tout chef d'entreprise désirent accueillir des apprentis se voyait de-facto qualifiée de maître d'apprentissage.

Loin de remettre en cause la qualité professionnelle de ces chefs d'entreprise, nous pensons qu'ils peuvent être de très bons professionnels sans pour autant être de bons pédagogues. C'est pourquoi nous avons proposé et obtenu une formation pour tout nouveau maître d'apprentissage, une remise à niveau, tous les ans, pour tous les maîtres d'apprentissage, et la valorisation de leurs engagements.

Pour susciter de l'appétence à l'apprentissage, il était indispensable pour la CFTC d'ouvrir à un plus grand nombre la possibilité de faire un apprentissage. Le report de la limite d'âge à 30 ans (au lieu de 26 ans actuellement), l'aide financière de 500€ aux apprentis majeurs pour l'acquisition du permis de conduire, ainsi que la réévaluation de 30€ par mois de leur salaires vont dans ce sens.

Nous ne pourrions finir sur l'apprentissage sans parler de la mise en place d'un dispositif permettant à tout apprenti de réaliser une partie de son apprentissage dans un pays de la communauté européenne, au même titre qu'un étudiant du supérieur. La mise en place d'Erasmus+ palie à cette inégalité devant la formation et la connaissance.





VICTIMES DE LA MODE ...

MANAGEMENT

La position du syndicat sur les « effets de modes » (CHO, bonheur au travail, entreprises libérées, management bienveillant...)

Par Sébastien GAROUTTE,
Conseiller technique Santé et Qualité
de vie au travail

A l'heure de la « start-up nation » de nombreuses entreprises se lancent dans des innovations managériales plus ou moins heureuses. Des Chiefs Happiness Officer censés favoriser le bonheur dans des jeunes entreprises innovantes, ou des entreprises libérées

qui pratiquent le management bienveillant, quels peuvent être les impacts de ces « effets de modes » managériaux sur la santé psychique des salariés ?

A la poursuite du bonheur, les Chiefs Happiness Officer.

Dans ces start-up, fini les traditionnels délégués du personnel ou comité d'entreprise chargés des activités culturelles et sociales place au CHO. Partant du constat qu'un salarié heureux est un salarié qui travaille mieux, de nombreuses start-up se sont dotées d'un Chief

Happiness Officer, ou d'un CHO comme on les appelle dans ces jeunes entreprises innovantes.

Supposés être responsables du bien-être et du bonheur au travail de ses collaborateurs, ces chargés de bonheur en entreprise commencent à émerger fortement dans des start-up et plus marginalement dans des grands groupes. Leurs missions peuvent aller de la commande de paniers bio à l'organisation des apéros, en passant par l'élaboration de voyages ou de jeux. L'idée est d'être aux petits soins des salariés,



qui doivent être chouchoutés pour être le plus créatif et productif possible.

Ces nouveaux «métiers hybrides» cumulent plusieurs casquettes. Tantôt RH lorsque le CHO se charge d'organiser l'intégration des nouveaux arrivants, tantôt préventeur lorsqu'ils s'occupent d'organiser des formations de gestion du stress par le rire, voire même CE lorsqu'ils organisent des séjours au ski ou les « drinks du jeudi ». Sans complètement nier ce phénomène, ces nouveaux « métiers » doivent conduire les organisations syndicales à s'interroger sur de la représentation du personnel.

En premier lieu, la terminologie même de bonheur ou de bien-être au travail conduit à rapprocher instinctivement ces métiers émergents aux missions plus traditionnelles de préventeur ou de manager de la santé au travail. Attention à ne pas confondre santé au travail, et bonheur ou bien être au travail. Les CHO ne favorisent pas la santé au travail, la plupart de leurs innovations ne consistent qu'à apporter du confort matériel aux salariés. Sans pour autant les dénigrer, leurs propositions ne constituent pas des mesures de prévention primaire qui consistent à éviter l'apparition des situations à risque, en travaillant en amont à la réduction des facteurs de risque. Il ne s'agit pas de prévention au sens propre du terme qui intervient à la source, avant même que la situation ne soit dégradée. En matière de risques psychosociaux, la prévention primaire touche à l'organisation du travail, au management, au fonctionnement de l'entreprise et aux conditions de travail. Dès lors, on comprend bien que les formations de gestion du stress par le rire organisées par le CHO d'une start-up ne peuvent pas se revendiquer de faire de la santé en entreprise. Ils ne peuvent pas non plus complètement faire table rase de l'historique de la prévention en entreprise, avec ses concepts, ses outils, ses modèles et ses acteurs.

Se pose également la question de la formation et des compétences de ces CHO, comme nous l'avons dit

■ la terminologie même de bonheur ou de bien-être au travail conduit à rapprocher instinctivement ces métiers émergents aux missions plus traditionnelles de préventeur ou de manager de la santé au travail. Attention à ne pas confondre santé au travail, et bonheur ou bien être au travail.

plus haut, la terminologie, bien-être, bonheur, renvoie inévitablement à des notions qui sont toutes plus ou moins liées à la santé au travail. Il paraît singulier de confier la gestion de l'entente collective d'une entreprise à des personnes dont la formation n'a jamais abordé les notions de management de la santé au travail et de risques psychosociaux. Alors que dans le même temps, des acteurs classiques de la prévention sont eux formés pour étudier ces questions, les représentants du personnel notamment. Ajoutons qu'il en va de la santé même du CHO. Prendre sur ses seules épaules le bonheur d'autrui constitue une charge mentale qu'il n'est pas donné à tous de supporter à fortiori quand on n'est pas formé pour...

Autre écueil, ces nouveaux métiers peuvent contribuer à rendre plus poreuses les frontières entre vie privée et vie personnelle. La question de la longévité du salarié dans ces entreprises, souvent de petites tailles, peut entrer en contradiction avec les injonctions de ce mode de management. Qu'advient-il d'un salarié qui refuse de participer à un séjour à la neige, un drink du jeudi ou encore de contribuer pour un cadeau d'anniversaire ? Le bonheur ne se décrète pas, et surtout, il ne s'impose pas !

Cette confusion entre bonheur et bonne condition matérielle au travail est hasardeuse. Il conviendrait de ne pas utiliser cette terminologie de chargé du bonheur au travail, mais plutôt d'opter pour des termes plus adéquates, service de conciergerie, intendant voire même « nurse » dans certains cas. La proximité avec des notions proches de la santé au travail, peut être trompeuse à long terme pour les salariés de ces entreprises.

Si nous pouvons tout de même saluer le fait que des personnes se préoccupent du bien-être des salariés, nous alertons en revanche sur les confusions entre santé et bonheur au travail. Ces nouveaux métiers doivent en revanche conduire les organisations syndicales à s'interroger sur les nouvelles revendications formulées par les salariés aujourd'hui. La représentation du personnel telle qu'envisagée par la réglementation ac-

tuelle, répond-elle aux besoins de ces entreprises innovantes et de ses salariés ?

Les start-up bousculent aujourd'hui le paysage des entreprises en France, dans leur méthode de management mais aussi de communication. Ces CHO n'opèrent-ils pas plutôt comme relai d'une communication marketing, qui considère les collaborateurs plus comme des clients que comme des salariés ? N'agissent-ils pas comme « produit d'appel » pour des salariés la plupart du temps assez jeune, avec peu d'expérience ? Ces derniers peuvent en effet considérer, en début de carrière, que le bonheur ou le bien-être au travail réside dans la qualité du café servi, dans les « jouets » disponibles dans l'open-space ou encore dans la possibilité de moduler ses horaires de travail (de préférence entre 10h et 23h). Dans les entreprises plus traditionnelles et passées les premières années où le jeune salarié est prêt à tout ou presque, on attache généralement plus d'importance aux conditions de travail au sens des composantes réelles du travail. Le CHO renvoie alors à une vision « court termiste » de la relation de travail où l'employeur veille à ce que le salarié soit dans les meilleures dispositions pour produire et créer pendant une période qui n'a pas vocation à s'éterniser du point de vue de l'employeur comme du travailleur.

Les entreprises libérées : Le travail, du latin tri-pallium tire son nom d'un instrument de torture composé de trois pieux. Si l'éty-



mologie du terme n'est heureusement plus d'actualité, le travail demeure aujourd'hui et encore trop souvent une source de pénibilité voire de souffrance.

Pourtant depuis quelques années, un nouveau modèle propose de rompre avec ce présupposé, en libérant les entreprises ainsi que leurs salariés. Ce modèle re-centre l'humain au cœur de l'organisation et lui assure une autonomie maximale. Dans les entreprises libérées on part du postulat que plus on laisse aux salariés la liberté de s'organiser, plus ils s'efforceront d'accomplir au mieux leur travail.

Cette méthode de management, suppose une transformation en profondeur des rapports hiérarchiques. Le pouvoir de décision est redescendu au plus proche du terrain.

Dans les entreprises traditionnelles, la prise de décision suit une logique descendante. Les décisions sont prises au plus haut dans la hiérarchie pour redescendre jusqu'à la base. Les salariés sont très rarement associés à ce processus, et un décalage peut apparaître entre les décisions venues « d'en haut » et la réalité du terrain. Cette méthode de management traditionnelle peut générer un sentiment d'impuissance pour les salariés, ce qui peut être une source de stress, et entraîner démotivation, absentéisme, conflit sociaux, tensions au travail, turn-over...

Les entreprises libérées partant de ce constat, ont réformé leur méthode de management. Par exemple en s'interrogeant sur le rôle des managers et de la direction. Pour elles, les salariés sont les mieux placés pour connaître le « travail réel », le rôle des managers ne se réduirait alors plus à donner des ordres ou à vérifier la qualité de la production, mais il consisterait avant tout à

faciliter la tâche du salarié en éliminant ce qui les empêche d'accomplir efficacement leur travail. Les managers deviennent alors de véritables soutiens à l'écoute des salariés.

Des entreprises ont parfaitement réussi cette mutation et ont même échappé à la faillite grâce à cette libération. On cite souvent l'exemple de FAVI, entreprise française qui réalise des pièces en fonte pour de nombreux secteurs d'activité, où les opérateurs sont organisés en équipes autonomes nommées « mini-usine » et directement en contact avec leurs propres clients. Ils se répartissent les tâches entre eux mais choisissent eux-mêmes leur leader. Cependant, leur performance reste suivie de près.

Si elle est gratifiante, l'autonomie, voire la liberté accordée dans ces entreprises peut elle aussi être génératrice de stress. Ces entreprises doivent donc s'assurer de donner les moyens de l'autonomie à ces salariés libérés d'une hiérarchie, pour ne pas les rendre prisonnier d'une obligation de résultat.

La formation des salariés doit donc être au centre de toutes les attentions. Si ces entreprises décident que les salariés doivent s'auto-évaluer, il faut leur donner les moyens méthodologiques afin qu'ils puissent s'auto-corriger et leur donner des clés afin de répondre au mieux à la demande des clients.

Si le phénomène des entreprises libérées constitue aujourd'hui plus un idéal qu'une réelle tendance, il n'en reste pas moins intéressant dans le basculement qu'il opère dans le processus de décision, qui permet à une entreprise de donner plus de sens et une meilleure acceptabilité de ses décisions. L'autonomie laissée aux collaborateurs doit leur permettre de s'émanciper au travail afin qu'il participe réellement à la construction personnelle du travailleur. Attention tout de même à certains « glissements » qui peuvent s'opérer dans la mise en place de cette libération à plus long terme.



SÉBASTIEN GAROUTTE
CONSEILLER TECHNIQUE

IDEES CLEFS

TRIBUNES LIBRES



Télécharger le MagRH 2
complet



SOPHIE BINET

MEMBRE DE LA DIRECTION CONFÉDÉRALE DE LA CGT

EGALITE

IDÉES CLEFS

**ÉGALITÉ
PROFESSIONNELLE
DES ACTES !**



Égalité professionnelle : des actes !

Égalité femmes-hommes, le mot est à la mode, tout comme les initiatives de communication. Pour le contenu, c'est plus laborieux. Les chiffres sont connus : 25,7 % d'écart salarial femmes-hommes, 40 % d'écart de pension, 30 % de femmes qui disent être victimes de harcèlement sexuel au travail... Faute de sanction effective, la négociation sur l'égalité professionnelle reste très laborieuse, et il est toujours plus coûteux de respecter la loi que de discriminer : alors que 60 % des entreprises n'ont toujours ni accord ni plan d'action, seules 0,2 % des entreprises sont sanctionnées. Quant au contenu des accords ou des plans d'actions, ils manquent souvent cruellement de mesures concrètes, et notamment d'enveloppe de rattrapage salarial, et sont parfois même en deçà des obligations légales. C'est la raison pour laquelle la CGT a pris l'initiative le 2 mars dernier, d'une déclaration unitaire avec quinze propositions concrètes rassemblant pour la première fois les huit organisations syndicales françaises. C'est suite à cette déclaration que le gouvernement a annoncé l'ouverture de concertations sur l'égalité salariale et les violences sexistes et sexuelles, et reprenant la première des propositions des organisations syndicales : passer d'une obligation de moyens à une obligation de résultats, et rendre obligatoire la suppression des écarts de rémunération. Le 16 mai, en clôture de ces concertations, le gouvernement annoncera les mesures retenues et les inscrira dans le projet de loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » porté par Muriel Pénicaud. Les organisations



Le temps de travail et son organisation pèsent particulièrement sur les femmes, qui, toujours du fait de l'inégale répartition des tâches ménagères et de l'absence de prise en charge des personnes dépendantes, n'ont pas le même rapport au temps de travail que les hommes. C'est ce que la campagne #ViedeDeMère de l'Ugict-CGT a démontré.

syndicales insistent pour de vraies mesures législatives permettant enfin de rendre l'égalité effective.

Sans attendre la loi, les négociations sur l'égalité professionnelle sont un levier-clé pour agir. C'est pourquoi la CGT a lancé en janvier un site internet comportant l'ensemble des outils nécessaires pour réussir une bonne négociation sur l'égalité professionnelle.

L'enjeu est d'abord de comprendre l'origine et les mécanismes des inégalités. Les 26 % d'écarts de salaire tiennent à quatre grandes variables.

26%

D'ÉCART SALARIAL
MOYEN

20%

DES FEMMES
VICTIMES DE
HARCÈLEMENT
SEXUEL AU TRAVAIL

59%

DES ENTREPRISES DE
PLUS DE 50
SALARIÉ.ES NE
RESPECTENT PAS LA
LOI ET N'ONT NI
ACCORD NI PLAN
D'ACTION SUR
L'ÉGALITÉ
PROFESSIONNELLE

0.2%

DES ENTREPRISES
ONT ÉTÉ
SANCTIONNÉES

de verre, que l'on pourrait rebaptiser « plafond de mère ». La CGT porte la proposition, reprise par Jean-Christophe Sciberras, d'un indicateur permettant de rendre visible ces écarts cumulés sur les carrières, de façon à en faire un objet de dialogue social plutôt que de recours judiciaire. La construction d'un « nuage de points » recensant la rémunération de tou.te.s les salarié.e.s d'un même âge et d'un même niveau de rémunération permet de rendre visible - et donc d'agir- contre ces écarts de rémunération. Il ne faut donc pas se limiter à une photo à un instant T mais reconstituer le film de la carrière professionnelle.

Le troisième facteur explicatif tient au fait que 52 % des femmes sont concentrées dans 12 des 87 familles professionnelles, dévalorisées socialement et financièrement, où les qualifications et la pénibilité ne sont pas reconnues. Les métiers du soin, de l'éducation, de l'administratif, ou des RH..., les métiers souvent qualifiés de « supports » à l'opposé de la « technicité » du « cœur de métier ». Il suffit

de comparer le niveau de salaire d'un titulaire d'un BTS industriel par rapport à un BTS administratif pour mesurer cette inégalité. Il s'agit d'ailleurs d'une obligation légale peu connue : la loi impose en effet un salaire égal pour un travail de valeur égale, ce qui nécessite de comparer des métiers différents entre eux mais de valeur égale selon la loi. Comme par exemple celui des sages-femmes et des ingénieur.e.s hospitalier.ère.s : même niveau de qualification, même responsabilité (voire supérieure pour la sage-femme...), même charge physique et nerveuse (voire là aussi supérieure pour la sage-femme)... et un salaire d'embauche de 2 600 € brut pour l'ingénieur et 2 200 € brut pour la sage-femme.

Comme si être responsable d'une machine était plus important qu'être responsable de vies humaines... Il faut donc agir pour revaloriser les salaires des filières à prédominance féminine et y faire reconnaître les qualifications qui sont exercées.

Le dernier facteur structurel d'écart est lié à la part variable de la rémunération, très discriminante pour les femmes. C'est ce qui explique que pour celles qui réussissent à crever le plafond de verre, l'écart avec leurs homologues masculins d'un même niveau de responsabilité est encore plus important. Limiter la part variable de la rémunération, l'asseoir sur des critères objectifs transparents et s'assurer que ces critères ne soient pas indirectement discriminants est donc également indispensables.

Le premier facteur est l'écart de temps de travail : 30 % des femmes occupent un emploi à temps partiel, et 80 % des salariées à temps partiel sont des femmes. Si cette situation tient pour partie à l'inégale répartition des tâches ménagères - toujours à 70 % assumées par les femmes- elle est aussi liée à la structure de l'emploi dans les secteurs à prédominance féminine. Dès la première embauche, avant même l'arrivée des enfants, les jeunes femmes sont davantage concernées par le temps partiel que les jeunes hommes. Dans les secteurs à prédominance féminine, commerce, propreté, services à la personne..., le temps partiel est rarement synonyme de souplesse pour les femmes salariées, mais s'accompagne de plus en plus souvent d'horaires atypiques, d'une flexibilité très importante, d'amplitudes horaires parfois dignes de cadres supérieurs... Le débat n'est pas tant de savoir si le temps partiel est choisi ou subi - car même lorsqu'il est mis en place à la demande de la salariée, c'est souvent pour compenser l'absence de prise en charge des enfants ou des personnes dépendantes - par contre, ce qui est certain, c'est qu'en dessous de 24 heures hebdomadaires, il enferme dans la précarité. Supprimer les temps partiels de moins de 24 heures, limiter les amplitudes horaires et les horaires atypiques, assurer aux salariées à temps partiel les mêmes primes et déroulement de carrière que les salarié.e.s à temps plein, mettre en place des cotisations sociales équivalentes à celles des salarié.e.s à temps plein pour rattraper l'inégale constitution des droits à pension, sont autant de mesures importantes.

Le deuxième facteur expliquant cet écart de salaire est les discriminations cumulées sur la carrière, notamment du fait de la maternité : le fameux plafond



Trop souvent, la négociation sur l'égalité professionnelle évacue ces quatre facteurs, et se prive donc des leviers pour faire reculer les inégalités.

Le temps de travail et son organisation pèsent particulièrement sur les femmes, qui, toujours du fait de l'inégale répartition des tâches ménagères et de l'absence de prise en charge des personnes dépendantes, n'ont pas le même rapport au temps de travail que les hommes. C'est ce que la campagne #ViedeDeMère de l'Ugict-CGT a démontré. Les centaines de témoignages recueillis ont un point commun : l'impossibilité de lier carrière professionnelle et maternité est due à l'exigence de disponibilité sans limite trop souvent synonyme de la responsabilité professionnelle. Autrement dit, pour exercer des responsabilités professionnelles dans l'entreprise, la première exigence est toujours celle d'un présentisme et d'une disponibilité permanente, impossible pour celles et parfois ceux exerçant des responsabilités familiales. Les récentes réformes du Code du Travail ont augmenté les dispositifs de flexibilité, facilitant le recours au travail le week-end ou le soir, au forfait jour ou à la mobilité. Rien par contre pour permettre aux salarié.e.s d'adapter leurs horaires de travail à leurs contraintes personnelles... la place est donc libre pour des accords innovants sur le sujet !

Enfin, la question des violences sexistes et sexuelles reste un tabou et un impensé dans l'entreprise. Les organisations syndicales proposent de les ajouter comme thème obligatoire au sein de la négociation égalité professionnelle, qualité de vie au travail, de façon à généraliser les dispositifs de prévention et à mettre en place un dispositif d'alerte et de protection dans chaque entreprise. Alors que 30 % des salariées disent être victimes de harcèlement sexuel au travail, et que, lorsqu'elles en parlent, 40 % des victimes estiment que le règlement leur a été défavorable, quelques mesures simples permettraient de faire sensiblement reculer les violences au travail. Les organisations syndicales proposent par exemple de mettre en place 1 heure de sensibilisation annuelle obligatoire sur les violences sexistes et sexuelles pour tou.te.s les salarié.e.s dans toutes les entreprises, d'instituer des référent.e.s harcèlement/violences parmi les représentant.e.s du personnel, avec des prérogatives et moyens leur permettant d'accompagner les victimes dans

www.egalite-professionnelle.cgt.fr le site de référence sur l'égalité professionnelle :

- 5 vidéos pour décrypter les mécanismes des inégalités et connaître les leviers pour les faire reculer
- La présentation des droits des salariées en matière de maternité et parentalité, de non-discrimination et de protection contre les violences sexistes et sexuelles
- 3 guides d'action :
 - Un guide de la négociation sur l'égalité professionnelle
 - Un guide d'action contre les violences sexistes et sexuelles
 - Le guide pour faire progresser l'égalité femmes-hommes en interne à la CGT
- Des courriers-types pour interpeller l'employeur et les DIRRECTE et gagner l'ouverture de négociation sur l'égalité professionnelle
- Un accord-type sur l'égalité professionnelle et les violences sexistes et sexuelles
- Une banque d'accords recensant les avancées gagnées par la CGT
- Toutes les actualités sur l'égalité professionnelle (initiatives de terrain, travaux universitaires, dynamique internationale...)
- Des affiches, visuels, tracts et outils militants

leurs démarches, ou encore de mettre en place des mesures de protection des femmes victimes de violence, y compris si elles ont lieu en-dehors de l'entreprise. L'Australie et maintenant le Canada viennent de mettre en place des jours de congés payés légaux pour les victimes de violences conjugales, leur permettant ainsi, au lendemain du dépôt de leur plainte, d'avoir 11 jours en Australie et 5 jours au Canada, pour régler leurs très nombreuses démarches (logement, droits sociaux, prise en charge des enfants...). Un exemple à suivre pour la France !

Au niveau mondial, l'ensemble des organisations syndicales porteront ces propositions en juin à Genève, à l'occasion de la discussion sur une future norme OIT sur le harcèlement et les violences. Espérons que l'opposition - bien réelle malheureusement - du patronat à cette norme n'aura pas raison de cette bataille innovante et nécessaire engagée depuis 2013 par la Confédération Syndicale Internationale !

Sophie Binet

Membre de la direction confédérale CGT, en charge de l'égalité Femmes/Hommes,
Co-Secrétaire Générale de l'UGICT-CGT

STATUT CADRE

ENCADREMENT

MARIE JOSEE KOTLICKI
CO-SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE L'UGICT-CGT
MEMBRE DE LA DIRECTION CONFÉDÉRALE DE LA CGT
IDEES CLEFS



Pour l'UGICT-CGT, l'enjeu principal de cette négociation est de répondre aux aspirations spécifiques des salariés de l'encadrement en leur donnant des droits et des moyens propres à leur place et leur rôle dans l'organisation du travail. Nous souhaitons construire avec les ingénieurs, les cadres, les professions techniques et intermédiaires d'autres scénarios que « se soumettre ou se démettre » au travail, afin de faire primer l'éthique professionnelle et d'adosser la responsabilité professionnelle à l'intérêt général.

Enjeux

Ces négociations, ouvertes le 21 janvier 2018, étaient prévues pour fin 2016 par l'accord du 30 octobre 2015 qui entérine, début 2019, la mise en place du régime de retraite unifié, traduisant la disparition du régime spécifique de retraite AGIRC. Sur la définition de l'encadrement, contrairement au MEDEF qui souhaiterait cantonner la définition de l'encadrement aux seuls cadres de commandement, nous considérons au contraire, qu'il faut y inclure toute la diversité actuelle de l'encadrement au sens large : cadre sup', manager de proximité, cadre technico-commercial, ingénieur, personnel de haute technicité, expert... Et pour éviter les inégalités de traitement et le risque de dumping social sur le dos des salariés qualifiés, il faut que la définition de l'encadrement et les protections qui en découlent s'appliquent quels que soient l'entreprise, la branche, ou le territoire où exercent les personnels concernés. C'est très important, car c'est la condition pour que les droits de l'encadrement soit valables de manière interprofessionnelle et puisse constituer un socle commun qui ne soit pas à géométrie variable, entreprise par entreprise. Cela permettra l'existence des droits, protections, et garanties spécifiques nécessaires en matière de mobilités professionnelles et géographiques, prévoyance, classifications, salaires, temps de travail effectif, marges de manœuvre, autonomie et exercice des responsabilités...



Il s'agit, in fine, de changer les rapports sociaux dans l'entreprise, de définir de nouveaux objectifs, en particulier en matière de satisfaction des besoins économiques, environnementaux et sociaux, et de rompre avec les logiques de rentabilité maximale et immédiate.

Notre objectif est la construction d'un statut pour reconnaître l'expertise et la technicité, re-légitimer le rôle de l'encadrement au sein du collectif de travail et tirer vers le haut les grilles de salaire afin d'obtenir le paiement et la reconnaissance des qualifications. Pour cela, il est nécessaire d'articuler droits individuels et garanties collectives. La CGT porte le projet d'un Nouveau Statut du Travail Salarié qui couvrirait l'ensemble des composantes du salariat. L'Ugict-CGT conçoit le statut de l'encadrement comme un chapitre de cet ensemble de protections, notamment pour briser l'isolement de ces catégories, modifier les rapports sociaux dans l'entreprise et la conception de la hiérarchie. Ni catégoriel, ni corporatiste ce statut permettrait d'arrimer l'encadrement au salariat en lui garantissant en outre une protection sociale d'un niveau identique à celui dont bénéficient les non-cadres. Supposer au contraire que les personnels d'encadrement devraient souscrire des garanties auprès des assurances privées reviendrait à exclure cette population du champ de la Sécurité sociale, et mettre en péril son financement, et donc son efficacité.

Élément central pour cet ensemble de droits nous souhaitons construire le « professionnellement engagés, socialement responsables » afin de lutter contre la division entre

les composantes du salariat qui occulte la domination des stratégies financières. Car l'encadrement est directement mis sous pression, sans pouvoir intervenir sur ces orientations. Dans le même temps, sur le champ de la santé, de la qualité de vie au travail, les entreprises ne se privent pas d'organiser leur impunité juridique en déléguant leurs responsabilités, y compris pénales, sur les personnels d'encadrement.

Il s'agit, in fine, de changer les rapports sociaux dans l'entreprise, de définir de nouveaux objectifs, en particulier en matière de satisfaction des besoins économiques, environnementaux et sociaux, et de rompre avec les logiques de rentabilité maximale et immédiate.

Propositions

Dans le cadre de cette négociation, l'UGICT-CGT a tenu une conférence de presse le 19 février pour présenter une série de propositions issues de travaux sur : l'entreprise et le collectif de travail, la retraite complémentaire, le management ou la prévoyance lourde.

Les grands axes de ces propositions sont les suivants :

Conforter le périmètre de l'encadrement

Construire un socle commun à tous les ingénieurs, cadres, professions techniques, et agents de maîtrise), avec des garanties transverses à l'ensemble des professions, pour leur permettre d'exercer pleinement leurs responsabilités sociales et économiques et de faire face dans les meilleures conditions possibles au risque de nivellement par le bas lié à la fusion des branches.

Droit de refus, d'alerte et d'alternative

D'après notre dernier baromètre cadre rendu public au 18ème congrès de l'UGICT-CGT, 62% des cadres considèrent qu'ils ne sont pas associés aux choix stratégiques et 54% d'entre eux que les

choix ou pratiques de leur entreprise ou administration entrent régulièrement en contradiction avec leur éthique professionnelle. Nous proposons, pour assurer une véritable efficacité dans l'exercice des responsabilités, la mise en place d'un droit d'alerte et de retrait, face à une violation de la loi ou une réglementation (scandale financier, risque sanitaire, risque sur la sécurité des personnes), ou conçu comme un droit d'alerte préventif face à des directives susceptibles d'altérer la santé des équipes de travail ou menacer la pérennité économique de l'entreprise. Ce nouveau droit serait assorti d'une protection contre toute sanction, discrimination ou mesure de rétorsion. Ce droit pourrait être couplé au droit de saisir le Comité Social et Économique pour qu'il se prononce en urgence sur le sujet en cause et les alternatives proposées.

Sécuriser le statut

- Exclure le critère rémunération (trop différent selon les professions et inopérant pour les jeunes diplômés) ;
- Confier à l'APEC la mise en œuvre des critères, le contrôle du périmètre, le contrôle du recouvrement des cotisations et un pouvoir de sanction.

Prendre sa place

- Reconnaissance des diplômes dès la première embauche ;
- Accès aux informations de l'entreprise ;
- Possibilité d'intervention sur les orientations stratégiques.

Évoluer dans sa carrière

- Droit à une protection sociale garantissant le maintien du niveau de vie en cas de chômage, d'incapacité de travail et lors de la retraite ;
- Droit à la mobilité choisie ;
- Droit à la propriété des savoirs et savoir-faire (en opposition aux clauses de confidentialité).

Temps de travail

Garantir quels que soient le niveau de responsabilité et le régime de temps de travail un décompte et une rémunération des heures effectuées, un respect des bornes maximales de travail et minimum de repos, et une évaluation de la charge de travail.

Garantir l'effectivité du droit à la déconnexion.

Garantir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

- en matière de rémunération
- en matière de déroulement de carrière
- en luttant contre le plafond de verre

ENCADREMENT

Rappelons que l'UGICT-CGT est à l'origine de la campagne vie de mère qui rencontre un vif succès, en particulier sur les réseaux sociaux.

Le Medef veut changer l'objet de la négociation. Lors de la séance du 13 mars, le Medef a présenté un « avant-projet d'accord » en rupture avec les engagements qu'il avait souscrit en signant l'accord du 30 octobre 2015 sur les régimes de retraite complémentaire Agirc et Arrco. Selon l'article 8 de cet accord, cette « négociation nationale et interprofessionnelle » a pour objet « la définition de l'encadrement [...] (notamment technique et managérial) ». Tirant prétexte des ordonnances Macron et de la liberté de négociation des branches et des entreprises, il refuse à présent toute définition interprofessionnelle de la notion d'encadrement. Son projet d'accord n'a de caractère que supplétif à d'éventuels accords de branche et ne comporte aucune définition opposable aux entreprises. Celles-ci, selon leur bon vouloir, définiraient in fine qui relève ou pas de l'encadrement et quels sous-ensembles de l'encadrement pourraient ou pas bénéficier de la prévoyance des cadres et assimilés. En pratique, un ingénieur, un chef de projet, un manager, hier cadres, pourraient ne plus l'être demain selon l'appréciation souveraine et arbitraire des employeurs.

Le paradoxe, c'est que toute la base de mutualisation sur laquelle se fondent les prestations de prévoyance dévolues à l'encadrement se trouverait déséquilibrée, et cela aux dépens des salariés... et même des entreprises ! Les branches se verraient en effet contraintes de renégocier tous leurs accords de prévoyance et les entreprises perdraient le bénéfice des exonérations de cotisations de Sécurité sociale attachées au caractère collectif et obligatoire des garanties de prévoyance (décret du 9 janvier 2012) couvrant les cadres et assimilés cadres, tels que définis par les articles 4 et 4 bis de la Convention collective nationale de retraite et de prévoyance du 14 mars 1947.

En outre, la proposition du Medef hypothèque l'avenir de l'Apec (association pour l'emploi des cadres) dont le financement n'est plus garanti au mépris de sa mission de service public.

Nous nous félicitons du rejet unanime des organisations syndicales des prétentions du Medef. L'arbitraire patronal érigé en règle pour définir l'encadrement a cristallisé un rejet unanime des organisations syndicales, qui revendiquent toutes le respect de l'article 8 de l'accord du 30 octobre 2015, fondé sur l'élaboration interprofessionnelle d'une définition de l'encadrement. Toutes les organisations syndicales se sont prononcées en faveur d'un nombre limité de critères transversaux, objectifs et aisément objectivables quelles que soient les branches professionnelles : autonomie, responsabilité et qualification initiale ou acquise par l'expérience.

Récusant toute opposition entre les différents niveaux de la négociation, la CGT et son Ugict ont avancé des propositions permettant de concilier la liberté contractuelle des branches et une définition interprofessionnelle de l'encadrement.

La parole aux cadres sur nos propositions

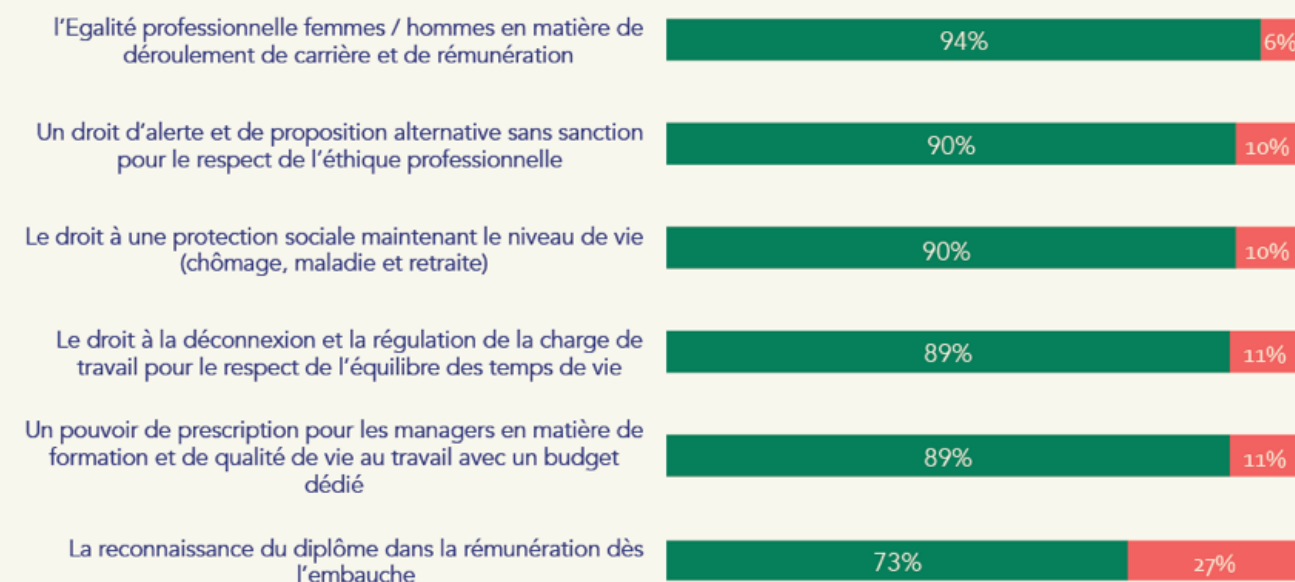
Pour conclure, voici les résultats de notre dernier baromètre cadres 2018 réalisé par VIAVOICE qui sont plus qu'encourageants. En effet, les cadres y plébiscitent le contenu de nos propositions en matière de droits devant constituer ce statut.

Plus d'informations : <http://ugict.cgt.fr/encadrement/>

LE STATUT DES CADRES DU SECTEUR PRIVÉ

Pensez-vous, au regard de l'exercice de vos responsabilités, que le statut de l'encadrement devrait comprendre les droits suivants ? (Plusieurs réponses possibles)

■ Oui
■ Non





DÉMOCRATIE SOCIALE EN QUÊTE D'AVENIR

JEAN LUC MOLINS
SECRÉTAIRE NATIONAL

IDEES CLEFS



Démocratie sociale ou passage en force ?

Le prisme du travail éclaire sur l'évolution de notre société et donne un état des lieux sur notre démocratie sociale. Force est de constater que les deux se portent mal et que l'un et l'autre sont intimement liés. En effet, le dé-tricotage de notre modèle social et notre code du travail est opéré à coup de 49.3 et d'ordonnances. Pour nos dirigeants l'urgence ne serait ni à prendre en compte les aspirations du monde du travail, c'est à dire des forces productives, ni répondre aux nouvelles questions sociétales liées aux bouleversements en cours mais, au contraire, de les subordonner à l'économie qui deviendrait l'alpha et l'oméga de toute politique.

Aujourd'hui, il y a besoin de repenser autrement la démocratie à l'entreprise pour qu'elle vienne régénérer la démocratie républicaine. Il ne peut donc y avoir de coupure entre la démocratie dans l'entreprise et dans la société. La coupure instituée historiquement entre l'économique et le social a vécu, de même que celle avec l'environnement. L'entreprise ne peut être considérée comme une source autonome de profits financiers parce qu'elle impacte les aspects sociaux, économiques, sociétaux, écologiques. En outre, elles profitent largement des infrastructures publiques indispensables à leur activité. Faire vivre la démocratie sociale sur, et à partir du lieu de travail, est la seule manière de permettre la prédominance de nouvelles finalités. L'enjeu est donc d'admettre l'expression individuelle et collective à partir du contenu et des évolutions prévisibles et souhaitées du travail pour élaborer des stratégies basées sur le développement humain respectueux de l'environnement.

Des sécurités à construire

Le rapport 2015 de l'OIT « Des modalités d'emploi en pleine mutation », met en évidence deux aspects importants :

- Les lois sur la protection de l'emploi ont été progressivement renforcées au fil du temps, une tendance qui est courante à travers les pays et les régions. Cependant, en Europe, la protection des travailleurs s'est généralement détériorée depuis 2008 quand a débuté la crise financière mondiale.



Il n'y a pas de déterminisme technologique. Les nouvelles formes de travail et les nouveaux besoins pour notre modèle social n'ont ni à être confisqués, ni à être subordonnés aux seules exigences du marché. La démocratie sociale doit pouvoir pleinement jouer son rôle pour rétablir les équilibres entre toutes les dimensions à prendre en compte.

- La confirmation que l'emploi salarié est globalement toujours en hausse sur la planète, même s'il ne représente qu'à peine un emploi sur deux et si la proportion d'emploi à temps partiel augmente, notamment pour les femmes.

Cela fait dire à Guy Ryder, directeur général de l'OIT, « La voie à suivre est de veiller à ce que les politiques prennent en considération l'évolution de notre façon de travailler aujourd'hui. Ce qui veut dire qu'il faut stimuler les possibilités d'investissement pour relancer la création d'emplois et la productivité, tout en garantissant la sécurité d'un revenu adéquat pour toutes les catégories de travailleurs, pas seulement pour ceux qui ont des contrats stables ».

Il est toujours utile de rappeler que ce ne sont pas les droits des salariés qui constituent le problème, mais l'absence d'activité économique. Elle même liée et pénalisée par le manque d'investissement des entreprises et la répartition trop inégale des richesses créées par le travail, qui ont pour résultat de plomber la demande et la croissance. Cela montre que le niveau des droits des salariés n'est pas un obstacle, bien au contraire, au dynamisme du marché de l'emploi. Et que le déterminant pour lutter contre le chômage reste l'investissement et l'activité éco-

nomique respectueuse de l'environnement et non l'affaiblissement des droits des salariés.

Le rapport poursuit en montrant qu'il est nécessaire d'étendre et d'améliorer la couverture de la protection sociale à la lumière des changements intervenus dans les modalités de l'emploi, en tenant compte de l'existence ou pas de système de protection sociale. En effet, lorsque ces systèmes sont en cours d'élaboration, il y a possibilité de prendre d'emblée en compte les diverses formes de travail. Lorsqu'en revanche, les systèmes sont déjà établis, il convient d'adapter les conditions d'admissibilité requises et les prestations afin de prendre en considération de manière appropriée la composition de la main d'œuvre.

Le Code du travail français brille par ses insuffisances en matière de protection des salarié-e-s. Bien souvent, c'est la jurisprudence française ou les textes européens qui viennent pallier aux manques de réglementation pour préserver la santé ou les droits des salarié-e-s français-e-s. La remise en cause de la hiérarchie des normes avec les lois Travail nous enfonce dans une impasse mortifère. Notre modèle social (sécurité sociale et droit du travail) a pourtant démontré son efficacité lors de la dernière crise mondiale d'origine financière de 2007/2008, en permettant aux personnes et à notre économie de mieux résister à cette crise que les autres pays européens.

Notre société est aujourd'hui traversée par la transition numérique. Les enjeux sont économiques, juridiques, sociaux, culturels...c'est-à-dire anthropologiques.

L'ensemble des droits (droit du travail et protection sociale) des travailleuses et des travailleurs sont

impactés par les mutations en cours. Les transformations du travail résultent de la confrontation de trois types d'exigences qui remettent en cause les encadrements et régulations existantes :

- Exigences liées au marché (les clients)
- Exigences liées à l'organisation socio-productive (l'organisation de l'entreprise)
- Exigences liées à la préservation de notre modèle de protection sociale

Pour autant, il n'y a pas de déterminisme technologique. Les nouvelles formes de travail et les nouveaux besoins pour notre modèle social n'ont ni à être confisqués, ni à être subordonnés aux seules exigences du marché. La démocratie sociale doit pouvoir pleinement jouer son rôle pour rétablir les équilibres entre toutes les dimensions à prendre en compte. Or, aujourd'hui les faits montrent que sur ces nouveaux sujets déterminants pour notre avenir les choix opérés font fi de la démocratie sociale. Et, systématiquement, ce déficit de démocratie renvoie à de mauvais choix juridique et politique. Comme a écrit Victor Hugo, « la forme c'est le fond qui remonte à la surface ».

En voici 3 illustrations :

1 - Télétravail : cachez ces évolutions que je ne saurais voir

Les conclusions de la « Concertation sur le développement du télétravail et du travail à distance » signée par l'ensemble des organisations syndicales salariés (CGT, CFDT, FO, CFE-CGC, CFTC) et employeurs (Medef, CPME, U2P), en mai 2017, pointe la nécessité de « s'interroger sur l'évolution des notions inhérentes à la relation de travail et notamment des espaces de travail, de la notion de temps de travail, de l'évaluation de la charge de travail, des méthodes de management, de la nature de l'efficience collective de la communauté de travail. Il convient également d'élargir la réflexion au travail nomade ou mobile, et donc de prendre en compte le fort développement de la mobilité associée à l'utilisation des technologies numériques, et qui ne peut que connaître un succès croissant. »

En effet, la non prise en compte des évolutions du télétravail depuis l'ANI de 2005, dont notamment l'internet mobile (l'apparition des smartphones intégrant la messagerie professionnelle date de 2007), nécessite de réactualiser par la négociation le nouveau cadre à appliquer.



DÉMOCRATIE SOCIALE

Que croyez-vous qu'il advint ? C'est dans le cadre des ordonnances Macron et la loi de ratification que les organisations syndicales et organisations patronales vont découvrir que les conclusions de la concertation, ainsi que l'ensemble des sujets listés à l'issue des 5 mois de travaux (janvier à mai 2017) sont laissés pour compte. Résultat : toujours pas de norme pour encadrer les nouvelles relations de travail qui se développent, et rien pour lutter efficacement contre le télétravail informel qui représente les 2/3 des cas.

2 - Droit à la déconnexion : son effectivité reste à gagner

L'activité humaine, qu'elle soit reconnue comme une activité salariée ou pas, demeure le centre de gravité des richesses produites. Avec les nouvelles technologies elle s'affranchit de l'espace et du temps. Nous entrons dans l'ère du « travail tout le temps, de n'importe où, à partir de n'importe quel support pour accomplir une tâche professionnelle » autorisé par le bureau virtuel et les réseaux. Les nouveaux outils de communication et l'avènement de l'internet mobile sont instrumentalisés pour prolonger le lien de subordination.

La CGT des Ingés, cadres et tech (Ugict CGT) première organisation syndicale française à tirer la sonnette d'alarme sur le travail numérique en dehors du temps et du lieu de travail des salarié-e-s, est à l'origine de la prise en compte dans le débat public du droit à la déconnexion et des premières avancées concrétisées, pour certaines avant l'existence de la loi El Khomri adoptée avec le 49.3.

Depuis le 1er janvier 2017, l'article L 2242-8 du Code du travail a ajouté ce thème de négociation à la négociation obligatoire sur l'Égalité Professionnelle - Qualité de Vie au Travail. Mais négocier ne veut pas dire conclure un accord, surtout quand la loi autorise l'employeur à s'en sortir avec une charte unilatérale ! L'Ugict cgt a mis à disposition un guide de la négociation du droit à la déconnexion [Site](#). Cependant, sans obligation de conclure ni de mettre



en œuvre des dispositions contraignantes, peu d'avancées concrètes ont été obtenues.

Ainsi un an après la loi qui a introduit cette obligation de négociation, force est de constater dans les faits :

- la poursuite du débordement de la vie professionnelle sur la vie privée, et l'insuffisance du respect de l'équilibre des temps de vie,
- la charge de travail et la durée réelle du temps de travail toujours aussi excessive,
- le développement et l'utilisation abusive et sans encadrement strict du forfait jours,
- le facteur discriminant pour les femmes de cette disponibilité connectée exigée des cadres.

Alors que les risques pour la santé sont avérés en cas de durée de travail et de charge de travail cognitive excessives, il est regrettable que le gouvernement ne contraigne pas les entreprises respecter la législation en matière de temps de repos et de durée du travail. Pire, avec la suppression des CHSCT et des délégués du personnel, ce sont les outils de prévention et de protection des salarié.es qui sont menacés.

3 - Forfait jours et gestion du risque

C'est toujours avec la même légèreté que l'extension du forfait-jours a été étendue en France à des cadres (et même des non cadres) ne disposant pas d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur travail. L'autre point plus dangereux concerne l'exposition du salarié-e à des risques pour sa santé. Récemment une entreprise a été épinglée au pénal.

Si les ordonnances ne modifient pas les conditions de mise en place du forfait-jours pour un-e salarié-e, elles modifient les règles relatives à la modification d'éléments essentiels de la convention individuelle de forfait en jours (contrat de travail), ainsi que celles consécutives au refus du salarié-e de cette modification. Conséquence : avec les ordon-

nances de la loi travail XXL, confirmées par la loi de ratification, si l'employeur désire effectuer la modification d'un élément essentiel du contrat de travail, il n'est plus tenu de recueillir l'avis du salarié-e.

Rappelons que le forfait jour (régime de temps de travail unique en Europe dans lequel le temps de travail est compté en jours par an, plutôt qu'en heures par semaine, mois ou année) concerne désormais plus de 50 % des cadres français.

Le forfait jours génère un accroissement très important du temps de travail : les cadres au forfait jours travaillent en moyenne 46h30 heures par semaine. On ne démontre plus l'impact de ces horaires à rallonge sur la santé et le lien de causalité immédiat avec l'explosion du nombre de burn-out, notamment chez les femmes.

Cette possibilité, via un accord de performance collective d'entreprise, d'imposer un régime de forfait jours ou heures et de modifier un régime de forfait jours ou heures existant sans avoir besoin du consentement du salarié est une première en droit français. Un accord d'entreprise pourra ainsi imposer à des salariés un forfait heures ou jours ou augmenter le nombre de jours travaillés.

Suite aux plaintes déposées par l'Ugict-CGT, la France a déjà été condamnée à quatre reprises par le Comité Européen des Droits Sociaux (CEDS, juridiction du Conseil de l'Europe chargée de contrôler le respect de la Charte sociale européenne) pour son régime de forfait jour, dû au fait que celui-ci qui ne garantit ni le respect du droit au repos, ni les obligations de l'employeur en matière de protection de la santé des salariés.

Cette jurisprudence a conduit à 15 annulations d'accords collectifs ou de branche par la Cour de Cassation. Celle-ci enjoint régulièrement le législateur à modifier la réglementation en matière de forfaits jours pour respecter les droits fondamentaux des salariés.

En décembre 2017, dans le cadre de la réforme du Code du Travail de 2016, l'UGICT-CGT et la CFE-CGC, ont saisi ensemble le CEDS pour la 5ème fois contre la législation des forfaits jours.

Quel encadrement de la plateformes de la relation de travail ?

Depuis déjà plusieurs décennies la communauté de travail s'est de plus en plus étendue vers l'extérieur des organisations : externalisation, sous-traitance, délocalisation, essaimage, etc. Pour prendre en compte ces évolutions les syndicats ont obtenus de nouveaux espaces de dialogue

social (comité de groupe, etc.) et le code du travail a intégré la notion de seuils sociaux pour élargir le périmètre à prendre en compte pour définir, en l'élargissant, la communauté de travail.

Aujourd'hui, s'ajoute une mutation profonde des organisations productives actuelles qui est en train de dépasser le modèle industriel au profit d'un paradigme de plateforme numérique, qui re-questionne les notions d'emploi, de subordination et de protection. Ceci dans la mesure où les plateformes numériques n'ordonnent pas des tâches productives internes, mais coordonnent celles d'acteurs appartenant à leur écosystème productif. Ce sont les contributeurs qui produisent l'activité, les plateformes se concentrent sur la captation de la valeur. La reconnaissance même du travail réalisé par ces contributeurs doit être au centre du dialogue social.

Nouvel de travail et nouveaux besoins pour notre modèle social

Pour penser les mutations profondes de notre modèle de société afin de préserver notre modèle social, il est nécessaire de remettre le travail au centre de la réflexion.

En attachant les droits à la personne et en assurant leur transférabilité au cours de la carrière professionnelle, le concept de sécurité sociale professionnelle que propose la CGT, répond aux nouveaux besoins de notre modèle social par rapport aux nouvel de travail qui se développent. Remarquons, quelques années après avoir fêté les 70 ans de la

Sécurité sociale, que c'est le même concept qui est proposé : des droits individuels attachés à la personne et garantis à toutes et tous. Avec le développement du capitalisme de plateforme, cette sécurisation des parcours professionnels se pose avec encore plus d'acuité. Cette nouvelle forme du capitalisme se traduit en effet par l'émergence d'énormes marchés du « micro-travail » sur internet. Ces marchés sont strictement liés aux intérêts des entreprises nationales qui délocalisent de manière sournoise un nombre croissant d'activités. Dans le même temps, les entreprises se platformisent en assumant la forme d'écosystèmes où tous les acteurs sont transformés en producteurs : les clients, les consommateurs finaux, les foules anonymes.



La question du régime de protection juridique et social se pose pour ces « indépendants » en situation de dépendance vis-à-vis du donneur d'ordre. Le déploiement du syndicalisme en direction des nouvel de travail pour obtenir leur règlementation afin, non seulement de préserver les droits du travail et sociaux existants, mais aussi de promouvoir leur extension aux activités nouvelles sera déterminant. Cela concerne directement l'activité non salariée, qui va du bénévole à l'auto-entrepreneur. Il est nécessaire d'inscrire toutes d'activités dans notre système de protection sociale.

C'est utile pour deux raisons principales : lutter contre le moins disant social, et renforcer la dimension universelle des droits.

Alors loi de la jungle, ou recherche de solutions intelligentes pour inscrire les évolutions technologiques dans le sens du progrès social et environnemental reposant sur un autre modèle de croissance ?

L'UGICT-CGT va poursuivre son action pour la conquête de nouveaux droits à l'heure de la révolution numérique. Et ses propositions sont en ligne avec l'avenir sur ce site : <https://lenumeriqueautrement.fr/>

Jean-Luc Molins

Secrétaire national de l'Ugict-CGT

LES CONDITIONS DE TRAVAIL À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

NUMÉRIQUE

JEAN LUC MOLINS
SECRÉTAIRE NATIONAL UGICT-CGT

IDÉES CLEFS

Négocier l'amélioration des conditions de travail à l'ère du numérique

La généralisation des outils numériques a un impact décisif sur les conditions de travail. Le fait d'engager une transformation numérique qui va s'ajouter à d'autres changements aura pour effet de générer des situations très perturbantes. Il est donc souhaitable de stabiliser au préalable les organisations du travail et de procéder par expérimentations. Face à l'intensification des tâches, il faut également « relaxer » le travail et tendre à rendre effectif le droit à la déconnexion, tel qu'il a pu être récemment négocié dans de trop rates entreprises. Autre enjeu déterminant : le développement d'un management reposant sur l'intelligence collective et les organisations du travail apprenantes. Enfin, les équipes ont besoin de lieux et de temps pour échanger sur le travail et trouver des solutions communes pour être plus efficaces.

Ceci a pour effet d'ouvrir un nouveau champ à l'analyse des conditions de travail et à la négociation collective. C'est pourquoi l'Ugict CGT a répondu en 2016 à l'appel à projet "Qualité de Vie au Travail et numérique", lancé par l'Anact et soutenu par le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact). Le projet a été retenu. Sa proposition : mettre à la disposition des négociateurs qualité de vie au travail, des managers de proximité et de la fonction RH, un outil de diagnostic sur l'environnement de travail. La finalité de cet outil étant de permettre à une entreprise ou à une administration de mesurer l'impact du numérique sur le management.



Le fait d'engager une transformation numérique qui va s'ajouter à d'autres changements aura pour effet de générer des situations très perturbantes. Il est donc souhaitable de stabiliser au préalable les organisations du travail et de procéder par expérimentations.

Le 20 novembre 2017, l'Ugict CGT a présenté lors d'une conférence de presse les premiers livrables de ce projet, tous disponible en libre téléchargement sur son site internet. Des outils qui résultent d'enquêtes de terrain basées sur l'expression collective

Le guide : « Utiliser la transformation numérique pour changer le travail », une aide à la négociation

Le guide « Utiliser la transformation numérique pour changer le travail » apporte des éléments d'analyse et de propositions et éclaire les négociateurs sur les points essentiels à aborder pour améliorer la qualité de vie au travail dans le cadre des évolutions liées à la transformation numérique.

Il est le fruit d'enquêtes de

NUMÉRIQUE

- Organisation du travail, son environnement et ses espaces ;
- Temps de travail et déconnexion ;
- Management et formation ;
- Droit d'expression.

Un outil de diagnostic également été conçu sur la base des modèles de Karasek et Siegrist. Il permet ainsi d'effectuer, en préalable aux négociations, un état des lieux en évaluant le temps et la charge de travail, l'équilibre vie privée / vie professionnelle, les rapports sociaux au travail, les risques psychosociaux, les pratiques managériales .

Sa singularité résulte dans le fait qu'il a été adapté aux enjeux qualité de vie au travail liés à la transformation numérique des entreprises et des métiers. Présenté sous la forme d'une grille d'entretien, l'outil est disponible dans le guide « Utiliser la transformation numérique pour changer le travail » édité par l'Ugict CGT et disponible sur son site.

Jean-Luc Molins, secrétaire national de l'Ugict-CGT.

terrain basées sur l'expression collective et par métier. Ces entretiens ont eu lieu entre octobre 2016 et mars 2017 et ont rassemblé 52 professionnels : ingénieurs, cadres, et membres de professions techniciennes des secteurs de l'énergie, la banque, les télécoms, le journalisme, l'édition, les services et l'industrie. Lors de ces entretiens, deux axes essentiels ont été traités au regard des conditions d'exercice professionnel et de l'expertise métier : les évolutions constatées et les évolutions souhaitables.

La synthèse de ces entretiens met en évidence quatre axes correspondant aux enjeux liés au numérique en matière de qualité de vie au travail. Dans le guide, ces quatre axes sont déclinés sous forme de fiches pour en faciliter l'utilisation lors des négociations :



TRIBUNES LIBRES



Télécharger le MagRH 2
complet



A close-up photograph of Jean-Claude Mailly, a man with short grey hair and black-rimmed glasses, wearing a light blue button-down shirt. He is speaking into a microphone at a podium, with his right hand raised in a gesture. The background is a plain, light-colored wall.

A L'HEURE DES BILANS ET DES NOUVEAUX CHANTIERS

» Après l'année 2017, marquée en France comme ailleurs, par une crise de la représentation politique, l'année 2018 sera à nouveau celle des incertitudes, la météo économique et sociale n'étant pas une science exacte.

JEAN CLAUDE MAILLY
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

IDEES CLEFS

Pour FORCE OUVRIERE, l'année 2018 est non-seulement celle des 70 ans de la confédération, mais aussi celle d'un congrès confédéral qui réunira fin avril à Lille plus de 3 000 militant(e)s pendant 5 jours. Comme tous nos congrès ce sera l'occasion de débattre des trois années écoulées et de dresser le cap, les orientations pour les trois années à venir. Ce sera aussi un moment de renouvellement important des instances dont le bureau confédéral où près de la moitié des responsables, dont le secrétaire général, ont décidé de passer la main.

Fondamentalement le rôle et la conception de notre syndicalisme est toujours d'actualité. Il se caractérise par une perception et une pratique exigeantes de la liberté de comportement et de l'indépendance. Une indépendance qui vaut vis-à-vis de toute structure extérieure au syndicat et une indépendance qui respecte par ailleurs les engagements politiques religieux ou philosophiques de nos adhérents à condition que ces engagements n'interviennent pas dans le syndicat.

Une indépendance qui conduit également à accorder, comme expression de celle-ci, à la pratique de la libre négociation collective une place importante. Enfin, il faut également souligner un attachement profond et viscéral aux principes républicains de liberté, d'égalité, de fraternité et de laïcité. Nous ne nous considérons pas comme gestionnaires de l'intérêt général – sans bien entendu y être indifférents – car nous sommes en charge des intérêts particuliers matériels et moraux des salariés actifs, chômeurs et retraités.

En termes de positionnement, FORCE OUVRIERE se réclame d'un réformisme militant avec un cap défini dans les instances et des itinéraires pouvant varier selon le contexte, dans un comportement pragmatique. C'est dans ce cadre que notre stratégie est définie en fonction de nos analyses, nos revendications, nos valeurs, nos réactions à des initiatives, ce qui conduit à alterner, au gré des dossiers, négociation, concertation et action.



Nous ne nous considérons pas comme gestionnaires de l'intérêt général – sans bien entendu y être indifférents – car nous sommes en charge des intérêts particuliers matériels et moraux des salariés actifs, chômeurs et retraités.

Après l'année 2017, marquée en France comme ailleurs, par une crise de la représentation politique, l'année 2018 sera à nouveau celle des incertitudes, la météo économique et sociale n'étant pas une science exacte.

Nous entendons d'abord confirmer et accentuer le travail militant et opérationnel en cours aux niveaux international et européen pour influencer sur les systèmes de réglementation et régulation à mettre en place ou à approfondir à ces deux niveaux. Au plan national, FORCE OUVRIERE entend marquer sa présence dans les concertations et négociations avec les pouvoirs publics et les organisations patronales. L'année 2018 démarre d'ailleurs avec des dossiers que l'on peut qualifier de lourds comme l'apprentissage, la formation professionnelle, l'assurance chômage, l'avenir du service public républicain et l'annonce du dossier des retraites. Ce n'est que dans l'hypothèse où ces concertations/négociations n'aboutissaient pas ou n'étaient pas satisfaisantes que nous n'hésiterons pas, si nécessaire, à agir.

S'agissant du service public, dont la fonction publique, les nuages s'amoncellent en ce début d'année 2018, sous le poids d'une logique économique d'austérité. Le risque est de voir de plus en plus s'étioler l'application des princi-

pes républicains. Ces principes républicains (liberté, égalité, fraternité et laïcité) ont fortement contribué au fil du temps à faire société, à forger une identité collective. Leur irrespect ou leur recul contribue dès lors à faire surgir et se développer des comportements identitaires divers.

2018 sera aussi l'année de la mise en place de la réforme du Code du travail qui pose moult problèmes dont la fusion des IRP ou les ruptures conventionnelles collectives, et qui nécessite – ce que nous avons obtenu – une évaluation permanente en temps réel.

En interne, vis-à-vis des adhérents, l'un des objectifs prioritaires est le développement de nos implantations syndicales, y compris dans ce que l'on pourrait appeler des territoires vierges, tels que celles et ceux qui travaillent pour des plateformes numériques. Ainsi un syndicat FO-Capa VTC a vu le jour en 2017.

Avec, depuis 2008, les nouvelles dispositions en matière de représentativité syndicale, les syndicats sont de manière quasi permanente en période élec-

torale. Ce contexte électoral est un contexte concurrentiel ne facilitant pas les approches d'action commune.

Implantés localement sur l'ensemble des territoires, Outre-mer compris, la plupart des confédérations syndicales, dont FORCE OUVRIERE, ont un ancrage de terrain permettant d'aborder et traiter nombre de dossiers. Il y a d'ailleurs globalement beaucoup plus d'adhérents dans les syndicats que dans les partis politiques. Toujours en interne nous allons continuer à améliorer nos supports de gestion avec les syndicats avec pour objectif la simplification, l'efficacité, l'amélioration du service rendu.

Jacobine dans son analyse républicaine mais très décentralisée dans son mode de fonctionnement, FORCE OUVRIERE est une organisation syndicale où le débat est nourri.

Liberté et indépendance sont non seulement des valeurs et principes communs, ce sont des pratiques quotidiennes.

Le syndicalisme, tel que nous le concevons, nécessite un ancrage sur le terrain, ce que nous appelons syndicats ou sections syndicales. C'est ce qui fonde sa légitimité.

Le syndicalisme est un cocktail d'idéologie (au sens positif) et de pragmatisme. L'idéologie est notre cap, le pragmatisme notre itinéraire. Les deux sont indissociables : savoir où l'on veut aller et choisir le meilleur itinéraire. C'est ce comportement qui, en 2018, continuera à griser FORCE OUVRIERE.

Jean-Claude MAILLY



CENTRALISME OU FÉDÉRALISME ?

INDÉPENDANCE

PASCAL PAVAGEAU
SECRÉTAIRE CONFÉDÉRAL

IDEES CLEFS

S'inscrivant dans les principes de la Charte d'Amiens, en novembre 1947, face à ceux qui proclamaient « la CGT continue », les partisans de Force Ouvrière répliquèrent « nous continuons la CGT » après une 3ème scission historique. A l'époque, il ne s'agissait pas seulement de conserver une étiquette mais aussi de maintenir un esprit, un idéal qui avait fait la force du syndicalisme français et son rayonnement notamment de 1909 à 1947 avec Léon Jouhaux secrétaire général de la CGT, même durant les années difficiles de l'occupation et du gouvernement de Vichy. De là découle l'indépendance à l'égard de tout parti politique, le respect de la dignité de chacun et de sa liberté de pensée pour mener l'action syndicale dans le climat de fraternelle camaraderie et de démocratie qu'elle requiert. L'indépendance n'est pas une simple formule mais elle se concrétise au quotidien. A FO, chacun a le droit d'avoir une opinion sur la société qui correspond à telle ou telle orientation politique mais cette conception, il ne peut la défendre qu'à l'extérieur de l'organisation car l'indépendance syndicale, vis-à-vis de toute structure ou influence extérieure et de tout parti politique, est le gage de la défense réelle des droits des travailleurs.

La structure de notre organisation syndicale est originale à plus d'un titre : son fédéralisme implique, contrairement à d'autres organisations syndicales, une décentralisation très marquée. La Confédération Force Ouvrière a mandat et de facto légitimité pour prendre positions aux niveaux national et interprofessionnel, mais elle est également au service de l'ensemble des Unions Départementales et Fédérations, elles-mêmes l'étant auprès des Syndicats. Fidèle à sa tradition, FO s'est ainsi gardée de toute centralisation comme de tout autoritarisme. Sa formule est : l'indépendance partout, pour les Syndicats, les Unions Départementales, les Fédérations, tous maîtres de leurs décisions et de leurs actions, dans les limites fixées par les statuts et les Congrès. Le soin de laisser à chacun un maximum de liberté d'action a développé, en maintes circonstances, un bel esprit de combativité, tout en permettant d'irriguer le niveau national de revendications innovantes en phase avec la réalité du terrain.

■ Il n'est pas rare que des positions nationales soient suivies ou pas par le terrain. Est-ce plus fréquent aujourd'hui qu'elles ne le soient pas ? L'indépendance des Fédérations, des Unions Locales, des Délégués en entreprise est-elle une force ou une faiblesse ? Est-ce souhaité par la centrale nationale ?

Le Congrès confédéral, tous les trois ans, constitue un moment très fort de démocratie interne et illustre bien le fait qu'à FO, ce sont les adhérents, via le mandat qu'ils confient à leur Syndicat, qui définissent l'orientation générale de l'Organisation. Au Congrès, tout représentant mandaté par son Syndicat peut ainsi venir s'exprimer, influencer sur les résolutions et voter. FO est l'une des seules organisations syndicales à assurer une représentation aussi large de ses structures et adhérents, conduisant à ce qu'au final, une semaine entière soit nécessaire pour que les 3000 à 4000 mandats donnent les positions du Syndicat qu'ils représentent et définissent à travers l'élaboration des résolutions les orientations générales de l'Organisation. Habilité chaque Syndicat FO à contribuer au débat national constitue pour la Confédération une « corde de rappel » permanente permettant à la Commission Exécutive et au Bureau Confédéral de rester en adéquation avec les attentes de la base militante. A Force Ouvrière, les « premiers de cordées de la revendication » sont de tout temps les adhérents.

Par ailleurs, l'indépendance et le fédéralisme n'empêchent pas l'existence d'un sentiment d'appartenance collective. La Confédération n'est pas l'entre-soi de responsables syndicaux, et associer les militants aux initiatives

et actions confédérales est essentiel car participant à en renforcer la légitimité. Les formations proposées à l'ensemble de nos adhérents contribuent à créer ce cadre collectif et à l'appropriation d'un « nous », tout en préservant et encourageant la liberté de pensée de chacun. Le soutien apporté ou les conseils donnés par l'Union Départementale, la Fédération et la Confédération renforcent alors la revendication du Syndicat ou sa capacité à mieux négocier, souvent en lui permettant d'intégrer des dimensions nouvelles, plus larges et transversales, de façon interprofessionnelle et en prenant en compte les leçons tirées de cas similaires précédemment vécus par d'autres Syndicats FO. Au quotidien, l'indépendance et la liberté de positionnement du Syndicat FO rendent possible une vraie réactivité pour défendre les travailleurs de l'entreprise, de l'établissement ou de l'administration. C'est aussi par la proximité des syndicats d'entreprises et des Unions Locales, en ce qu'ils offrent des réponses concrètes aux préoccupations des travailleurs, que se concrétisent auprès d'eux l'utilité et l'efficacité de l'action syndicale. Bien entendu, cela peut parfois nécessiter une adaptation locale des positions nationales. A titre d'exemple, la Confédération condamne la logique de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) pouvant conduire les entreprises à se défaire de leurs obligations légales à grands coups de communication, ou encore le recours à l'épargne salariale au détriment de l'augmentation des salaires ; pour autant, il n'y a aucune interdiction à ce que des syndicats d'entreprises face à une négociation imposée sur ces thématiques y participent, tant pour faire preuve de vigilance que faire passer d'autres revendications.

Mais cette liberté de positionnement des structures a aussi occasionnellement pour conséquence le fait que l'ensemble d'entre elles ne prennent pas position dans le même sens. Si en interne, les conséquences résident dans des débats plus animés voire houleux mais toujours respectueux, en externe la multiplicité des déclarations et l'absence d'harmonisation diluent parfois le message voire le positionnement de Force Ouvrière dans le débat national. Récemment, que ce soit dans le cadre de

la lutte contre le projet de loi dit « El Khomri » durant le premier semestre 2016, où certaines structures FO n'ont pas appelé à la mobilisation, ou encore face au projet des ordonnances dites « Macron », où plus de la moitié des structures FO se sont mobilisées sans appel de la Confédération en ce sens, l'opinion médiatique et publique a craint une possible fracture. Tel n'a pas été le cas. C'est dans l'ADN de FO de laisser à chaque structure la liberté de se positionner et ce, uniquement en fonction du mandat que ses adhérents lui confient. La convergence des points de vue s'opère grâce au « Parlement » de FO, le Comité Confédéral National, qui a pour rôle d'aboutir à une position adoptée par une large majorité. En parallèle, dans ce cadre, il est de la responsabilité de la Confédération de rechercher la cohérence et l'unité, car si l'indépendance est une force, l'autonomie jusqu'au-boutiste est une faiblesse et ne peut être tolérée.

De manière générale, la richesse des opinions et des positions qui composent Force Ouvrière est à l'image de la diversité des travailleurs. Cela a pour avantage principal que lorsqu'une très forte majorité, et très souvent une unanimité, se dégage sur un sujet social comme cela a été le cas encore récemment sur la défense du Statut général de la Fonction Publique face aux annonces du gouvernement en février 2018, on peut déduire que la position de synthèse à laquelle on aboutit est très certainement partagée par une grande partie des travailleurs de ce pays.

Force est de constater qu'avec une perception de véritable « auberge espagnole » auprès de l'extérieur, la Confédération Force Ouvrière dans son ensemble peut sembler régulièrement à géométrie variable dans ses positionnements. Si, dans un monde où règne la communication, un travail pour clarifier l'image de l'Organisation est une nécessité, il n'en demeure pas moins que l'attachement viscéral de Force Ouvrière à l'indépendance, y compris dans son fonctionnement, a maintes fois prouvé son efficacité à faire aboutir les revendications des travailleurs. Et c'est là toute sa force.

Pascal Pavageau, Secrétaire Confédéral Force Ouvrière a été élu Secrétaire Général de Force Ouvrière le 27 Avril 2018 lors du Congrès de Lille



ADN SYNDICAL

CO-CONSTRUCTION

La co-construction est-elle dans l'ADN syndical ?

Répondre à la question nécessite de préciser ce qu'on entend par co-construction, une formule au contour variable et pouvant générer des pratiques diverses. D'une certaine manière on peut mettre sous ce vocable générique des modalités allant de la négociation/concertation à la co-gestion.

JEAN CLAUDE MAILLY
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

IDEES CLEFS

Répondre à la question nécessite de préciser ce qu'on entend par co-construction, une formule au contour variable et pouvant générer des pratiques diverses. D'une certaine manière on peut mettre sous ce vocable générique des modalités allant de la négociation/concertation à la cogestion.

S'agissant de la position de FORCE OUVRIERE en la matière, nous sommes pour une non confusion des responsabilités. Pour remplir efficacement notre mission et notre rôle, dans le respect de notre conception de l'indépendance syndicale, nous devons garder notre liberté de jugement et de comportement. Concrètement cela signifie que nous ne sommes pas partisans d'une cogestion de l'Etat ou de l'entreprise.

Mais nous sommes partisans de toutes les procédures de consultation, concertation et de libre négociation collective.

Les seuls dossiers où nous sommes partisans d'une cogestion employeurs/syndicats sont ceux qui relèvent de ce qu'on appelle le paritarisme pour ce qui tourne autour du contrat de travail (protection sociale, logement, handicap, formation professionnelle, notamment). Pour les autres champs et pour ne prendre que cet exemple, nous sommes par ailleurs demandeurs de débat et consultations sur les stratégies à moyen et long termes, sans pour autant vouloir nous substituer à l'Etat ou à la direction de l'entreprise pour la décision.

On peut dès lors, sans confusion des responsabilités, considérer qu'il s'agit là une forme de co-construction qui, mis à part le champ du paritarisme, ne saurait être assimilé ou assimilable à une forme de cogestion.

Concrètement parlant, lorsque notamment dans une entreprise en difficulté, le syndicat accepte, par la négociation, certains efforts compte tenu du contexte, il participe ce faisant à vouloir assurer la pérennité de l'entreprise et détient alors une part de responsabilité dans la construction de l'avenir.



Plus largement, la négociation collective comme outil de régulation sociale participe de l'organisation sociale, à tous les niveaux. A partir du moment où les responsabilités sont bien identifiées, il est évident qu'une forme de co-construction est, de fait, une réalité.

Pour autant, le syndicat n'a pas à être le gestionnaire de l'entreprise, y compris dans l'économie sociale où il a toute sa place en tant que syndicat.

Enfin, par ses positions et revendications, le syndicat, notamment quand il obtient satisfaction, influe sur les évolutions. On peut ainsi considérer que sans les congés payés l'industrie du tourisme se serait moins développée, que sans la Sécurité sociale l'industrie pharmaceutique serait différente, que se préoccuper du pouvoir d'achat est aussi facteur de développement économique.

Plus largement, la négociation collective comme outil de régulation sociale participe de l'organisation sociale, à tous les niveaux.

A partir du moment où les responsabilités sont bien identifiées, il est évident qu'une forme de co-construction est, de fait, une réalité.

Jean-Claude MAILLY
Secrétaire général FO

NUMERIQUE

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE...



PASCAL PAVAGEAU
SECRÉTAIRE CONFÉDÉRAL
IDEES CLEFS

Les transformations numériques vont-elles modifier la culture et les comportements syndicaux ?

Le progrès technique et le recours massif aux nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont contribué à faire naître de nouveaux modes d'organisation et de nouvel de management, modifiant profondément les conditions tant de travail que du travail. C'est donc naturellement que les évolutions liées au numérique ont impacté progressivement la sphère syndicale, en particulier en raison de la vitesse de diffusion de l'information qui permet aux organisations syndicales telles Force Ouvrière, tant de toucher les adhérents et militants que de sensibiliser les travailleurs à l'action syndicale. Dans l'ère actuelle, la communication a pris une telle ampleur que l'utilisation de réseaux sociaux s'impose peu à peu en raison de leur force de frappe à grande échelle pour la transmission des positions mais surtout dans la mise en relation des camarades entre eux. Cependant, ce lien virtuel, si aisément créé, ne doit pas avoir pour conséquence une déshumanisation de la relation entre représentants ou élus d'une part, et travailleurs de l'autre. FO a alors pour responsabilité, quel que soit le niveau de la structure fédérale, départementale, locale ou d'entreprise, de maintenir l'usage des réunions, des assemblées générales et des heures d'informations collectives, y compris au bénéfice des travailleurs n'ayant pas accès aux TIC ou leur maîtrise. Pour FO, rien ne doit remplacer le contact individuel et les rendez-vous physiques, car une organisation comme la nôtre représente la force d'un collectif. Le ralliement des travailleurs entre eux en raison d'une cause commune a été de tout temps le ciment nécessaire pour obtenir gain de cause, que ce soit lors d'un conflit ou lors d'une négociation. Or, les technologies liées au numérique favorisent l'apparition de nouvelles porosités entre les espaces-temps professionnels et privés, conduisant à une remise en



les technologies liées au numérique favorisent l'apparition de nouvelles porosités entre les espaces-temps professionnels et privés, conduisant à une remise en cause des schémas instaurés depuis l'ère industrielle, notamment ceux de l'unité de temps et ceux de l'unité de lieu

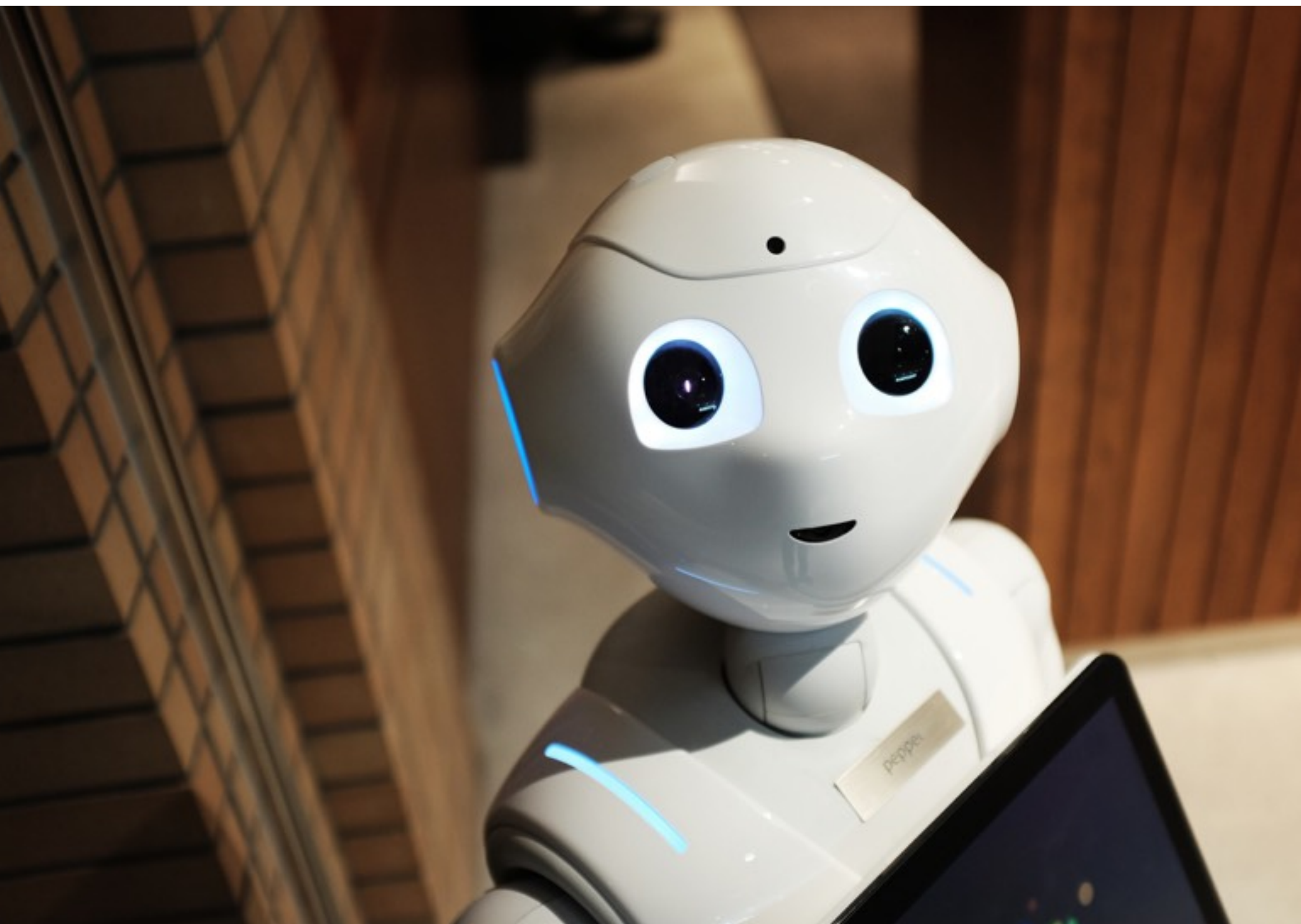
cause des schémas instaurés depuis l'ère industrielle, notamment ceux de l'unité de temps et ceux de l'unité de lieu. La multiplication des restructurations d'entreprises, le développement de l'auto-entrepreneuriat comme du travail à distance, tous facilités et accélérés par le numérique, remettent peu à peu en cause la structure même de l'entreprise. La tentative d'« ubérisation » du salariat, renvoie sur ces nouveaux auto-entrepreneurs la responsabilité de s'en sortir et de se protéger seuls pour une rémunération similaire voire inférieure, les conduisant injustement dans la précarité. Cette « nouvelle économie » de plateforme, qui en réalité multiplie les travailleurs précarisés payés à l'activité ou à la tâche, à l'image des tâcherons de la fin du 19ème siècle, entérine pour FO, un gigantesque bond en arrière. Dans ce cadre, comment maintenir le collectif que représente l'organisation syndicale quand les relations de travail s'individualisent toujours plus et que l'entreprise ne représente plus le lieu pérenne du travailleur ? Là réside tout l'enjeu à venir pour l'ensemble des organisations syndicales. Face à un délitement du lien social et à une individualisation croissante, notre organisation est convaincue qu'elle a pour obligation de recréer du collectif

en permettant aux travailleurs de notre société de se regrouper et de s'organiser, y compris en se développant dans des espaces nouveaux. C'est en ce sens qu'a été créé en 2017 le Syndicat FO CAPA VTC regroupant en son sein des chauffeurs sous différents statuts, conscients et critiques des multiples abus des entreprises du secteur, et désireux d'établir un rapport de force en faveur de leurs collègues exploités.

En parallèle, le développement des nouvelles TIC a généré de nouveaux usages professionnels souvent peu maîtrisés et mal encadrés. La réalité quotidienne de travail induite par le numérique entraîne, face à l'absence de réglementation de la

puissance publique en la matière notamment à l'échelle nationale, soit une gestion entreprise par entreprise, soit une absence totale de règle. A titre d'exemple, en matière de protection des données, tant pour le syndicat que pour l'ensemble des travailleurs, les excès des politiques d'entreprises sont nombreux. Plus globalement, les impacts de la digitalisation en termes de contrôle et de « flicage » des salariés de leur communication professionnelle voire personnelle mais également de leurs mouvements comme cela se fait désormais dans le secteur de la logistique, entraînent des situations de sur-subordination, une aliénation du travailleur toujours plus dirigé par la machine, et une explosion des risques psycho-sociaux. A nouveau, Force Ouvrière se doit d'être extrêmement vigilante et condamner ces travers qui transforment peu à peu les lieux de travail en ceux qui existaient il y a plus d'un siècle où le patron était tout-puissant.

Pour Force Ouvrière, il est donc nécessaire, afin de faire des TIC une source de progrès, pour le salarié comme pour l'entreprise, d'établir de nouvelles protections collectives et individuelles. Cela passe à la fois par la consolidation d'éléments fondamentaux du droit du travail



existant et par l'émergence de nouveaux cadres réglementaires pour endiguer les tendances actuelles de remise en cause des acquis sociaux et représenter de véritables garde-fous face aux dérives nées de l'omniprésence de la digitalisation. Dans ce cadre, l'action syndicale se doit d'évoluer car le rythme de diffusion et d'évolution des technologies impose une réactivité et une force de propositions tant sur un plan technique que juridique, sans précédent. Elle se doit également d'être proactive afin de contrer les risques inhérents à cette digitalisation qui, si elle est inéluctable par ses innovations exponentielles, ne doit pas signifier la destruction de droits et d'emplois. A tous les niveaux, et principalement celui des branches professionnelles, l'action syndicale doit se porter sur l'évaluation concrète des destructions d'emplois à venir ou en cours liées au numérique d'une part, ainsi qu'aux transformations, voire créations, d'autre part.

Cependant, si une organisation syndicale comme la nôtre doit prendre l'ensemble de ses responsabilités face aux évolutions technologiques en cours, la puissance publique, elle, a un rôle historique à jouer. Car contrairement à ceux qui qualifient le numérique de simple nouvelle révolution industrielle, nous constatons à Force Ouvrière qu'il est avant tout utilisé pour individualiser la relation au travail, isoler le travailleur, réduire le collectif, déresponsabiliser l'entreprise et créer un nouveau rapport de force entre travailleurs et pourvoyeurs de travail sous toute forme. Les évolutions en cours actuellement en termes d'organisation du travail ou de détricotage des cadres collectifs organisant l'emploi ne sont pas dues à des déterminismes techniques, mais bien à des choix socio-politiques. De

fait, le numérique, devenant prétexte, contribue au développement de multiples nouvelles situations de travail, dans lesquelles la relation de subordination est brouillée par l'illusion d'autonomie du travailleur et des modalités de management renouvelées vers l'individualisation et la relation de gré à gré. C'est pour mettre un terme à ces situations totalement étrangères à la notion de progrès social que les pouvoirs publics se doivent d'élaborer une véritable stratégie tant économique que sociale en matière de numérique, d'avoir une réelle vision prospective des enjeux de long terme afin d'orienter leurs décisions en la matière y compris pour donner une lisibilité permettant aux entreprises d'investir en conséquence, mais également de réglementer afin d'autoriser ou refuser certaines évolutions, comme cela devrait être le cas par exemple en matière d'intelligence artificielle. La puissance publique ne peut se dédouaner ni de ce rôle de stratège et de législateur, ni de son devoir de faire des choix de société garants de l'intérêt général. FO n'acceptera pas que soit renvoyée aux interlocuteurs sociaux la responsabilité de chercher à limiter la casse sociale d'une révolution qui risque, sans anticipation et sans contrôle, d'être dévastatrice sur le plan social.

Pascal Pavageau, Secrétaire Confédéral Force Ouvrière a été élu Secrétaire Général de Force Ouvrière le 27 Avril 2018 lors du Congrès de Lille





PROBLÈMES DE GÉNÉRATION

FRÉDÉRIC SOUILLOT
SECRÉTAIRE CONFÉDÉRAL

IDEES CLEFS

INTER-GÉNÉRATIONNEL



Attirer les jeunes... ou comment gérer l'intergénérationnel dans les approches syndicales.

L'inter-générationnel n'est pas une approche syndicale nouvelle. Le syndicalisme s'est construit sur cette base et cela se caractérise, en particulier, dans l'approche que nous avons, à Force Ouvrière, de défendre le régime de retraite par répartition.

La première des approches du syndicalisme est de celle de la syndicalisation du plus grand nombre de salariés y compris les jeunes salariés. Le syndicalisme moderne n'est pas dans sa période la plus conquérante et les avancées sociales pouvant intéresser le plus grand nombre se font rares. Ajouter à cela une forme et un contenu médiatique qui donnent une image de «ringardise» du syndicalisme, les jeunes n'ont pas, pour la plupart d'entre eux, le réflexe de s'approcher spontanément des organisations syndicales. Il est donc convenu que les approches syndicales avec les jeunes se font que très



Immergé dans le monde du travail, homme ou femme, jeune ou moins jeune, nous sommes toutes et tous confronté(e)s aux mêmes difficultés. Seules les approches peuvent être différentes.



rarement avant leur entrée dans le monde du travail.

Attirer les jeunes c'est bien sûr un gage de pérennité du syndicalisme. Aujourd'hui comme hier. Une évolution, pas forcément idéale, de notre société est l'individualisme outrancier. Tout le contraire du syndicalisme qui se veut le défenseur de la solidarité et du collectif. Qui plus est, les perspectives offertes aux nouvelles générations en termes d'emploi riment plus avec précarisation que stabilité et avenir radieux. Attirer les jeunes c'est donc savoir leur parler ou plus précisément savoir se faire entendre et vouloir se faire comprendre.

"Faut faire du moderne".

Souvent cette expression résonne dans nos syndicats. Facebook, twitter ou autres réseaux sociaux, vocabulaires "djeun's" contre tracts ou assemblées générales, le choix n'est pas facile. La question, qui se pose, est de comment communiquer d'une manière fondamentalement différente envers les jeunes et envers les moins jeunes.

La réponse est sans doute oui, car il faut atteindre notre cible, nos cibles. Mais avec quels moyens humains ou financiers ?

Complicé surtout que les pouvoirs publics et le patronat non de cesse, tout en nous considérant comme des interlocuteurs importants, de réduire nos moyens. Alors non pas par manque d'envie ou de méconnaissance de cette nécessité, l'inter-générationnel se pratique essentiellement au sein des syndicats eux-mêmes. C'est donc surtout à leur entrée dans l'entreprise (ou autres établissements ou service public) que le syndicalisme moderne doit porter un regard particulier en direction des jeunes.

A Force Ouvrière, cela est ancré dans nos fonctionnements depuis longtemps. Et en premier lieu au niveau de la confédération où une structure dénommée FO Jeunes est constituée depuis de nombreuses années. Cette commission constituée par des

jeunes militants a pour objectif d'alimenter en réflexion, en proposition les autres structures de notre organisation, Unions départementales, Fédérations ou syndicats. Le postulat de la réflexion de cette commission Jeunes est qu'être un jeune salarié ou un salarié jeune, c'est avant tout être salarié. Et qu'être un jeune syndicaliste ou un syndicaliste jeune, c'est avant tout être syndicaliste.

Immergé dans le monde du travail, homme ou femme, jeune ou moins jeune, nous sommes toutes et tous confronté(e)s aux mêmes difficultés. Seules les approches peuvent être différentes. A plus de 40 années de cotisations, on aspire à une retraite bien méritée et on se préoccupe des conditions de sa mise en œuvre. A moins de 30 ans, lors de notre ou de nos premières embauches, la précarité du contrat de travail, le logement etc. sont des préoccupations plus immédiates.

Des intérêts qui ne sont pas antagonistes mais complémentaires.

La responsabilité de l'organisation syndicale est donc de pouvoir répondre à ces exigences commandées par les jeunes générations sans pour autant sectoriser ou diviser le monde du travail. La responsabilité des jeunes syndicalistes FO, sans chercher à faire table rase du passé, est de faire entendre leur voix dans les structures de notre organisation syndicale.

Leurs propositions sont axées sur

- la précarité: Constatation de l'augmentation des contrats précaires
- l'autonomie : Pour pouvoir obtenir un emploi, il faut déjà posséder une certaine autonomie (se vêtir, se loger, pouvoir se déplacer, avoir le permis...).
- l'équilibre vie privée- vie professionnelle : Etre jeune, ça ne doit pas impliquer le fait de travailler au détriment de sa vie sociale
- le logement : L'accès au logement, à cause de la précarisation de l'emploi et le coût des loyers, cela devient un véritable parcours du combattant d'obtenir un logement.

Ces analyses, ainsi que des supports adaptés aux nouvelles générations, sont ensuite utilisées par les structures syndicales de proximité pour que les jeunes salariés aient une vraie lisibilité de la prise en compte de leur préoccupation immédiate par notre confédération.

Que ce soit difficile ou pas pour lui, le syndicalisme reste un des lieux où le mot inter-générationnel a encore du sens.

Frédéric SOUILLOT
Secrétaire confédéral FO

PARITÉ !

EGALITE

CRISTELLE GILLARD
CONSEILLERE CESE, FO

Section Travail /Délégation Droits des Femmes et de l'Égalité

IDEES CLEFS



Le sujet de l'égalité professionnelle femmes-hommes revient sur le devant de la scène à l'occasion de la médiatisation récente sur des chiffres qui soulignent l'ampleur des inégalités précisément salariales.

Depuis 35 ans, date de la première loi sur l'égalité salariale, on entend cette petite musique consistant à vouloir légiférer alors que l'arsenal juridique existe et qu'il suffirait de le rendre effectif. C'est ce qu'a rappelé le CESE dans la résolution sur l'égalité adoptée à l'unanimité le 23 janvier dernier et rapportée par le groupe FO. De nombreuses préconisations de cette résolution rejoignent les revendications de notre organisation sur l'ensemble de ces sujets.

S'agissant plus particulièrement des inégalités salariales, On parle ici ou là d'écart en moyenne de 20 à 27% entre les femmes et les hommes, et est avancé le chiffre de 9% d'écart dit de pure discrimination, « inexplicable et inadmissible ». Il y a du côté du gouvernement une volonté de s'occuper en priorité de cet écart inexplicable. Certes, c'est une première étape, mais il faut s'attaquer plus largement à l'ensemble des causes de ces inégalités, et cela passe aussi par la lutte contre les stéréotypes, ces derniers étant aux racines des inégalités.

Il est en effet important de rappeler que l'égalité entre les femmes et les hommes est un principe constitutionnel et l'une des valeurs fondatrices du pacte républicain, mais aussi que concernant le sujet de l'égalité pris largement, que ce soit l'égalité professionnelle, la lutte contre les stéréotypes de sexe ou celle contre les violences faites aux femmes, il est nécessaire de mener une politique globale qui doit se décliner à tous les niveaux avec des dispositifs et des moyens dédiés dont il faut garantir l'effectivité et l'évaluation.

S'agissant précisément de l'égalité professionnelle, la résolution du CESE citée préalablement insiste sur la nécessité de mobiliser et de former l'ensemble des acteurs de la négociation. Il est également



Parité Femme / Hommes comment réduire encore les disparités salariales et d'évolution de carrière y compris au niveau des organisations syndicales ?

Après les engagements les actes sont attendus...

rappelé que ces mêmes acteurs ont le choix de faire de cette obligation de négocier une obligation de résultat. Le rôle de la négociation collective est donc central et moteur.

Pour garantir le principe « à travail égal, salaire égal » dans les entreprises, il est donc souhaitable d'agir sur plusieurs pistes.

En premier lieu sur les informations qui sont à disposition des acteurs, à savoir l'accès et le contenu des informations. Il faut en effet faciliter l'accès à l'information. Pour ce faire, les modalités d'accès et de mise à disposition des actualisations de la BDES (Base de Données Economiques et Sociales), ne doivent pas être laissées à la seule décision unilatérale de l'employeur.

Le contenu de l'information doit être également revu car les indicateurs actuels sont insuffisants pour pouvoir agir efficacement. Il est souhaitable d'obtenir les différences de salaires par sexe et par métiers et/ou catégories professionnelles afin de permettre une comparaison adéquate des différences de salaires par métiers. Il est par ailleurs nécessaire d'inclure dans les informations dues par l'em-

ÉGALITÉ

aussi que le fruit des sanctions financières en matière d'inégalités salariales soit dédié à l'égalité professionnelle. Or, aujourd'hui, c'est le fonds d'assurance vieillesse qui en bénéficie.

Sur ces questions d'inégalités notamment salariales, notre organisation propose que soit mis en place un droit d'alerte spécifique sur le sujet pour les organisations syndicales et les institutions représentatives du personnel.

Ainsi, ces derniers pourraient saisir l'employeur d'une demande de justification face à une situation individuelle ou collective laissant supposer une rupture d'égalité en matière salariale. On peut imaginer que l'employeur doive y répondre dans le délai d'un mois et à défaut, le juge des référés pourrait être saisi. On peut aussi proposer d'instituer une expertise spécifique à l'égalité financée par l'employeur, plus précise que les expertises légales existantes actuelles, et qui pourrait être plus facilement mise en œuvre.

Une étude récente de la DARES montre que la part des femmes parmi les élus du personnel progresse (de 32% en 2001 à 41% en 2012). Le plus souvent, les femmes élues sans étiquettes sont moins déléguées syndicales, moins présentes chez les cadres, et leur proportion varie aussi selon le syndicat choisi.

ployeur les primes et les accessoires de salaire, ainsi que leur condition d'octroi, les parts variables et les augmentations individuelles accordées chaque année de manière sexuée. C'est en effet là que se nichent réellement les inégalités salariales.

Ces propositions en matière de transparence, d'amélioration des informations fournies pour détecter et repérer les inégalités n'occulent pas l'implication au plus haut niveau de la gouvernance de l'entreprise.

L'exemplarité est en effet un élément important sur ce sujet.

Pour notre organisation, il faut garantir l'effectivité du droit, ce qui passe par l'effectivité des sanctions en matière d'inégalités salariales. Il est souhaitable



De même, les écarts de rémunération subsistent. C'est pour cela que le CESE a souligné à juste titre dans sa résolution que « l'exemplarité de l'Etat passe aussi par sa responsabilité en sa qualité d'employeur vis-à-vis des agents des trois versants de la fonction publique ».

La Ministre du Travail ainsi que la Secrétaire d'Etat aux Droits des Femmes ont affiché leurs intentions de s'attaquer rapidement à ces sujets, et des rendez-vous ont d'ores et déjà été annoncés prochainement sur l'égalité salariale précisément et sur les violences faites aux femmes.

FO s'y rendra avec ses revendications dont beaucoup ont été reprises dans la résolution du CESE, convaincue qu'il faut dépasser l'illusion d'une égalité acquise qui constitue un frein à l'égalité réelle, que la négociation collective a un rôle central,

Cette étude vient faire écho à une étude de 2015 effectuée au CESE au sein de la Délégation Droit des Femmes et de l'Egalité, intitulée « Les forces vives au féminin », qui montre une progression très lente de la part des femmes dans les exécutifs des organisations syndicales. On note néanmoins la prise de conscience du phénomène : un certain nombre d'actions et d'outils de sensibilisation et de formation pour permettre à davantage de femmes d'accéder à des postes à responsabilités dans les organisations syndicales a été mis en place. La progression observée par la DARES pourrait se trouver freinée par la mise en place du Comité Social et Economique issu des ordonnances du 22 septembre 2017, une centralisation accrue, la fusion des instances mais surtout la réduction du nombre de mandats. C'est un aspect sur lequel il faudra être vigilant dans le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des ordonnances. C'est d'ailleurs un des points que nous avons demandé lors de la constitution de ce comité de suivi et d'évaluation, ainsi que la prise en compte de la problématique de l'égalité professionnelle de manière générale.



Autre combat à mener pour atteindre l'égalité réelle, la lutte contre les stéréotypes de sexe qui constituent les racines des inégalités. Pour ce faire, le rôle de l'école est central ainsi que l'éducation à la sexualité en milieu scolaire.

Enfin, la lutte contre les violences sexistes et sexuelles, fortement médiatisées en ce moment, est un sujet sur lequel il est nécessaire d'avoir une politique globale qui commence par la prévention et la garantie d'avoir l'assurance qu'une fois la parole prise en compte, il y ait un accompagnement à toutes les étapes du parcours de la personne, et ce afin d'éviter l'isolement.

Pour finir, sur l'ensemble de ces sujets qui touchent à l'égalité professionnelle : après le temps des engagements, celui des actes est attendu.

Cristelle GILLARD
Confédération FORCE OUVRIERE
Conseillère CESE
Section Travail /Délégation Droits des Femmes et de l'Egalité

Pour l'ensemble des raisons invoquées, une énième loi sur l'égalité salariale n'est pas pour FO la solution miracle si sa mise en œuvre n'est pas effective et surtout si les sanctions financières ne sont pas appliquées. La question de l'exemplarité de l'Etat est également soulevée, car force est de constater que dans la fonction publique d'Etat, l'accès aux catégories et aux corps les mieux rémunérés est notamment inégal entre les femmes et les hommes avec la persistance d'un plafond de verre.

INTERVIEW



Libres ensemble
LA MARQUE AUTONOME

Télécharger le MagRH 2
complet



LUC BERILLE
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'UNSA
IDÉES CLEFS



Lors de votre intervention au colloque « Entreprise : comment réussir le dialogue social en France » organisé par la Fondation Jean-Jaurès en avril dernier à la Bourse du travail, vous avez affirmé que le syndicalisme pouvait faire barrage aux dérives populistes. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi l'UNSA s'empare-t-elle du sujet?

Les montées populistes touchent l'Europe et le monde entier. L'élection d'Emmanuel Macron à la présidence de la République s'est faite dans un contexte particulier. La montée de l'extrême droite et la peur de voir arriver Marine Le Pen au second tour des élections a permis un report des voix vers l'actuel président. Les mouvements contestataires n'ont cependant pas disparu et l'actualité nous le prouve. Ils sont profonds et traversent tout le pays car les citoyens ne se sentent pas totalement représentés par la majorité parlementaire. Au niveau syndical, on s'est emparé de cette question car le parti FN remet en cause le cadre démocratique républicain auquel l'UNSA est très attaché. C'est pour cela que nous avons donné, exceptionnellement, des consignes de vote pour lui faire barrage bien que nous ne soyons support d'aucun parti politique. Nous menons un combat démocratique vis-à-vis les salariés, qui pourraient être attirés par les sirènes de l'extrême droite, pour leur ouvrir les yeux sur les véritables enjeux démocratiques. Les citoyens sont à l'heure actuelle bousculés et en perte de repères dans les sociétés modernisées qui se transforment rapidement. Ils réagissent par un repli sur eux-mêmes et le terrain est favorable au développement de mouvements xénophobes ou anti-européens. Les courants populistes sont eurosceptiques car ils pensent que l'UE aggrave leurs difficultés. Or nous sommes pro-européens mais pour une Eu-

rope sociale. Les institutions européennes doivent évoluer et nous sommes dépositaires d'une certaine responsabilité pour qu'il y ait d'autres alternatives aux politiques néolibérales. Il existe une confédération européenne des syndicats dont l'UNSA est membre. Face aux problématiques induites par la globalisation de l'économie, l'UE constitue un échelon de réponse qui doit impérativement intégrer les défis sociaux et environnementaux. Le combat est difficile mais un éclatement de l'UE engendrerait une situation bien pire pour les salariés.

Que proposez-vous, notamment en matière de lutte contre le chômage et la marginalisation des personnes en situation précaire?

Il faut mettre en place des politiques volontaristes et plus inclusives. Nous vivons à l'heure actuelle une période de reprise économique et on peut espérer qu'elle ait des répercussions favorables sur l'emploi. Nous sommes en pleines discussions avec le gouvernement et le patronat. Le gouvernement veut réduire le nombre d'emplois aidés. Or, les personnes qui profitent de ce type d'emplois sont celles qui sont le plus fragiles. Les poches de chômage les plus importantes sont celles de longue durée et les contrats aidés facilitent la réinsertion sociale. Il faut au contraire mieux les utiliser avec une formation qualifiante à la clé. Les personnes au chômage depuis une période longue sont désocialisées et souvent moralement abîmées. Nous avons un vrai désaccord avec le gouvernement qui ne met pas assez en place de politiques plus intégratives.

Comment voyez-vous l'adaptabilité des salariés dans un contexte d'évolution du monde du travail et des nouvelles formes d'emploi ?

Le monde du travail est en pleine évolution et on voit à la fois une modification de son contenu et l'évolution des métiers et des besoins notamment en matière d'autonomie. L'économie du service à la personne se développe.

La nouveauté de ce XXI^e siècle c'est la rapidité avec laquelle disparaissent certaines tâches ou apparaissent de nouveaux métiers. Afin de s'adapter à l'évolution des emplois induite par l'accélération des nouvelles technologies, nous sommes en faveur

d'une portabilité des droits pour permettre aux salariés de s'adapter à un marché évolutif. La question clé est celle de la sécurisation des parcours professionnels et la meilleure façon d'y répondre c'est la formation. Des possibilités d'adaptation et de flexibilité doivent être proposées aux salariés afin de faciliter le passage d'un métier à un autre ou d'une entreprise à l'autre. C'est toute la bataille qu'on a menée autour du CPA pour obtenir un certain nombre de droits sociaux qui sécurisent les personnes. Le gouvernement nous a suivi que partiellement et a reculé sur les questions de la pénibilité au travail. Tous les salariés n'ont pas les mêmes conditions de travail et certains sont plus exposés que d'autres avec des impacts sur leur santé et même sur leur durée de vie.

Le gouvernement a annoncé un « big bang » de la formation professionnelle, volet deux de la réforme sociale après les ordonnances réformant le Code du travail. Quel est votre point de vue ?

Le projet de loi est en cours d'écriture et pour l'instant nous ne voyons que les grandes orientations. Sa mise en œuvre ne nous semble pas rassurante car il reste un sujet insuffisamment traité mais central pour nous : l'accompagnement. Il va y avoir un certain nombre de droits, en crédits de formation comptabilisés en euros, mais comment vont-ils être mis en œuvre pour ceux qui en ont le plus besoin mais qui ne sont pas suffisamment informés des possibilités qui peuvent s'offrir à eux. Chacun pourrait faire son marché pour trouver la formation qui lui convient mais cette vue technocratique passe à côté des inégalités sociales et de l'accès pour certains à la bonne information. Il faut un accompagne-

ment pour guider les personnes. Les droits formels sont intéressants à la condition qu'ils soient utilisés et utilisables.

La transformation numérique associée à la mondialisation accélère les inégalités. A cela s'ajoute la transformation écologique. S'il n'y a pas d'intégration, il y aura encore plus d'inégalités et d'échecs.

Pourquoi ne pas avoir proposé d'inscrire au niveau comptable la formation aux investissements amortissables, d'autant que positionner la formation professionnelle en investissement permettrait de la rendre éligible au PIB ?

Cela fait partie de nos débats, qu'il faudrait mener au niveau européen. Nous sommes en train de nous auto-flageller car l'éducation est considérée comme une « mauvaise » dette. On paralyse les choix qui pourraient être faits au niveau de l'entreprise. Il se passe la même chose au niveau de la lutte en matière de protection de l'environnement. Ces points sont soulevés dans le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (Pacte), qui fera l'objet d'une loi en 2018, de Bruno Le Maire. Elle vise à améliorer la performance des TPE et PME en associant les salariés aux résultats.

Les grands choix politiques ne nous appartiennent pas mais quels qu'ils soient, les réussites sociales sont fondamentales pour nous. Les transformations profondes se font toujours avec l'ensemble des acteurs concernés.

Quelle place pour le dialogue social ?

Il y a des urgences au plan économique, technologique et environnemental et il faut les regarder en face. La place du dialogue social est fondamentale car elle conditionne l'acceptation sociale. Les transformations structurelles sont longues et il faut penser aux répercussions sur le long terme sur l'emploi et les conditions de travail des femmes et hommes de l'entreprise. Le cas de la SNCF est typique car les collaborateurs n'ont aucune visibilité sur le futur positionnement de l'entreprise sur le marché.

Vous êtes pour l'instauration d'un débat public ?

Je me plains en effet d'une dépolitisation d'un certain nombre de sujets. Par exemple, la réforme ferroviaire devrait susciter un débat public car elle a des effets sur la mobilité des Français à l'heure de l'urgence du réchauffement climatique. Le rail est moins polluant que les autres types de transport. Ce débat concerne tous les citoyens et cela soulève de nombreuses questions en matière d'aménagement du territoire. Nous sommes face à des grands choix de politiques publiques. Quel service

public demain ? La négociation est décisive. Plus les salariés comprennent les grands enjeux auxquels sont confrontées les entreprises, plus ils sont mobilisables et investis pour une transformation. C'est aussi une question d'efficacité économique et sociale.

Les syndicats pourraient être fer de lance du débat public mais ils sont peu représentatifs en France. Pourquoi et que comptez-vous faire pour pallier ce manque ?

C'est vrai qu'il existe une spécificité française. Pour des raisons historiques nous avons valorisé la démocratie politique au détriment de la démocratie sociale. Il s'agit là d'un véritable handicap. Le sujet n'étant pas d'opposer la démocratie sociale et à la démocratie politique mais de s'appuyer sur les deux. Le pays et les salariés ont besoin des syndicats pour porter les spécificités sociales. La démocratie politique a été jusqu'à présent survalorisée et centralisée autour de l'Etat qui intervient sur tous les sujets, y compris sociaux. La régulation dépend des partenaires sociaux mais ils apparaissent suspects car le syndicalisme s'est développé en France dans une logique de contestation. Les salariés pensent que les syndicats sont politisés et qu'ils ne pensent qu'à eux. Je reste cependant objectif et sévère sur l'idéologisation de certains.

Nous devons nous attaquer à cette question de la représentativité syndicale. Les nouvelles technologies représentent une opportunité pour nous ouvrir et mieux informer. Si un syndicat veut retisser les liens, il doit être actif sur les réseaux sociaux et au sein de l'entreprise. Mais sur le lieu du travail que tout se joue pour prouver que nous sommes utiles. Le syndicalisme de négociation est important car il défend les conditions de travail et les salaires. Les gens doivent pouvoir sentir les effets de son action dans leur quotidien.

Va-t-on vers un syndicalisme plateforme qui pourrait toucher les salariés des plus petites structures ?

Effectivement, nous faisons évoluer notre offre pour les salariés des entreprises inférieures à 11 salariés et qui représentent un quart du salariat français et qui sont dans un désert syndical. Les structures sont dispersées et ne possèdent pas d'organisations collectives. Nous avons par conséquent lancé il y a environ un mois une plateforme UNSA qui permet aux TPE d'adhérer à notre syndicat et de bénéficier d'une série de services et d'accéder à de l'information juridique et sociale. On essaie ainsi de compenser l'isolement de certains salariés. Aux élections, l'UNSA a été la 4e organisation représentative des TPE. Nous sommes en progrès. Nous réfléchissons à l'heure actuelle au développement de services pour les salariés de plus grandes structures qui sont mobiles car le télétravail se développe de plus en plus. Le syndicalisme doit se moderniser et se transformer également. Il y a une part de responsabilité également des citoyens qui doivent s'impliquer pour défendre leurs droits. C'est une question citoyenne : le droit de se syndiquer est un droit constitutionnel. Mais si les salariés ne s'en emparent pas, ils seront en difficulté pour défendre leurs droits au plus haut niveau. Sans solution négociée, les conflits s'enkystent. La situation actuelle de la SNCF m'inquiète et j'aimerais que l'on trouve des voies de sortie négociées afin d'éviter une rancœur profonde qui dépasse le cadre de l'entreprise.

Propos recueillis et Article par
Christel LAMBOLEZ, JobSferic ;



INTERVIEWS



MEDEF



VUE D'ENSEMBLE

SYNDICATS ?

Lorsque l'on parle des partenaires sociaux, ce sont les syndicats des salariés qui occupent souvent le devant de la scène. Nous ne pouvons pas justifier un dossier complet, ni revendiquer une certaine objectivité dans faire aussi un focus sur les syndicats patronaux. Un rappel de l'histoire mais aussi des entretiens avec Thibaut Lanxade et Frédéric Motte, Vice-Président du Medef nous assure en partie l'équilibre de notre dossier.

L'existence de syndicats patronaux pourrait dans un premier temps surprendre ; en effet, l'individualisme, l'hétérogénéité, la concurrence qui sont inhérentes au monde des entreprises rendent l'action collective et organisée paradoxale.

Les organisations patronales sont pourtant un acteur majeur des relations professionnelles dans la négociation collective et dans les instances paritaires, tripartites, consultatives, etc. Elles représentent les chefs d'entreprises dans la gestion de plus de 7000 mandats.

Par Annick VERDIER

Lorsque l'on parle des partenaires sociaux, ce sont les syndicats des salariés qui occupent souvent le devant de la scène. Nous ne pouvons pas justifier un dossier complet, ni revendiquer une certaine objectivité dans faire aussi un focus sur les syndicats patronaux. Un rappel de l'histoire mais aussi un entretien avec Thibaut Lanxade, Vice-Président du Medef nous assure en partie l'équilibre de notre dossier.

*par Annick Verdier
past DRH BNP-Paribas Retail*

Le monde patronal demeure complexe et peu connu, ce qui génère souvent des approximations et des stéréotypes. Le mot patron est lui-même ambigu et fait référence tant à la religion (un St Patron) qu'au père (paternalisme). Aujourd'hui, il est daté et on lui préfère les termes de chef d'entreprise ou d'entrepreneur.

On situe communément le premier regroupement de patrons en 1824, un Comté des filateurs de Lyon est créé pour faire respecter la qualité des produits.

En 1846, Auguste Mimerel crée l'Association pour la défense du travail mais c'est la reconnaissance en 1884 du syndicalisme ouvrier qui va démultiplier au début du XXIème les organisations patronales avec par exemple la création de l'UIMM.

C'est néanmoins l'état qui prend l'initiative de créer le CGPF en 1919 pour avoir un partenaire social côté patronal, puis le CNPF en 1946, devenu Medef en 1998.

Dès l'origine, l'action patronale est une action structurée des chefs d'entreprises avec 3 grands objectifs :

- représenter et défendre les intérêts patronaux.
- assurer un ensemble des services aux entreprises qui cotisent
- garantir une certaine déontologie professionnelle

L'audience de la représentation patronale est déterminante. Au-delà de la représentativité qu'elle confère elle détermine la répartition des sièges dans les instances paritaires, comme l'Unedic ou l'Agirc-Arrco, les conseils de prud'hommes, ainsi que dans les nouvelles Commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI) mais aussi celle des subventions du fonds paritaire national pour le dialogue social qui finance en partie les organisations patronales et syndicales. En 2015, ces organisations se sont partagées près de 115 millions d'euros.

Jusqu'à la loi du 5 mars 2014 aucun texte ne définissait le mode de mesure de la représentativité patronale. Le système était auto-déclaratif, il repose maintenant sur un système complet de vérification par la DGT.

La représentativité a été mesurée pour la première fois en 2017 et s'appuie sur le nombre d'entreprises adhérentes et le nombre de salariés employés par ces mêmes entreprises. Il en ressort que 420 000 entreprises employant plus de 12 millions de salariés adhèrent à une organisation professionnelle. Les chiffres de la DGT révèlent que les trois organisations patronales avaient jusqu'à présent largement surévalué leur nombre d'adhérents.

Cette Répartition grave dans le marbre le rapport de force entre les organisations au niveau national et interprofessionnel pour les quatre ans à venir :

Les résultats de cette mesure n'ont pas apporté de grands bouleversements dans la hiérarchie de ces organisations : le Medef reste la première organisation patronale en France, suivi par la CPME puis l'U2P. L'organisation dirigée par Pierre Gattaz arrive en tête aussi bien en ce qui concerne la répartition des crédits du fonds paritaire national que celle des voix au sein du conseil d'administration de ce fonds.

Focus sur une organisation patronale : Le Medef

Le 27 octobre 1998 se tient à Strasbourg une AG du CNPF intitulée « En avant l'entreprise ! », 1700 chefs d'entreprise sont présents, cette AG acte un changement de stratégie de l'organisation patronale et se matérialise par un changement de nom : ainsi naît le MEDEF qui aban-

MEDEF

donne le vocable de patronat pour mieux être en phase avec les évolutions économiques et sociétales.

Au-delà du changement de nom il s'agit de se mobiliser contre les lois Aubry et notamment contre les 35h « qui constituent une atteinte à la valeur travail (...) et constituent une charge trop lourde pour les entreprises ». La mobilisation sera forte entre 1998 et 2000.

Une stratégie de communication importante sera mise en place, par exemple, c'est en 1999 qu'ont lieu les 1eres universités d'été du MEDEF.

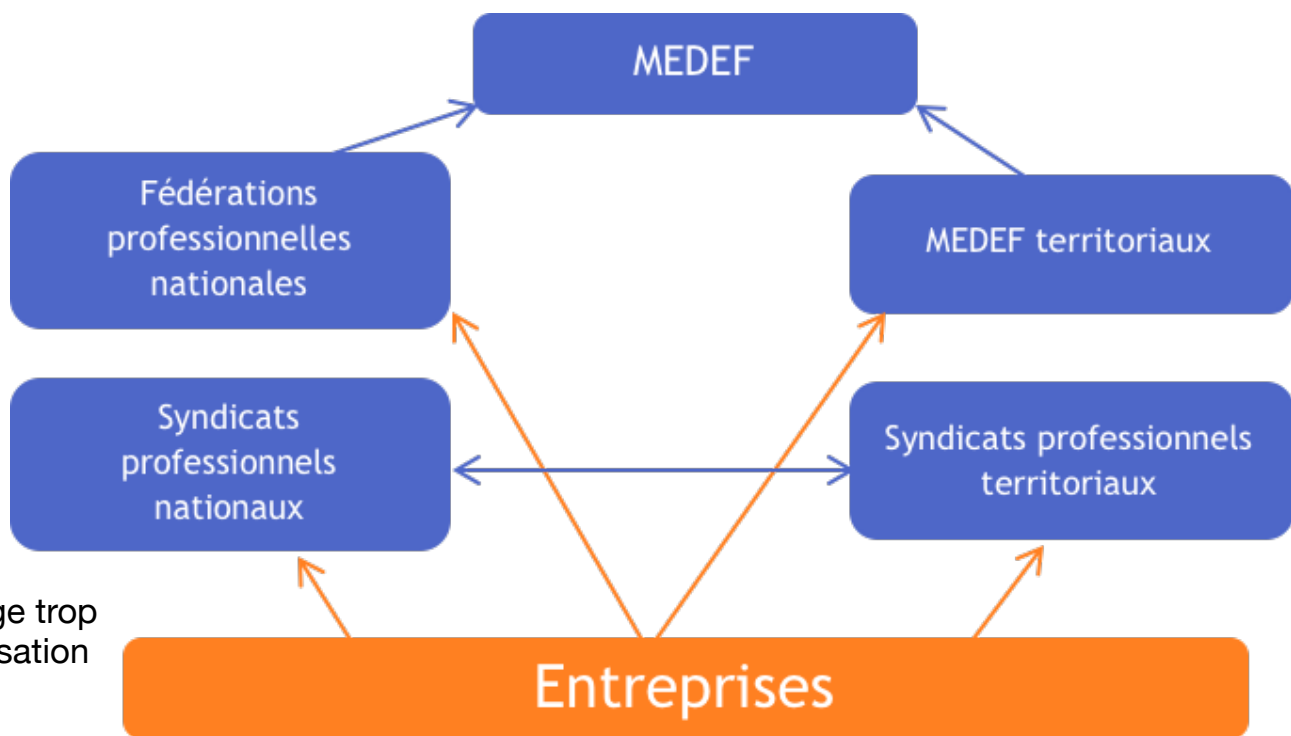
Les statuts évoluent et « la gouvernance s'inspire des entreprises performantes », le Conseil exécutif s'élargit et les réseaux de terrain sont renforcés et prennent le nom de MEDEF territorial.

Après la mise en place des 35 h en 2000 le MEDEF souhaite mettre en place une « refondation sociale » avec différents chantiers touchant aux relations au travail et en promouvant une « vision entrepreneuriale de la société »

Les années 2000 sont marquées des dissensions entre les 'sociaux' semblés autour de la puissante UIMM et les libéraux regroupés autour des fédérations des banques, assurance, bâtiment et syntec.

Ce sera aussi la décennie des espoirs déçus avec la présidence de Nicolas Sarkozy qui n'a pas réalisé le big bang social attendu puis les affrontements sociaux autour des lois travail de la présidence Hollande.

Avec la présidence Macron le MEDEF a trouvé de nouveaux interlocuteurs et c'est encore

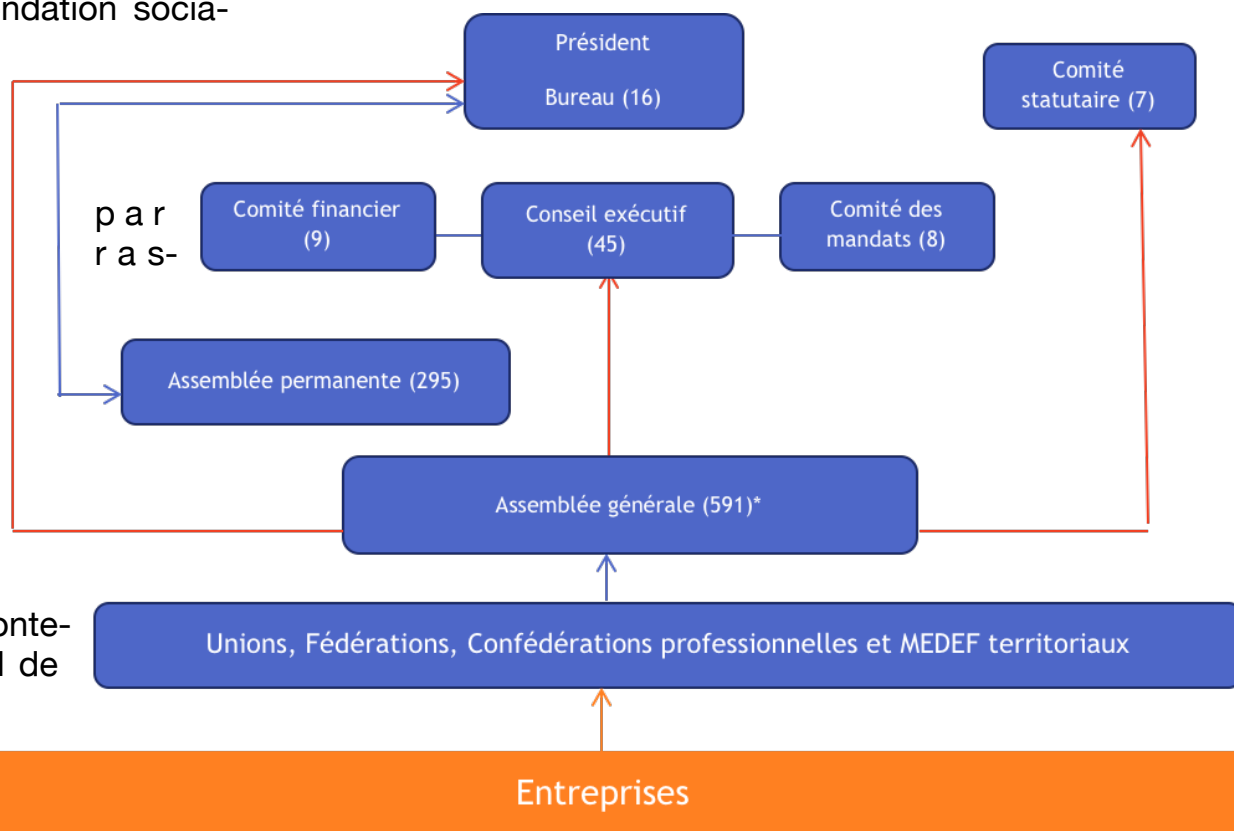


une organisation jeune dont l'histoire reste encore largement à écrire !

Schéma d'adhésion au MEDEF

Gouvernance du MEDEF

L'AG élit le Conseil exécutif, le Président et le Comité Statutaire



LES GRANDS ENJEUX ...

THIBAUT LANKADE
VICE PRÉSIDENT DU MEDEF
CHARGÉ DES TPE/PME

Pour vous quels sont les grands enjeux des Organisations Patronales ?

Le premier des enjeux est sans doute d'améliorer notre légitimité. Cette légitimité est bien sûr suffisante pour les acteurs publics mais sans doute insuffisante aux yeux des entrepreneurs qui attendent désormais autre chose. Le monde des entreprises, des entrepreneurs a évolué avec une nouvelle génération qui dirige des entreprises différemment qui est plus rapide, et qui attend de nous cette même rapidité de réaction avec des outils plus modernes de remontées d'informations et des attentes de nos adhérents. Des outils plus bottom up, plus réactifs.

Par ailleurs la diversité de nos adhérents amènent naturellement des demandes différentes, une grande entreprise n'attend pas la même chose qu'un patron de PME, les secteurs d'activité peuvent également avoir des priorités différentes et l'intérêt général disparaît parfois devant plus de corporatisme.

Le président du MEDEF est la voix des patrons mais n'a pas les moyens d'imposer. Il faut donner davantage la parole aux entreprises et avoir un patronat plus sectorisé. L'intérêt général doit continuer à être au cœur des débats. La campagne du MEDEF se fera sur la manière dont on veut mieux représenter les entreprises. Le chef d'entreprise qui finance une cotisation doit s'y retrouver.

Un exemple ?

Le mouvement des « pigeons » illustre assez bien ce phénomène. L'action est partie d'un mécontentement sur la fiscalité de la cession d'actifs qui pénalisait certaines entreprises. Un mouvement collectif via les réseaux sociaux a été lancé pour une préoccupation qui à la base était individualiste. Le mouvement a atteint son objectif et s'est dissous. Un mouvement rapide, efficace mais éphémère versus une organisation permanente qui essaie d'anticiper et de faire une veille permanente mais qui n'a pas la capacité de faire remonter assez vite les préoccupations de ses adhérents de façon moderne pour être plus réactif vis-à-vis du gouvernement ;

Un autre enjeu ?

Le système paritaire occupe une place prépondérante dans les activités des élus, ce qui les éloigne des entreprises. Leurs missions sont nombreuses et chronophages. Une simplification de la gouvernance permettrait de dégager du temps pour être plus en proximité et réactivité des préoccupations des entreprises au quotidien.

Par ailleurs, les missions paritaires ne sont plus aussi efficaces car l'état a réduit les capacités de manœuvre.

Autre sujet important, il faut d'attirer dans ces missions la jeune génération des entrepreneurs qui apporterait une vision sur les problématiques des technologies digitales par exemple, de l'«uberisation» etc... Nous avons une vraie crise de l'engagement bénévole, pourquoi ne pas professionnaliser positivement les mandats avec une approche RH et valoriser ce travail et les compétences associées.

Que pensez-vous du débat sur la modification de l'objet social des entreprises pour une meilleure prise en compte des parties prenantes et de la protection de l'environnement ?

Il existe une volonté du gouvernement d'aller vers la modification de l'objet social de l'entreprise. C'est aussi un souhait de certains jeunes entrepreneurs qui veulent inscrire leur entreprise dans une dimension plus importante que le seul profit avec la volonté de faire du business différemment mais bien sûr avec des contreparties bénéfiques dans une gestion simplifiée, avec des schémas sociaux différents. Ce peut être une nouvelle classe d'entreprise, des « entreprises de mission ».

Votre vision sur quelques enjeux RH, la parité, les sujets de harcèlement, la formation ?

Concernant la Parité, il faut maintenir une pression très forte et des quotas ; les nouvelles générations le feront naturellement.

Les sujets de burn-out, de harcèlement sont très complexes et l'entreprise doit gérer des données qui ne sont pas forcément de son fait. Sa responsabilité est souvent trop fortement engagée et le plafonnement des indemnités prud'homales va mécaniquement augmenter le nombre des litiges sur ce sujet qui lui n'est pas plafonné.



La formation est un sujet très important, les PME ont des difficultés à trouver des formations adaptées et une praticité donc elles n'utilisent pas leur budget. Il est clé de mettre en place le CPF et faire en sorte qu'il soit utilisé car c'est une façon de travailler à une meilleure mobilité et les patrons doivent s'en emparer.

Tous ces sujets rejoignent les nécessaires nouvelles méthodes de management, de pouvoir aussi tester des nouvelles façons de management social.

Pour terminer, quelle est votre vision du DRH en entreprise ?

En fonction de la taille de l'entreprise son rôle diffère, dans les PME c'est souvent le Chef d'Entreprise qui fait office de DRH, ensuite l'entreprise aura besoin d'un Expert RH, pour les grandes entreprises c'est un Homme clé, un vrai DG adjoint.

Lexique

UIMM : Union des industries métallurgiques et minière

CGPF : Convention générale de la production française

CNPF : Conseil national du patronat français

MEDEF : Mouvement des entreprises de France

La CPME : Confédération des petites et moyennes entreprises (ex-CGPME) est une organisation patronale interprofessionnelle qui assure la représentation et la défense de l'ensemble des petites et moyennes entreprises, tous secteurs confondus (industrie, commerce, services et artisanat), tant au niveau national, auprès des pouvoirs publics et des partenaires sociaux qu'au niveau international. Elle regroupe à la fois des fédérations professionnelles, syndicats de métiers et des structures territoriales.

U2P : l'Union des entreprises de proximité ; le 17 novembre 2016, l'UPA et l'UNAPL ont respectivement réuni leurs assemblées générales extraordinaires. L'UPA a modifié ses statuts afin d'accueillir une quatrième composante. De son côté, l'UNAPL a décidé d'adhérer à l'UPA qui devient (U2P).

DGT : Direction générale du travail (ministère du travail)

Bibliographie :

DARES, Marion Rabier

Sociologie des Organisations Patronales, Michel Offerlé
Patronats, Syndicats Stops 1 encore ! Thibaut Lanxade
Articles des Echos et La Tribune

Echanges avec Thibaut Lanxade et Jean Marc Salvanes (Misceo)

A close-up portrait of a man with a beard and blue eyes, smiling. He is wearing a blue button-down shirt and a grey blazer. The background is a neutral, light grey color.

NUMÉRIQUE

DU COLLECTIF À L'ÉTHIQUE : VERS LA PRÉSERVATION DES RH, NOTRE COMMUN

JEREMY LAMRI
PRÉSIDENT DU LAB'RH, CEO MONKEY TIE

AVIS D'EXPERT

... c'est ainsi, que depuis juillet 2017, Le Lab RH et la CFE CGC collaborent sur un projet de charte éthique du numérique RH ...

L'intelligence artificielle pénètre chaque jour plus profondément nos usages, nos modes de vie, et notre société. Lorsque j'ai co-fondé Le Lab RH en 2015 avec Boris Sirbey, nous avons souhaité mettre en place un cadre sain et éthique pour permettre à l'innovation de se développer durablement dans les Ressources Humaines. Plus de 400 startups RH sont désormais membres du Lab RH, et plus de 50 grandes entreprises adhèrent également au mouvement. L'innovation accélère sans aucun doute, et avec elle les risques de dérives liés à l'utilisation du numérique. Certaines dérives sont générées par le numérique lui-même, comme le risque de licenciement suggéré par un algorithme de reconnaissance faciale, ou la discrimination permise par le croisement complexe de millions de points de données.

S'il n'est pas avéré que de telles aberrations ont déjà pu avoir lieu sur le territoire français, il est en revanche indéniable qu'il ne manque aucun ingrédient désormais pour les rendre possibles. Surtout, et bien avant cela, le numérique n'est pas un purificateur, c'est un accélérateur. Autrement dit, les mauvaises pratiques n'ont pas attendu l'arrivée du numérique pour proliférer dans les processus RH. Clonage, discrimination, raccourcis intellectuels, négligences. Les fautes sont nombreuses, et pour le coup, avérées à de nombreuses reprises au cours du temps. De la classique interprétation hasardeuse d'un CV, à la reproduction sociale dans les logiques de promotion, en passant par les discriminations volontaires, les mains des RH sont encore salies de nombreuses 'imperfections' dans leurs pratiques.

Lors de l'adoption d'une solution numérique, l'ambition est double : tout d'abord dématérialiser, c'est à dire reproduire virtuellement un processus existant, puis ensuite digitaliser, soit augmenter le processus en question, pour permettre un traitement de données peu ou pas permis autrement. Et c'est précisément à ce moment que le numérique se retrouve à la croisée des chemins. En dématérialisant et digitalisant une meilleure pratique avec soin, on peut augmenter drastiquement et durablement la

productivité. En revanche, lorsque le processus en question est calqué sur une mauvaise pratique, l'impression de gain de productivité se paiera certainement dans un avenir proche. Concrètement, cela arrive lorsqu'un algorithme mal conçu propose une sélection biaisée de candidats pour un recrutement, laissant filer les mieux adaptés pour le poste. Cela arrive lorsque l'affichage des résultats ne vous permet pas de challenger la pertinence des suggestions, et cela arrive lorsque vous n'avez aucun moyen de savoir sur quelles bases le traitement de données s'est effectué.

Désormais, ces logiciels et ces algorithmes sont en grande majorité proposés aux fonctions RH par des startups RH, dont 85% des dirigeants n'ont jamais exercé d'activité en lien direct avec les Ressources Humaines. Les données des candidats et des collaborateurs ne sont pas de simples numéros de cartes bleues, ou des relevés d'achat d'une carte de fidélité. Ces informations concernent la vie et l'évolution professionnelle de ces personnes, et traiter leurs données de manière biaisée ou erronée revient à jouer avec leurs carrières et leurs trajectoires. Bien avant la capacité à commercialiser ou à concevoir une solution numérique, un entrepreneur du numérique RH a la responsabilité de proposer l'expérience la plus juste et la plus saine possible pour toutes les personnes qui seront amenées à être 'traitées' par ses outils.

Je porte une conviction profonde que dans l'innovation RH plus que dans beaucoup d'autres domaines, la responsabilité des éditeurs et administrateurs de logiciels doit être à la hauteur de l'impact qu'ils peuvent avoir sur les candidats et les collaborateurs. Ils doivent assurer le plus strict respect de ces individus, mais également de leurs libertés et de leurs potentiels. Ce triple respect, je l'assimile à l'éthique. La loi Informatique et Libertés de 1978 couvre un grand nombre de risques en matière d'utilisation des données personnelles. Le RGPD (Règlement Général pour la Protection des Données), qui sera en vigueur en France au 25 mai 2018, permettra d'étendre le périmètre de cette loi. Pour autant, il n'existe aucune loi interdisant de mauvais algorithmes, et il est tout à fait possible de parvenir à des situations discriminantes sans utiliser d'informations sensibles. Simplement, en faisant mal le boulot.

Le législateur ne pourra pas, et, selon moi, ne doit pas, tout réglementer. Certains usages et pratiques évoluent trop vite et sont trop peu contrôlables pour tomber sous le coup d'une loi. C'est pourquoi, avec la montée des usages numériques, il est de plus en plus question d'avoir recours à ce que les américains appellent la soft law, ou loi molle. Des principes non contraignants agissant comme des recommandations élaborées et mises à jour très souvent par les acteurs concernés eux-mêmes, ou leurs représentants dans la vie publique. Ces principes sont généralement inscrits dans des chartes.

S'inscrivant complètement dans cet état d'esprit, Le Lab RH a décidé en juin 2017 de lancer le chantier d'une charte éthique, visant à cadrer la conception et l'utilisation de solutions numériques en matière de Ressources Humaines. A cette même période, la CNIL (Commission Nationale Informatique & Libertés), menait un débat public de grande envergure afin de sensibiliser l'opinion publique, et recueillir des recommandations en matière de traitement massif des données. Engagée dans ce combat, la CFE-CGC a proposé au Lab RH de se joindre à l'un des débats publics de la CNIL portant particulièrement sur les enjeux RH. C'est ainsi, que depuis juillet 2018, Le Lab RH et la CFE CGC collaborent sur un projet de charte éthique du numérique RH.

Ce projet, défendu au plus haut niveau au sein des deux organisations, constitue une première, tant en matière de collaboration que dans l'ambition. C'est en effet la première fois qu'un collectif de startups et un syndicat se fédèrent pour proposer un cadre. Et c'est surtout la première fois qu'une telle initiative est portée, afin d'assainir par anticipation tout un secteur d'activités, en l'occurrence celui des Ressources Humaines. Porté par Raphaëlle Bertholon pour la CFE-CGC, et moi-même pour Le Lab RH, le projet a rapidement pris forme, et a rallié des spécialistes de l'Intelligence Artificielle et/ou des Ressources Humaines, tels que Laurence Devillers, François Geuze, André Perret, Michel Barabel, Frédéric Thorat, ou encore Gilles Babinet.

La première version de cette charte a pu être présentée à la presse le 31 janvier 2018, afin de présenter un dispositif innovant de co-construction. En effet, loin d'être définitive, cette première version a surtout permis de poser les bases d'un débat constructif, destiné à être enrichi au fil du temps. Du 10 février au 31 mars 2018, tout citoyen et toute organisation ont la possibilité d'apporter des suggestions de modifications à cette charte, consultable et commentable en ligne sur le site collaboratif [Parlement & Citoyens](#). Il n'y a aucune restriction ni aucune limite dans l'implication possible. Qui veut contribue !

Dans le même intervalle, des ateliers collaboratifs sont organisés dans plusieurs villes de France, afin de travailler en profondeur le contenu du projet de Charte. Début avril 2018, la Charte est envoyée à la CNIL pour modification et validation. Une fois validée par la CNIL, la Charte Éthique du Numérique RH est alors rendue publique, en mai 2018, et proposée à tous les acteurs de l'univers RH : éditeurs de logiciels RH, fonctions RH, consultants RH, étudiants. A terme, Le Lab RH fera de la signature et du respect de cette charte une condition indispensable à l'adhésion à l'association. Cette charte continuera à être portée et gouvernée par Le Lab RH et la CFE-CGC, et continuera à être renouvelée et enrichie sur une base régulière, afin de ne pas devenir obsolète.

L'un des enjeux de cette charte est d'en assurer le respect. Il s'agit d'une soft law, proposée sur un sujet difficilement contrôlable. L'attestation de conformité sera donc purement déclarative. En revanche, en matière de numérique RH, la non-qualité et le manquement d'éthique finissent toujours par se voir. La coopération forte avec les syndicats constitue un excellent moyen de s'en assurer, et même de prévenir les dérives très en amont, par des opérations de sensibilisation aux enjeux de la charte. Cette charte a pour objectif de permettre une rénovation de la fonction RH saine, durable et à forte valeur ajoutée. Il en va de l'intérêt de toutes les parties prenantes de la respecter.

Pour aller encore plus loin, Le Lab RH collabore désormais avec le label ADEL, afin de proposer aux éditeurs de solutions numériques RH un certificat de conformité au RGPD dans un premier temps, ainsi qu'une labellisation éthique de leurs algorithmes dans un deuxième temps. Il s'agit là d'une démarche forte susceptible de devenir à moyen terme un standard de marché, qui sera perçu comme un argument commercial, au même titre que l'ISO 9001 l'est pour la qualité dans certaines industries. Tous les protagonistes impliqués dans ce chantier éthique aux multiples facettes portent la même conviction, à savoir que l'éthique est un pré-requis de la croissance économique durable. A bon entendre !

[Jérémy LAMRI](#), Président du Lab'RH, CEO Monkey Tie

LES JEUNES ET LE SYNDICALISME

JEUNES

ANAÏS GEORGELIN & HUBERT LANDIER
OBSERVATEURS DE LA VIE SYNDICALE

AVIS D'EXPERTS

C'est enfoncer une porte ouverte que d'affirmer que les jeunes n'ont pas le même comportement vis-à-vis du travail que leurs aînés, y compris à l'époque où ceux-ci étaient encore des jeunes. Du côté des organisations syndicales, ces évolutions se traduisent par une difficulté à les attirer. Pour inverser la tendance, la clé semble se situer dans une transformation profonde de leur mode de fonctionnement.

Un désintérêt pour les syndicats ?

Le taux de syndicalisation des jeunes est aujourd'hui très réduit. Faut-il pour autant en conclure qu'ils remettent l'utilité des organisations syndicales en question, voire qu'ils ne souhaitent plus s'engager ? Rien n'est moins sûr. Ceux, de plus en plus nombreux, qui ont choisi de travailler en freelance sont empressés de recréer des modes de représentation collectives ; et le taux d'engagement citoyen des jeunes est en forte hausse (+30% en 3 ans d'après l'IN-JEP).

La difficulté des organisations syndicales à les séduire semble donc se situer ailleurs. Perçues comme rigides, hiérarchiques et contestataires, elles apparaissent trop éloignées des réalités, des comportements et des aspirations de jeunes. Face à cela, ils opposent différentes attitudes, qui tendent à déséquilibrer le syndicalisme traditionnel :

- Un désintérêt total pour la représentation du personnel ;
- Un intérêt qui se limite à la consommation des services rendus par le comité d'entreprise dans le cadre de ses œuvres sociales ;



■ Pour attirer et engager les jeunes, les organisations de représentations du personnel vont devoir relever le défi d'une transformation profonde de leur fonctionnement et de leur image. Repenser la place des syndicats au-delà des frontières de l'entreprise, mettre en place une organisation plus horizontale et développer des modes d'action basés sur la co-construction sont autant de pistes à explorer.

- Un militantisme disruptif, en dehors des organes de représentation traditionnels.

Le syndicalisme à l'heure des parcours non linéaires

L'évolution des aspirations et les mutations du marché du travail ont transformé les trajectoires professionnelles. Aujourd'hui les jeunes savent qu'ils ne resteront plus dans la même entreprise toute leur carrière, qu'ils ne feront plus le même métier toute leur vie. Ils construisent donc leur parcours étape après étape, cherchant à tirer parti des opportunités qui se présentent à eux et quitte, s'il le faut, à changer subitement d'orientation. Perçus comme les défenseurs des salariés « bien en place » dans lesquels ils ne se reconnaissent pas, les jeunes ne voient pas toujours ce qu'ils peuvent attendre des syndicats. Pourquoi adhérer lorsque l'on ne se sent déjà pas appartenir à une « boîte » ?

Un système encore trop hiérarchique

A l'ère digitale, les jeunes recherchent des écosystèmes horizontaux, où l'information est partagée immédiatement et où chacun peut s'exprimer. Ils remettent en question toutes d'autoritarisme qui, dans le sillage d'une tradition élitiste et taylorienne solidement établie, postule que « le chef a toujours raison » et qu'il faut faire ce qu'il dit de faire sans discuter. C'est ce que le code du travail appelle le devoir de subordination. Bien au

contraire, ils entendent comprendre ce qui leur est demandé, faire en sorte que leur point de vue soit pris en compte et considèrent comme un préalable à l'action le fait d'adhérer au projet qui la fonde.

A cette méfiance à l'égard des formes verticales d'autoritarisme, ils opposent une capacité remarquable à travailler en réseau, comme le montre le succès des espaces de co-working et l'attrait pour de nouvelles formes d'organisations (entreprises libérées, collectifs de freelances...).

Ce système de valeur est à l'opposé des principes sur lesquels se fonde le syndicalisme dans son expression la plus traditionnelle : une architecture reproduisant, en interne, une hiérarchie fondée sur l'ancienneté et sur la superposition des mandats (délégué du personnel, membre du CE, délégué syndical, membre du CCE, délégué syndical central, secrétaire de l'union locale, départementale, régionale, membre de la CE confédérale, etc).

Si le fonctionnement des syndicats a déjà bien évolué, les jeunes les perçoivent encore trop souvent comme des organisations qui, une fois élues, définissent la ligne à suivre et consultent peu leurs adhérents. Il est fort à parier qu'un fonctionnement plus participatif, à l'image du mouvement incarné par la « civic tech », pourrait les séduire davantage.

Une image vindicative

Historiquement, le syndicalisme tend à privilégier une vision des rapports sociaux en termes de confrontation. Il s'agit de « lutter » pour obtenir ceci ou cela, non de participer à la résolution de problèmes en partenariat avec l'employeur. L'image qu'il donne de lui-même dans la presse est celui de manifestations de rue, banderoles déployées en tête, même si ceci ne correspond pas à sa réalité profonde. L'action syndicale, aujourd'hui encore, tend à se prévaloir d'un corpus de principes ayant trouvé leur expression dans un discours souvent qualifié d'idéologique. A défaut d'une expression ouverte, ce corpus prend souvent la forme de réflexes : « le patron a nécessairement tort ».

Bien entendu, ce tableau ne correspond pas nécessairement à la réalité du syndicalisme, qui a profon-

dément évolué. Mais c'est encore souvent l'image qu'il donne, notamment dans les médias. Pour attirer des jeunes, les organisations syndicales gagneraient sans doute à s'afficher davantage dans la « co-construction » que dans le « combat ».

Une transformation à poursuivre

Pour attirer et engager les jeunes, les organisations de représentations du personnel vont devoir relever le défi d'une transformation profonde de leur fonctionnement et de leur image. Repenser la place des syndicats au-delà des frontières de l'entreprise, mettre en place une organisation plus horizontale et développer des modes d'action basés sur la co-construction sont autant de pistes à explorer.

[Anaïs Georgelin](#) et [Hubert Landier](#)



ÉVALUER LA QUALITÉ DU DIALOGUE SOCIAL

AUDIT

JEAN LUC MOLINS & HUBERT LANDIER
UGICT-CGT & IAS

AVIS D'EXPERTS



la création d'un outil d'évaluation de la qualité du dialogue social : une réalisation paritaire ...

A l'initiative conjointe de l'IAS (Institut international de l'audit social) et de l'UGICT CGT, un groupe de travail d'une quinzaine de membres composé de DRH, d'experts et de délégués syndicaux centraux de très grandes entreprises, animé par Jean-Luc Molins, secrétaire national de l'UGICT CGT, et Hubert Landier, en tant que vice-président de l'IAS, s'est réuni durant un an au siège de la CGT afin de mettre au point un outil d'évaluation de la qualité du dialogue social.

Les présupposés communs

Une conviction commune animait les participants : la qualité du dialogue social est un facteur important de la performance globale et durable de l'entreprise. Comme le précise l'exposé des motifs du document final : « Les entreprises sont confrontées à des situations de transformation et de rupture plus complexes et plus rapides que par le passé, comme le souligne le rapport de Bruno Mettling.

Ces transformations ont des impacts sur la nature et le contenu des postes, l'organisation du travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et par voie de conséquence sur la qualité de vie au travail. La simple mesure de la conflictualité collective ne rend pas compte de la réalité du terrain. Elle est en baisse depuis 20 ans, mais dans le même temps, alors que la pratique de la mesure de la performance individuelle se développe de plus en plus, on assiste à

La simple mesure de la conflictualité collective ne rend pas compte de la réalité du terrain. Elle est en baisse depuis 20 ans, mais dans le même temps, alors que la pratique de la mesure de la performance individuelle se développe de plus en plus, on assiste à une augmentation des risques psychosociaux et de la conflictualité individuelle vis-à-vis de l'entreprise ou des collaborateurs.



une augmentation des risques psychosociaux et de la conflictualité individuelle vis-à-vis de l'entreprise ou des collaborateurs. Il apparaît que la performance économique et la satisfaction des salariés vont de pair et permettent à l'entreprise de bien fonctionner et donc d'être efficiente.

Ce savant dosage entre deux dimensions de nature différente est difficile à trouver. Or, le dialogue social est un des leviers de la performance globale de l'entreprise car il intègre les dimensions sociales, environnementales et économiques pour la gouvernance de l'entreprise, en tant que communauté de travail créatrice de services et/ou de produits.

Au terme de ce travail, le groupe a réalisé un « kit d'évaluation » qui a été rendu public le 8 février 2017 à Sciences po Paris et qui est aujourd'hui disponible en ligne, en utili-

sation libre par les DRH, les consultants et les représentants du personnel. Ce kit comprend :

- un référentiel balisant les différents aspects du dialogue social au niveau de l'entreprise ou de l'établissement, qu'il s'agisse des relations institutionnelles entre le direction et les représentants du personnel ou le dialogue informel entre les managers et leurs collaborateurs ;
- un mode d'emploi : support de réflexion d'une équipe de direction ou d'une instance de représentation du personnel, support de négociation, ou encore, outil en vue d'un audit par questionnaire auprès de l'ensemble du personnel (un questionnaire étant proposé à cet effet). Dans tous les cas, il s'agit d'évaluer ce qui est jugé satisfaisant ou non, et ainsi, de pointer les priorités d'action possibles.

Les objectifs poursuivis

Comme le souligne le document, l'objectif poursuivi est de mettre à la disposition des directions d'entreprise, des représentants du personnel, mais aussi de tous ceux qui œuvrent au développement du dialogue social, un véritable outil d'évaluation sur la qualité du dialogue social. Une telle démarche vise ainsi à intégrer, au sein d'une organisation, les dimensions sociale, environnementale et économique en vue de maximiser sa performance globale et durable en même temps que la réussite individuelle et collective de ses salariés. Elle a pour but d'éclairer le dialogue formel (réunion des instances de représentation, négociations), mais aussi le dialogue informel (relations de travail au jour le jour entre les salariés, leurs représentants et l'encadrement).

Cet outil d'évaluation mis librement à leur disposition, apporte une mesure de la qualité du dialogue social, levier de performance globale de l'entreprise dans son exigence de conciliation simultanée des enjeux économiques, de progrès social dans un environnement de qualité.

Il permet à chacun de questionner ses pratiques en matière de relations sociales et de les améliorer. En période de tensions, il permet de prendre du recul et d'analyser plus objectivement les données de la situation. Il permet également de faire des « photographies » périodiques sur la qualité des rapports sociaux à l'entreprise afin d'évaluer ce qui a changé après la mise en œuvre d'actions d'amélioration.

Cet outil peut aussi permettre d'évaluer la façon dont l'encadrement joue son rôle dans le dialogue social.

Hubert Landier, Vice Président IAS

Jean-Luc Molins, Secrétaire National UGICT-CGT

Le référentiel proposé

Il porte sur les grands thèmes conditionnant la qualité du dialogue social :

- I. Place de la dimension sociale et sociétale dans la stratégie de l'entreprise
- II. Place des dimensions RH dans la politique de l'entreprise
- III. Qualité du fonctionnement des instances de représentation du personnel
- IV. Reconnaissance du rôle des IRP et possibilités d'évolution professionnelle de leurs représentants
- V. Information et expression du personnel sur la vie courante de l'entreprise et sur les enjeux stratégiques
- VI. Implication de l'encadrement dans le dialogue social
- VII. Culture d'entreprise et mise en œuvre de ses principes (exemplarité, respect et civilité)
- VIII. Fonctionnement de la démocratie syndicale et qualité des relations intersyndicales.

Pour chacun de ces huit thèmes, le référentiel propose un ensemble d'indicateurs plus précis, toujours très concrets (il s'agit d'évaluer des faits, non des intentions). Bien entendu, ces indicateurs peuvent être modifiés, voire complétés, en fonction du contexte de l'entreprise.

Comment utiliser le kit d'évaluation du dialogue social ?

Le kit d'évaluation de la qualité du dialogue social est en utilisation libre. Il peut être téléchargé sur le site suivant :

- <http://entreprisealternative.fr/>
- <http://entreprisealternative.fr/outil-dialogue-social.pdf>



DECRYPTAGE

RENOUVELER LE SYNDICALISME, UNE AFFAIRE DE TERRAIN

HUBERT LANDIER
EXPERT RELATIONS SOCIALES

AVIS D'EXPERT

Le syndicalisme se renouvelle sur le terrain, ensuite seulement dans les appareils

Le syndicalisme français est aujourd'hui en mauvais état. Certains observateurs annoncent qu'il est condamné à disparaître, au moins sous ses formes actuelles. Toutefois, c'est oublier sa capacité de renouvellement. De nouvelles formes d'action et d'organisation apparaissent çà et là sans qu'il en soit nécessairement fait état au-delà des initiatives locales qui en résultent. Placés dans un contexte qui a changé, les militants inventent en effet, sur le terrain et au cas par cas, de nouvelles formes d'action.

Ces renouvellements, qui représentent une rupture par rapport aux postures traditionnelles issues de notre histoire sociale, sont parfois assez éloignés de ce que laisserait supposer « l'étiquette syndicale » dont se recommandent les intéressés. C'est ainsi que les structures syndicales se renouvellent par le bas.

L'impossible classement de l'échiquier syndical français

Dans les années 1970, nombre d'observateurs faisaient la distinction entre « syndicats révolutionnaires » et « syndicats réformistes ». Les « syndicats révolutionnaires » désignaient la CGT, en tant qu'organisation dépendante du Parti communiste, et la CFDT, qui lui était liée par plusieurs accords d'unité d'action signés en 1966, 1970 et 1974. Les syndicats réformistes, de leur côté, désignaient Force ouvrière, la CFTC et la CGC, qui se contentaient de négocier les conditions du progrès social sans remettre en cause les fondements de l'ordre économique. Bien entendu, entre les uns et les autres, le patronat avait ses préférences.

Cette classification laissait de côté le fait que Force ouvrière n'a jamais été un syndicat réformiste, mais qu'il s'agissait (et qu'il s'agit toujours) d'un syndicat pluraliste, intégrant historiquement trotskistes, anarchistes et réformistes, ceux-ci étant, il est vrai, majoritaires. Quoi qu'il en soit, cette distinction en-

■ chaque organisation rassemble des comportements qui pourraient paraître largement contradictoires avec les principes affichés. Autrement dit, le comportement personnel du militant, son histoire, les raisons qu'il a de se comporter comme il le fait, l'emportent désormais bien plus que les principes d'action attribués à l'organisation dont il porte le sigle.

tre « révolutionnaires » et « réformistes » a perdu toute pertinence pour trois raisons :

- à la suite de son recentrage de 1979 (avec le « rapport Moreau »), la CFDT a été amenée à rompre avec la CGT et à renoncer aux perspectives politiques qui l'animaient (contribution à une « union des forces populaires » aux côtés du PS) ;
- avec l'accession de Marc Blondel à sa tête, Force ouvrière a considérablement durci son discours, provoquant du côté patronal un changement de sympathie au profit de la CFDT ; le « général » espérait alors capter ainsi des adhérents et militants CGT, alors en plein marasme après la chute de l'Union soviétique ;
- la CGT, avec Louis Viannet, puis Bernard Thibault, a renoué avec le pluralisme interne, prenant ses distances avec le PCF et se prononçant pour des négociations « porteuses de changements » excluant un renversement brutal de l'ordre existant ; si les militants d'inspiration marxiste-léniniste y sont encore nombreux, ils ont cessé de jouer un rôle hégémonique.

De là plus récemment, dans l'esprit de certains observateurs, une nouvelle classification : d'un côté, des syndicats qu'ils qualifient de « conservateurs », les autres de

« progressistes ». Sont ainsi considérés comme conservateurs les syndicats qui se sont retrouvés dans la rue pour dénoncer et s'opposer à la modification du droit du travail, d'abord avec la loi El Khomri, ensuite avec les ordonnances Pénicaud. Ceci désigne la CGT, Force ouvrière, Solidaires et la FSU, rejointes en la circonstance par la CFE-CGC. Il s'agit en effet pour ces différentes organisations de s'opposer à des mesures jugées contraires à l'intérêt des salariés mais que les auteurs des textes et ceux qui les soutiennent jugent au contraire nécessaires et porteuses de progrès. Les « progressistes » désignent par contre les organisations qui, tout en faisant valoir leur désaccord sur certains points des réformes en cause, se sont abstenues de s'y opposer globalement. C'est le cas de la CFDT, de la CFTC et de l'UNSA.

Une autre raison, sans doute plus fondamentale, rend obsolètes de telles classifications. Celles-ci supposent en effet un comportement, venant de l'ensemble des militants, qui soit cohérent avec les orientations affichées par la confédération. Celles-ci reposaient sur une philosophie commune à l'ensemble du corps social constitué par la centrale. Or, ces orientations communes se sont délitées. Sur le terrain, les militants attendent de moins en moins, pour agir, les consignes de l'organisation dont ils se recommandent. Ils agissent en fonction de circonstances et de leurs propres raisons de se comporter comme ils le font. Les raisons qu'ils ont d'être affiliés à telle ou telle organisation sont parfois très circonstanciées. Tel syndicaliste SUD peut se montrer très coopératif dès lors que les circonstances s'y prêtent ;

tel militant CFTC peut se montrer au contraire prêt à en découdre d'une façon très violente, dès lors que son employeur l'y pousse. On y reviendra un peu plus loin.

Au-delà des classements artificiels :

« vieux syndicalistes » et « nouveau syndicalistes »

Les tentatives de classement, en fait, reposent sur des orientations telles qu'elles sont mises en avant par la presse et ainsi perçues au niveau national. Cette perception est largement biaisée par l'image héritée du passé de chacune des organisations, de son origine et de ce que fut naguère sa politique. Il faut également compter sur l'image durablement suscitée par certain de ses anciens dirigeants. André Bergeron, Georges Seguy, Edmond Maire, demeurent des figures emblématiques des centrales qu'ils dirigèrent. De même des références idéologiques qui sont à l'origine ou qui les marquèrent : le communisme pour la CGT, le christianisme social pour la CFDT, la défenses des libertés pour Force ouvrière...

Le problème, c'est que ces références appartiennent largement au passé (le PC, pour un jeune, évoque davantage un ordinateur qu'un parti politique). Elles sont encore là, notamment pour les anciens, mais contribuent de moins en moins à expliquer l'action de tous les jours. Le militant d'entreprise ne connaît plus toujours très bien les orientations propres à la centrale dont par ailleurs il se recommande. Il y a adhéré parce que l'action qu'elle mène, là où il est, lui convenait, qu'il connaissait bien le délégué syndical, rarement pour des raisons philosophiques. Et c'est la raison pour laquelle il lui arrive souvent de changer de casquette. Un militant Force ouvrière ne serait jamais passé à la CFTC ou à la CFDT ; c'est maintenant chose courante. Le ciment doctrinal a plus ou moins disparu. Et chaque organisation rassemble des comporte-



ments qui pourraient paraître largement contradictoires avec les principes affichés. Autrement dit, le comportement personnel du militant, son histoire, les raisons qu'il a de se comporter comme il le fait, l'emportent désormais bien plus que les principes d'action attribués à l'organisation dont il porte le sigle.

Ces comportements sont bien entendu d'une infinie variété. Il est permis toutefois d'affirmer qu'ils sont, indépendamment des positions officielles de l'organisation, de deux sortes. La première consiste à s'opposer, la seconde consiste à entrer dans le jeu de la co-construction.

S'opposer, c'était, dans le cadre de l'organisation fordienne de l'entreprise, le rôle jugé normal du syndicat. Il fallait s'opposer à des décisions patronales a priori défavorables aux salariés et leur opposer des revendications allant dans le sens du « progrès social ». Certaines organisations avaient théorisé ce rôle d'opposition, parlant de « lutte des classes », de « rapports de forces » en se fondant sur les principes élémentaires de la vulgate marxiste. D'autres s'en absteinaient, mais ne s'en comportaient pas moins de cette façon. C'est qu'il n'y avait pas d'autre attitude possible face à une Direction qui, par le canal de la hiérarchie, se réservait l'essentiel du pouvoir selon le principe de la distinction entre ceux qui décident et ceux qui sont là pour exécuter.

Nombre de syndicalistes s'en tiennent à cette posture de confrontation. Les choses, pourtant, semblent progressivement en train de changer. Cela tient d'abord à l'évolution de l'organisation des entreprises. La distinction taylorienne entre ceux qui décident et ceux qui exécutent laisse place à des relations de travail beaucoup plus complexes. Il est désormais demandé au travailleur non plus d'exécuter, mais de participer activement au bon fonctionnement et aux progrès de l'entreprise. Le collectif de travail est souvent reconnu pour sa capacité de contribution positive à la performance visée. La « parole ouvrière » est, en principe au moins, reconnue comme légitime. Bien entendu, cette évolution est inégale d'une entreprise à une autre et, parfois

même, au sein d'une même entreprise, d'un établissement ou d'un service à un autre. Il n'empêche : cela change le contexte de l'action syndicale.

Nombre de militants ont ainsi compris qu'ils ne gagneraient rien à demeurer dans une posture d'opposition ou de « contestation ». Ce qu'ils veulent, c'est participer à la définition et à la mise en oeuvre des conditions propres à assurer la performance globale et durable de l'entreprise, tant sur le plan économique que social. Leur conviction, c'est que celle-ci, en tant que communauté de travail à vocation économique, a tout à gagner à l'amélioration des conditions et des rapports de travail. Ce ne sont pas, dans cette optique, les résultats économiques qui conditionnent ce que l'entreprise peut faire ou ne pas faire sur le plan social, c'est la qualité des rapports sociaux qui, d'abord, contribue à l'amélioration de sa performance économique. Ces nouveaux militants sont ainsi entrés dans une démarche de « co-construction ». A leurs yeux, le dirigeant n'est pas a priori un adversaire sur lequel il s'agirait d'abord de faire pression, mais un interlocuteur avec lequel il s'agit de négocier les conditions du progrès, d'un progrès tenant compte des attentes des différentes parties prenantes et propre à assurer leur avenir commun.

Les conditions d'une démarche en termes de co-construction

Une telle posture suppose toutefois que l'entreprise accepte de s'y prêter et que ses dirigeants soient eux-mêmes convaincus qu'il y a là une source de performance. Ce n'est pas gagné d'avance. Nombre de dirigeants en sont restés au principe que le syndicat a nécessairement une attitude négative et que son action est par nature opposée aux progrès de l'entreprise. On notera qu'il s'agit là d'une prophétie auto-réalisatrice car ils donnent ainsi du crédit à ceux des militants qui agissent en termes de confrontation. De même, certains militants qui seraient tout disposés à entrer dans le jeu de la co-construction ou qui s'y sont essayés peuvent de leur côté se trouver confrontés à une Direction qui les considère a priori comme des adversaires à neutraliser ou, tout au moins, à « contenir », ce qui ôte toute perspective à leur action.

A l'attitude de la Direction s'ajoute celui de l'encadrement. Certains cadres ne cachent pas leur sympathie pour l'action syndicale. Mais il en est d'autres qui en ignorent tout et qui sont animés de solides préjugés à son encontre, le syndicalisme se réduisant à leurs yeux aux porteurs de banderoles qui apparaissent régulièrement à la télévision. L'enseignement qu'ils ont reçu dans les écoles de management ou d'ingénieurs en est gravement responsable. Un élève ingénieur ou un élève préparant son MBA peut parfaitement sortir du système scolaire en ne sachant même pas ce qu'est un délégué du personnel, en-

core moins quel est son rôle. Il y a une raison à une telle carence : l'enseignement des grandes écoles reproduit le modèle américain et diffuse le modèle économique américain, souvent avec le concours de professeurs états-uniens. Se soumettre aux règles imposées par la puissance dominante est aujourd'hui, pour une école, une nécessité : son classement en dépend, et donc ses financements et la qualité de ses recrutements.

Le passage au modèle de la co-construction est donc loin d'aller de soi. Il est freiné par des adhérences idéologiques et culturelles, mais également par les règles du jeu telles qu'elles résultent du cadre institutionnel des relations de travail. L'entreprise, en effet, n'a pas d'existence juridique ; elle n'existe qu'en tant que moyen subordonné à la politique voulue par la société commerciale ; et la finalité de celle-ci consiste en la rentabilisation maximale, à court terme ou à long terme, des capitaux investis. Dans un tel contexte, l'action syndicale ne peut donc consister qu'à faire pression afin d'obtenir de la Direction générales représentant les actionnaires des concessions en faveur des salariés. Si la Direction cède aux revendications syndicales, ce n'est pas par souci d'apporter leur contribution au progrès social, c'est en vue d'écartier un « risque social » qui pourrait coûter beaucoup plus cher encore aux investisseurs. Sur le fond, c'est cette réalité institutionnelle, qui est cohérente avec l'enseignement dispensé dans les grandes écoles, qui demande ainsi à être revisitée. A moins de risquer de n'être qu'une illusion, la co-construction est impossible en l'absence d'une participation à la définition des objectifs de l'entreprise et, directement ou indirectement, à la prise de décisions et au contrôle de leur mise en œuvre.

[Hubert Landier](#)





OPPORTUNITÉS ET REDISTRIBUTION DES CARTES : LE RÉFÉRENDUM D'ENTREPRISE

RÉFÉREDUM

CAROLINE BARBE & ALICE ONCLE
AVOCATES

AVIS D'EXPERTES

Depuis 2016, l'objectif affiché des pouvoirs politiques est de libérer le dialogue social en entreprise.

Tenant compte de la très faible représentation syndicale, en particulier dans les TPE/PME, la loi travail du 6 août 2016 et les ordonnances du 22 septembre 2017 ont cherché à répondre à cet objectif, en sortant le dialogue social de la compétence exclusive des organisations syndicales. Elles ont donc ouvert la capacité d'y participer à tous les salariés, élus ou non élus, notamment par la voie du référendum.

Les TPE peuvent maintenant déroger aux accords de branche, ou à la loi, flexibilité jusqu'alors exclue en l'absence de représentation syndicale, grâce à la consultation directe des salariés sur des projets d'accords.

Les nouveaux cas de recours au référendum pourront également avoir la vertu de voler au secours des entreprises dotées d'une représentation syndicale mais dont les négociations seraient en situation de blocage.

La légitimité de la négociation collective repose désormais sur le principe majoritaire, que celui-ci soit mis en œuvre par les syndicats ou directement auprès de la population des salariés.



Tenant compte de la très faible représentation syndicale, en particulier dans les TPE/PME, la loi travail du 6 août 2016 et les ordonnances du 22 septembre 2017 ont cherché à répondre à cet objectif, en sortant le dialogue social de la compétence exclusive des organisations syndicales. Elles ont donc ouvert la capacité d'y participer à tous les salariés, élus ou non élus, notamment par la voie du référendum.

Le référendum dans les entreprises de moins de 11 salariés

Dispositif : Face à la faible proportion de salariés affiliés aux organisations syndicales dans les entreprises de moins de 50 salariés (environ 5%), il était nécessaire de contourner les syndicats pour ouvrir le dialogue social à ces structures.

C'est chose faite, puisque l'ordonnance du 22 septembre 2017 a donné la possibilité au chef d'entreprise de soumettre un accord d'entreprise, traitant d'un thème ouvert à la négociation, à la ratification des salariés.

Il ne s'agit pas dans les textes, d'une négociation à proprement parler, puisque le texte est rédigé unilatéralement par le chef d'entreprise, mais d'une proposition d'accord que les salariés accepteront ou rejetteront par voie référendaire. Toutefois, en pratique, on imagine bien que l'employeur, avant de soumettre au vote son projet aura un échange direct avec ses salariés pour en définir les principaux aspects.

nonciation doit faire l'objet d'une notification écrite, et être signée par les 2/3 des salariés. (art. L2232-22)

La portée : Ainsi cette procédure de consultation simplifiée, puisqu'elle ne concerne que 10 salariés au maximum, permet aux l'entreprise de moins de 11 salariés, de se doter de règles propres, dérogoires de la convention collective, sur les thèmes ouverts à la négociation, et aussi déterminants que la durée du travail ou la rémunération.

Des formalités pratiques accessibles : Le projet d'accord est transmis aux salariés 15 jours avant d'être soumis à leur vote.

Les modalités du vote sont fixées par l'employeur, et prévoiront a minima :

- la tenue du scrutin sur le temps de travail
- un vote secret
- en l'absence de l'employeur

A l'issue du scrutin, le résultat fait l'objet d'un procès-verbal qui sera porté à la connaissance des salariés, et annexé à l'accord.

L'accord doit recueillir l'approbation des 2/3 des salariés (et non des votants).

Cette majorité atteinte, l'entrée en application de l'accord sera ensuite conditionnée à son dépôt auprès de la DIRECCTE et du greffe du Conseil de prud'hommes.

La dénonciation : L'employeur peut avoir l'initiative de la dénonciation de l'accord, selon les modalités prévues par l'accord lui-même, et à défaut de stipulation, dans le respect des dispositions de l'article L2261-9 du Code du travail, c'est-à-dire en notifiant la dénonciation à chaque salarié, en respectant un préavis de 3 mois.

Les salariés peuvent également être à l'initiative de la dénonciation de l'accord dans les conditions prévues par l'accord, et à défaut de stipulation, dans le mois qui précède sa date anniversaire. Cette dé-



L'ouverture du dialogue social aux TPE est également l'opportunité d'associer tous les collaborateurs à la conduite de l'entreprise.

Cette possibilité est également offerte aux entreprises dont l'effectif est compris entre 11 et 20 salariés, et qui seraient dépourvues de Conseil social et économique, faute de candidat aux dernières élections.

Le référendum dans les négociations avec les organisations syndicales

Dans le cadre des négociations avec les organisations syndicales, le référendum est véritablement une nouvelle arme stratégique.



La nouvelle condition de majorité des accords collectifs qui devait entrer en vigueur au 1er septembre 2019, a été avancée au 1er mai 2018. Depuis cette date, tout accord doit donc, pour être valable, être signé avec des organisations syndicales ayant recueilli plus de 50% des voix aux dernières élections professionnelles.

Dispositif : Si les négociations avec les organisations syndicales aboutissent à un accord qui n'est pas adopté à la majorité, mais qui est signé par un ou plusieurs syndicats ayant recueilli au moins 30% des suffrages aux dernières élections, cet accord peut être soumis au référendum des salariés.

L'initiative partagée du référendum : Les organisations syndicales signataires disposent d'un délai d'un mois à compter de la signature de l'accord, pour solliciter l'organisation de la consultation des salariés.

RÉFÉRENDUM

Passé ce délai, l'initiative d'un éventuel référendum revient à l'employeur.

A noter que lorsque l'employeur sollicite la consultation des salariés sur un tel accord, les organisations syndicales peuvent s'y opposer, à la condition que cette opposition soit unanime.

En pratique cela sera certainement assez rare, puisque cela impliquerait que les organisations syndicales signataires refuseraient de soumettre l'accord à l'approbation des salariés, ce qui paraît peu probable.

En outre, dans les 8 jours qui suivent la demande ou l'initiative de l'organisation du référendum, les organisations non signataires peuvent revenir sur leur refus, et finalement signer l'accord. Si ces nouvelles signatures permettent de recueillir la majorité de 50 %, l'accord sera valide.

Si ce n'est pas le cas, la consultation des salariés sera alors organisée.

Les modalités de scrutin : Les modalités d'organisation du scrutin feront l'objet d'un accord négocié avec toutes les organisations syndicales, signataires et non signataires. Ceci doit permettre que puisse s'organiser une véritable campagne pour ou contre le projet soumis aux salariés, dans laquelle

les organisations syndicales non signataires peuvent faire valoir leur position tout autant que les signataires. Cet accord est adopté dès lors qu'il est signé par une ou plusieurs organisations syndicales, ayant recueilli plus de 30% des suffrages au premier tour des dernières élections (afin d'éviter tout blocage). L'accord initial soumis au vote sera valide s'il est approuvé par la majorité des salariés.

Les enjeux : Cette opportunité de rattraper un accord en le soumettant à la validation des salariés a vocation à sortir de situations de blocages qui ressortent parfois de la guerre de position entre les parties en présence.

Le nouvel article L2232-12 est une arme de pression redoutable contre les organisations syndicales non signataires. Pour ces dernières, lorsque la consultation des salariés sera organisée, le dilemme sera de prendre position entre :

- signer un accord qu'elles avaient initialement rejeté, dans le délai de 8 jours, et risquer d'apparaître faible dans la négociation par ce changement de position
- persister dans le rejet de l'accord et s'exposer au désaveu des salariés, susceptibles d'approuver l'accord dans le cadre du référendum.
- En soumettant l'accord à la validation des salariés, les organisations signataires mettent également à l'épreuve leur influence dans le dialogue social. Un accord rejeté par référendum sera alors un désaveu des salariés.

Les enjeux de ces nouvelles consultations des salariés dans le dialogue social sont donc de taille.

Me Caroline BARBE, Avocat associé, [SOLUCIAL AVOCATS](#)
Me Alice ONCLE, Avocate, [SOLUCIAL AVOCATS](#)



LE RÉFÉRENDUM, D'ENTREPRISE JANUS DE LA DÉMOCRATIE SOCIALE

RÉFÉRENDUM

GUILLAUME GOURGUES
MAÎTRE DE CONFÉRENCES EN SCIENCES POLITIQUES
UNIVERSITÉ DE FRANCHE COMTÉ
AVIS D'EXPERT

A priori, le principe d'une association, par voie électorale, des salariés aux négociations des accords qui les concernent inspire confiance. Le fameux principe de la « démocratie dans l'entreprise », hérité de la sociologie des relations professionnelles des années 1930, semble contenir en lui-même la justification de la circulation d'un outil classique et largement diffusé de la démocratie politique (le référendum) dans le monde du travail. Le salarié, par ailleurs électeur, voit ainsi son statut de votant étendu et confirmé. Les lois Auroux de 1982, tout en évitant soigneusement d'instituer le référendum d'entreprise, avaient ouvert la voie en instaurant un « droit d'expression directe des salariés », certes consultatif, mais permettant la tenue de scrutins ponctuels, en dehors des élections professionnelles.

A l'image de ces mêmes lois Auroux, le référendum d'entreprise présente pourtant une forte ambigüité qu'on peut caractériser en utilisant l'image de Janus, la divinité romaine aux deux visages. D'un côté, le référendum peut constituer un outil de démocratie sociale lorsqu'il est pensé et utilisé comme le prolongement des cadres légaux de négociation (salaire, temps de travail) et laissé à la disposition des organisations syndicales ou des délégués du personnel. D'un autre côté, sa pratique patronale, même « consultative », le transforme souvent en instrument de contournement des procédures légales de négociations, notamment dans les entreprises où les délégués du personnel et les représentants syndicaux restent les interlocuteurs incontournables de ces négociations. Il est ainsi très difficile de parler « du » référendum d'entreprise. En réalité, une même technique d'expression (soumettre une question précise au suffrage au sein de l'entreprise) est l'objet d'une pluralité d'usage : référendums d'origine syndicale ou patronale, légaux ou extra-légaux, consultatifs ou décisionnels se côtoient, souvent dans une grande confusion, dans les pratiques de négociation sociale. Mais au-delà de ce caractère pluriel du référendum, son institutionnalisation et sa reconnaissance récente par le droit du travail dessinent une tendance parfaitement claire et identifiable.



Les référendums pourraient ainsi connaître un renversement complet de leur usage, confirmant leur dualité et l'incertitude de leurs usages. En effet, dans la mesure où les résultats des scrutins ouvertement abdicatifs et extra-légaux semblent démontrer que les salariés sont de moins en moins sensibles au chantage et aux menaces, les organisations syndicales peuvent y trouver un point d'appui précieux.

En effet, cette dualité fait du référendum un très bon exemple du climat néolibéral dans lequel évolue désormais le droit du travail. Résumons ce climat d'une formule : des règles régissant les relations professionnelles existent, mais les directions d'entreprise peuvent s'en défaire dès qu'elles le souhaitent, en évoquant « l'urgence » de la situation. La « crise » permanente vient ensuite justifier la pérennisation des dérogations à la règle, par une modification de la règle elle-même, venant légaliser l'illégal. Dans le cas du référendum d'entreprise, cette équation ne cesse de se vérifier : si la majorité des référendums tenus dans les entreprises suivent le cadre légal, leur existence même permet aux directions d'entreprise d'en organiser d'autres, en dehors de ce cadre, prenant la forme le plus souvent d'un chantage pur et simple (si l'accord n'est pas soutenu, si les salariés ne désavouent pas les syndicats réfractaires, alors les conséquences seront terribles). Les nouvelles codifications du droit du travail viennent peu à peu reconnaître ce « droit de référendum » patronal. Nous proposons de reprendre ici, et brièvement, le fil de cette trajectoire néolibérale, encore inachevée et incertaine, du référendum d'entreprise.

L'introuvable référendum d'entreprise

Lorsqu'on évoque le référendum d'entreprise, il faut d'abord être attentif à sa pratique la plus courante. En France, le recours aux référendums a été historiquement pensé sous le régime de l'exception. Les accords de prévoyance, d'intéressement ou relatifs à la protection sociale complémentaire peuvent être mis au vote dans certaines entreprises, en complément du régime normal de négociation qui limite les capacités des directions d'entreprise à décider unilatéralement des conditions de travail, ou en se dispensant de négociations. Par exemple, pour l'année 2015, 13 515 textes ont été soumis à référendum, sans avoir été négociés ou signés par les représentants du personnel. Dans le même temps, l'utilisation des référendums par les délégués syndicaux ou les représentants du personnel est une pratique répandue, depuis longtemps, dans la vie sociale de nombres d'entreprises (conduite et reconduite des grèves, opinion sur un accord obtenu). Les négociations du passage aux 35 h avaient d'ailleurs donné lieu à nombre de référendums, conduits par les représentants syndicaux ou les délégués du personnel.

Toutefois, au début des années 1990, des référendums d'un autre type se développent. Menés par les directions d'entreprise elles-mêmes, ces scrutins sont qualifiés « d'abdcatifs », puisqu'ils consistent à demander aux salariés d'accepter les licenciements ou de renoncer à certains acquis sociaux pour le bien de l'entreprise. Les directions demandent ainsi aux salariés d'accepter, par leur vote, des baisses de salaires pour maintenir l'emploi (Bordelaise de crédit en 1992, Thomson Tubes et Publicis en 1993). Dans quelques cas, plus rares, l'enjeu des votes n'est pas exclusivement abdcatif, comme chez Fleury-Michon, en 1994, où une courte majorité des salariés accepte la mise en place d'un congé parental dès le premier enfant. Cette même année, le référendum initié par la direction d'Air France marque les esprits, en ce qu'il inaugure un schéma purement abdcatif, explicitement centré sur le contournement syndical : ne parvenant pas à imposer des accords d'entreprise aux

syndicats majoritaires, qui les dénoncent comme autant de régressions, la direction tente d'affaiblir les "partenaires sociaux" via un vote direct des salariés.

Les succès obtenus alors par les directions d'entreprise lors de ces scrutins (des taux de participation très élevés, 81,3% de vote favorable à la direction chez Air France en 1994) confortent alors l'image de syndicats en perte de vitesse, de plus en plus déconnectés des salariés, bloqués dans des refus systématiques. Si ces votes n'ont pas de portée légale et contraignante, ils affaiblissent le positionnement des représentants syndicaux et pèsent sur les rapports de force au sein des entreprises. On oublie alors de rappeler que tous ces scrutins se tiennent dans un climat de menace à peine voilé, lié à un discours de crise perpétuelle. L'heure est aux sacrifices de salaires pour le maintien de l'emploi, dans un climat de réforme de l'Etat Providence et de mise en place de l'Euro. Le "There is no alternative" thatchérien fonctionne à plein régime.

La « légalisation » du référendum abdcatif patronal

Après une période où les référendums abdcatifs sont peu utilisés, ils font leur retour à partir de la crise financière de 2008. En Italie, la direction de Fiat impose un droit du travail d'exception, sortant ses usines de production du droit italien, en s'appuyant sur des référendums s'apparentant à des chantages : soit les salariés soutiennent des accords d'entreprise qui dégradent leurs conditions de travail, soit les usines ferment. En France, si de tels coups de force ne sont pas observables, les directions de Smart et de Séphora se livrent à ce type de manœuvre : ne parvenant pas à faire plier les syndicats sur des enjeux précis (niveaux de salaires, horaires d'ouverture), le vote, conduit en dehors du cadre légal des négociations, permet de faire pression sur les syndicats. Là encore, les directions parviennent à leur fin, et les salariés s'alignent en accordant des majorités aux accords refusés par les syndicats majoritaires.

Les réformes du code du travail, d'abord en 2016 puis en 2017, donnent alors à voir une forme de reconnaissance au référendum abdcatif d'origine patronale. Comme bien souvent dans ce type de réforme, la légalisation de l'illégal avance masquée. En 2016, la « loi El-Kohmri » invente le contournement référendaire des syndicats majoritaires, mais par les syndicats eux-mêmes. Rappelons en le principe : un syndicat minoritaire, mais représentant tout de même 30% des salariés, peut soumettre au vote un accord d'entreprise que refuserait de ratifier des syndicats majoritaires, ne permettant pas d'atteindre les 50% de représentativité nécessaire à sa validation. Si le référendum ne peut pas porter sur tout (il concerne essentiellement le temps de travail ou le travail dominical), et reste officielle-

chez les 4 500 pilotes ? », se demandait-on à quelques jours de l'issue du scrutin. La réponse à cette question interroge alors sur le sens, encore incertain, que peuvent prendre les pratiques référendaires.

Le référendum d'entreprise peut-il changer de camp ?

Le 4 mai 2018, le vote des salariés d'Air France est sans appel : 55,4 % des salariés rejettent l'accord, lors d'un scrutin marqué une participation élevée (80,3 %). Ce vote incarne deux enseignements fondamentaux livrés par les pratiques concrètes des formes « modernisées » de référendum.

D'une part, les menaces grossières que font peser ceux qui organisent ces référendums en cas d'absence de plébiscite ne fonctionnent plus. Dans le cas d'Air France, Jean-Marc Janaillac avait pourtant repris la technique de Christian Blanc, son prédécesseur de 1994 : mettre sa démission en jeu, en promettant les dix plaies d'Égypte à la firme, largement appuyé par cela par un gouvernement français répétant sagement les mises en demeure. Dont acte. Le patron, pris dans son propre chantage démissionnaire. En 2010 et 2011, près de 40% des ouvriers de chez Fiat avaient refusé de céder au chantage patronal, qui mettait pourtant en balance la fermeture de leur usine. Mais les syndicats appelant à voter « non » à l'accord avaient dû renoncer, craignant que les menaces ne soient mises à exécution.

D'autre part, l'idée d'un fossé infranchissable entre représentants syndicaux et masse des salariés s'avère extraordinairement fragile. Les syndicats CFDT et la CFE-GCE de Réseau de Transport d'Électricité l'ont appris à leurs dépens, en activant le seul référendum du « modèle El Khomri » organisé depuis 2016. Souhaitant faire valider un accord portant sur le temps de travail, que la CGT, majoritaire dans l'entreprise, refusait de signer, les deux syndicats ont confirmé, sans le vouloir, que la « majorité silencieuse » n'était pas forcément du côté des plus conciliants. Le 30 mars 2017, les 4 258 électriciens de maintenance refusent le dit accord à 70,8 %. On attend depuis, avec impatience, le prochain référendum d'entreprise organisé par des organisations syndicales majoritaires.

Ces revers objectifs, invalidant une grande partie des plaidoyers favorables à ces référendums inspirés des expériences patronales, ne font que prolonger une idée déjà défendue, indirectement, par les plus hautes instances de l'État : les pratiques référendaires ne doivent pas et ne peuvent pas virer au chantage patronal. Entre octobre et décembre 2017, l'article de la loi El-Kohmri concernant le référendum avait effectivement été censuré par le Conseil Constitutionnel puis par le Conseil d'État, tous deux estimant que les conditions de contestation des modalités

ment à l'initiative des représentants syndicaux, on voit mal les directions d'entreprise rester totalement passive et neutre dans un tel processus. En 2017, les « ordonnances Macron » franchissent un pas supplémentaire, en donnant la possibilité aux patrons des Très Petites Entreprises de faire ratifier les accords par référendums auprès de l'ensemble des salariés. Certes, l'initiative patronale est restreinte aux entreprises de moins de 11 salariés, ou celles entre 11 et 20 salariés ne disposant pas de délégué syndical. Les référendums d'Air France ou Séphora ne sont donc pas adoués rétrospectivement. Mais cette disposition confirme l'esprit d'ensemble des ordonnances, qui affaiblit la démocratie sociale, notamment en réduisant la présence syndicale (notamment via les pratiques de mandatement) dans les TPE.

Peu à peu plébiscitée, cette forme de référendum revêt alors les habits de la modernité. Cela correspondrait à l'air du temps, qui veut que « le » salarié, atome libre composant la communauté de travail, ne se reconnaisse plus dans les mobilisations collectives et les poussiéreux syndicats, et souhaite s'exprimer en son âme et conscience sur le destin de son entreprise. Le référendum permettrait ainsi d'estomper l'aveuglement des machines syndicales qui privilégient les catégories et le groupe sur l'individu et son incontournable expression. Ce discours participe d'une remise en cause plus large, et devenue systématique, du fonctionnement des organisations syndicales et de leurs représentants dans les entreprises : ils seraient peu représentatifs, déconnectés des salariés, engoncés dans des postures quasi idéologiques, ils constitueraient des forces de blocage plus que des leviers de défense des salariés. Dans les commentaires de la récente « consultation » organisée par la direction d'Air France, du 27 avril au 4 mai 2018, tenue encore une fois encore en dehors du cadre légal et visant à déstabiliser la grève menée par une intersyndicale refusant de signer un accord négocié, on a ainsi pu retrouver les éternels soupçons adressés aux syndicats : en effet, « en l'espèce, que pensent les 34 000 salariés au sol et les 13 000 navigants commerciaux des positions du syndicat majoritaire

d'organisation des référendums étaient trop restreintes. En effet, le texte initial prévoyait de limiter les recours juridiques aux seuls représentants du personnel ou salariés mandatés. Le Conseil d'Etat élargit alors ce droit de recours aux syndicats non signataires de l'accord, évitant que l'organisation des référendums ne soit monopolisée par leurs seuls instigateurs.

Les référendums pourraient ainsi connaître un renversement complet de leur usage, confirmant leur dualité et l'incertitude de leurs usages. En effet, dans la mesure où les résultats des scrutins ouvertement abdicatifs et extra-légaux semblent démontrer que les salariés sont de moins en moins sensibles au chantage et aux menaces, les organisations syndicales peuvent y trouver un point d'appui précieux. La pratique référendaire fait partie, bien entendu, du répertoire d'action historique des syndicats, qui n'ont pas attendu la loi El-Kohmri pour s'y intéresser. Mais dans une période où les discours antisyndicaux se durcissent, où les grèves sont systématiquement présentées comme minoritaires, catégorielles et injustifiées, l'outil du référendum retrouve un intérêt et finit, en quelque sorte, par changer de camp. C'est en tout cas la situation qui semble s'esquisser au sein de la SNCF, où l'intersyndicale, et plus particulièrement la CGT, a décidé d'augmenter le rapport de force via cette procédure, là encore « extra légale ». L'horizon d'un référendum révocatoire patronal renverse la dynamique impulsée depuis le début des années 1990.

Le référendum d'entreprise ne doit ni être répudié, ni glorifié, mais être pris pour ce qu'il est : un instrument parmi d'autres de démocratie dans l'entreprise, qui ne possède pas de valeur intrinsèque et dont les usages reflètent la dimension conflictuelle des relations professionnelles. L'image d'une démocratie d'entreprise harmonieuse, pacifiée, dans laquelle le vote et la délibération succéderait au conflit et au rapport de force est une imposture, masquant difficilement les projets d'un retour de la toute-puissance patronale sur la communauté de travail. Les tentatives de faire entrer dans le droit des processus grossiers officialisant le contournement

des syndicats majoritaires provoquent, fort logiquement, un retour de flamme salutaire. La lutte entre détenteurs du capital et travailleurs n'a pas déserté les entreprises, même dans le « nouveau monde », et la trajectoire du référendum permet de le rappeler, ni plus, ni moins.

1. Voir Baptiste Giraud, « Loi travail - le mythe des négociations gagnant-gagnant », Médiapart, 16 avril 2016. URL : <https://blogs.mediapart.fr/baptiste-giraud/blog/160416/loi-travail-le-mythe-des-negociations-gagnant-gagnant-0>
2. Antonio Casimiro Ferreira, *La société d'austérité. L'avènement du droit d'exception*, Paris, LJDG, série « sociologie », 2017.
3. Dares, « La négociation collective d'entreprise en 2015. Stabilité de la part des entreprises qui négocient », octobre 2017, n°066 ; URL : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2017-066.pdf>
4. Voir Guillaume Gourgues, Jessica Sainty, « La négociation d'entreprise au piège du référendum. Les enseignements des nouveaux accords d'entreprise des usines italiennes Fiat (2010-2011) », *Sociologie du travail*, Vol. 57, n° 3, 2015. URL : <https://journals.openedition.org/sdt/1551>
5. Voir Guillaume Gourgues, Karel Yon, « Démocratie, le fond et la forme : une lecture "politique" des ordonnances Macron », *Revue de droit du travail*, octobre 2017, p. 625-57.
6. Voir sur ce type d'argumentaires : Jacques Le Goff, « Oui au référendum dans l'entreprise, pour régénérer la démocratie sociale », *Le Monde*, 2 février 2016. URL ; http://www.lemonde.fr/idees/article/2016/02/02/oui-au-referendum-dans-l-entreprise-pour-regenerer-la-democratie-sociale_4858041_3232.html
7. Jean-Emmanuel Ray, « Un référendum, pour faire quoi ? », *Le Monde*, 2 mai 2018. URL : http://www.lemonde.fr/emploi/article/2018/05/02/un-referendum-pour-faire-quoi_5293267_1698637.html
8. Voir Guillaume Gourgues, Jessica Sainty, *op. cit.*
9. Voir « Réforme de la SNCF : l'intersyndicale décide d'organiser un référendum auprès des cheminots », *Le Monde*, 9 mai 2018. URL : http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2018/05/09/les-syndicats-de-cheminots-preparent-un-referendum-sur-la-reforme-a-la-sncf_5296671_1656994.html
10. Sophie Bérout, « Imposture de la démocratie d'entreprise », *Le Monde Diplomatique*, avril 2016. URL : <https://www.monde-diplomatique.fr/2016/04/BEROUD/55188>

Guillaume GOURGUES

CAS D'ÉCOLE

INVENTER LES NOUVELLES FORMES DU DIALOGUE SOCIAL

HUBERT LANDIER
EXPERT RELATIONS SOCIALES

AVIS D'EXPERT

Des syndicalistes soucieux de contribuer à une amélioration des performances de leur usine en vue d'assurer sa pérennité, qui travaillent en intersyndicale, qui soumettent un projet d'accord de modération salariale à une consultation de l'ensemble du personnel, ça existe. Une condition, toutefois, au développement de cette dynamique : une attitude positive de la Direction...

L'invention de nouvelles méthodes de dialogue

L'évolution des problématiques auxquelles ils sont ainsi confrontés conduit ainsi les nouveaux militants à inventer de nouvelles méthodes de dialogue social. En témoigne l'Intersyndicale (CFDT, SUD, CFTC) de l'usine Bosch de Mondeville, près de Caen ; parmi ces innovations :

- la création de nouvelles instances, sur une base paritaire (managers et représentants du personnel) en vue d'instruire un dossier et de trouver des solutions d'intérêt commun ; le GRI (Groupe de recherches industrielles) qui a durant plusieurs années fonctionné à l'usine Bosch de Mondeville en constitue un bon exemple, avec la formulation d'un « CV de site » signé par la direction et par l'ensemble des organisations syndicales présentes sur le site en vue de la promotion de celui-ci auprès d'éventuels apporteurs d'ouvrage susceptibles d'assurer la préservation des emplois.
- La création, à l'occasion de la négociation d'un accord conditionnant l'avenir de l'usine, d'une Intersyndicale visant à promouvoir le travail en commun entre organisations syndicales en vue de pouvoir présenter à la direction des propositions ou des contre-propositions élaborées en fonction des différents points de vue qu'elles représentent respectivement. Sans pour autant gommer ces spécificités, il s'agit de mieux se connaître entre représentants des différentes organisations syndicales en présence en vue d'une meilleure efficacité collective, chacun s'enrichissant du point de vue des autres.

Des syndicalistes soucieux de contribuer à une amélioration des performances de leur usine en vue d'assurer sa pérennité, qui travaillent en intersyndicale, qui soumettent un projet d'accord de modération salariale à une consultation de l'ensemble du personnel, ça existe. Une condition, toutefois, au développement de cette dynamique : une attitude positive de la Direction...

- Des consultations beaucoup plus fréquentes du personnel en vue de mieux connaître ses attentes réelles ; ces consultations peuvent prendre la forme de sondages ou de référendums, avant l'ouverture ou après la conclusion des négociations. La perspective d'un tel référendum oblige en effet les délégations syndicales à tenir compte des réactions possibles des salariés et, dans le cas d'un résultat positif, tend à renforcer la valeur de l'accord et la légitimité de ceux et celles qui l'ont négocié ; il s'agit ainsi de pallier à la faiblesse du nombre des adhérents en s'adressant désormais à l'ensemble du personnel.

Un renouvellement des formes du militantisme

Les relations sociales dans l'entreprise se sont pendant longtemps fondées, et de fondent encore fréquemment, sur la confrontation entre la direction, porteuse d'exigences économiques, et les syndicats, eux-mêmes porteurs d'exigences sociales, formulées selon les principes propres à chacune de leurs centrales d'appartenance. Ce schéma a cessé d'être aussi simple. En effet :

1. Les représentants du personnel, confrontés à la crise économique-financière, au risque des suppressions d'emplois et à la remise en cause, par le patronat, d'avantages acquis qui, voici peu encore, semblaient aller de soi, sont aujourd'hui conduits à se situer de plus en plus sur le terrain économique, cherchant à évaluer ce qui est possible ou impossible ; et de nombreux dirigeants d'entreprise en sont eux-mêmes venus à se convaincre de ce que la qualité du dialogue social constituait un facteur de performance globale et durable pour l'entreprise, conformément donc à l'intérêt propre à ses différentes parties prenantes.
2. Nombre de salariés impliqués dans des activités de représentation ont cessé de fonder leur action sur un programme d'action qui leur serait d'abord dicté par leur organisation d'appartenance. Ils se montrent soucieux d'agir au-delà de ce qu'exige d'eux leur activité professionnelle, trouvent beaucoup d'intérêt dans l'exercice de leur mandat et entendent ainsi contribuer de différentes façons à la vie de leur communauté de travail ; cette perception de leur rôle les conduit parfois à s'éloigner plus ou moins du discours militant qui reste celui de l'organisation dont ils se réclament, dont parfois même ils ont oublié les principes d'action.
3. Cette façon d'envisager l'action n'exclut en aucun cas une attitude d'extrême fermeté vis-à-vis de la direction quand les circonstances l'exigent, mais elle a cessé d'être fondée sur un pré-supposé d'opposition nécessaire. Selon ce que sera l'attitude de la direction, les rapports sociaux peuvent donc demeurer fortement conflictuels ou, au contraire, évoluer dans le sens d'une recherche de nouveaux terrains d'entente, qu'il s'agisse de la façon de fonctionner ou des objectifs à atteindre.

Ce nouveau militantisme, qui coexiste souvent avec d'autres formes d'engagement, est ancré dans la vie de l'entreprise ; le cadre légal et les relations entre interlocuteurs sociaux, telles qu'elles existent au niveau professionnel et interprofessionnel, sont considérés comme une donnée. Il ne s'agit pas d'indifférence ; dans certains cas, les intéressés font preuve d'une grande méfiance devant tous les changements légaux qui risqueraient à plus ou moins court terme de mettre en cause les droits sur lesquels ils fondent leur action.

Un changement de thématiques

Dans tous les cas, ces « nouveaux militants » se montrent soucieux de participer activement et positivement à la vie de leur entreprise ou de leur établissement. Cela les conduit à s'intéresser à d'autres champs que les thèmes traditionnels que constituent les rémunération et la durée du travail, et notamment à l'amélioration des conditions de vie au travail ; il s'agit là non seulement des conditions de travail et du « bien être au travail », mais également, et pour certains peut-être même surtout, des relations des salariés avec l'entreprise en termes de reconnaissance et de recherche de solutions équitables prenant en compte les préoccupations propres aux uns et aux autres. On y verra, autrement dit, un souci de promouvoir concrètement les droits de l'homme au sein de l'entreprise.

Ceci les conduit parfois à ses accords complexes avec la direction ; il s'agira, par exemple, d'un gel des rémunérations ou d'aménagements d'horaires visant à obtenir une amélioration des conditions d'exploitation en contrepartie d'engagements de la direction en termes d'emploi, au moins sur une période donnée. De telles négociations constituent parfois un pis aller ou un moindre mal aux yeux de certains signataires. Elles sont difficiles à mener ; il convient en effet, pour avoir une chance d'aboutir, de tenir compte à la fois de la situation économique de l'entreprise, de l'évolution prévisible de cette situation, et ce qui est acceptable ou non pour les différentes catégories de salariés, compte tenu par exemple de leur âge, de leur niveau de rémunération et de leur situation personnelle face au problème de l'emploi. Quoi qu'il en soit, les négociateurs syndicaux sont ainsi conduits à aller beaucoup plus loin que par le passé dans l'analyse des dossiers et des solutions possibles.

Une évolution dans le sens d'une co-construction

De telles évolutions contribuent à modifier en profondeur les rapports qu'entretiennent les représentants du personnel avec l'entreprise. Il ne s'agit plus, ou il ne s'agit plus seulement, de contrer les initiatives de la direction, mais de participer à la construction d'une réalité commune qui fasse sens pour les uns et pour les autres. On observera qu'une telle attitude est largement fonction du comportement de la direction elle-même. Qu'elle fasse preuve d'ouverture et elle facilitera un tel positionnement, venant de ses interlocuteurs ; qu'elle s'en tienne à une attitude traditionnelle de méfiance ou d'évitement et elle les ramènera à un comportement plus classique fait de méfiance et d'opposition fondée sur la recherche d'un rapport de force favorable. Il importe donc de souligner qu'une telle évolution, dans le contexte français, demeure excessivement fragile et fortement liée à l'évolution que le management saura apporter à son propre comportement.

Hubert Landier

A close-up portrait of Raphael Garcia, an older man with a full white beard and glasses, wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a red tie. The background is dark. The text is overlaid on the image.

MANAGEMENT

10,000 MANAGERS FORMÉS AU MANAGEMENT SOCIAL

RAPHAEL GARCIA
EXPERT RELATIONS SOCIALES

AVIS D'EXPERT

1994, un DRH d'un grand groupe industriel, constate que les nouveaux jeunes managers, certains membres de CODIR, des DRH, des chefs de département, des chefs d'atelier, des chefs d'équipe, ignoraient presque totalement les relations sociales, le monde des représentants du personnel ou syndical et encore moins les stratégies syndicales. Pour ce DRH, inquiet, ces managers étaient « massacrés » quasi quotidiennement par des délégués du personnel, des délégués syndicaux très aguerris, présents sur le terrain, élevés au « biberon » de la dialectique et de la confrontation à la française. Nous étions loin du « management du bonheur ».

Ces représentants du personnel avaient de l'expérience, ils savaient diriger une grève, prendre la parole en public. Avec beaucoup d'ancienneté, la plupart d'entre eux étaient permanents de fait. Bref comme disait un chef d'équipe, « ils sont payés pour cela, pour nous « asticoter » et en plus ils sont protégés... Que faire pour ces managers ?

Le DRH de ce groupe industriel me posa les questions suivantes permettant de mieux cadrer les objectifs de ces séminaire de deux jours :

- Comment inverser cette tendance dans les relations sociales ?
- Définir ou préciser la notion de Pouvoir et de Territoire des managers dans l'entreprise
- Comment « déniaiser » les managers ?
- Décrypter les fondamentaux des relations sociales
- Décrypter les stratégies syndicales
- Comprendre la logique de la revendication dans l'atelier, le bureau
- Comment reconquérir le terrain perdu par les managers dans l'entreprise ?
- Clarifier les droits et devoirs des managers, et surtout les droits et devoirs des représentants du personnel
- Comment sortir progressivement de la confrontation dans les ateliers ?



Avec la « révolution digitale », plus que jamais, nous avons besoin dans l'entreprise de la « présence collaborative et effective » du manager sur son terrain. Oui, en 2018, il faut savoir « libérer du temps » pour le manager et le management.

- Construire une véritable boîte à outils du manager dans la maîtrise des relations sociales, par des mini-cas, des mises en situations filmés. Analyse du comportemental.
- Avec une notion fondamentale et déterminante pour cette formation : « les syndicats sont nécessaires et utiles dans l'entreprise.

Nous avons alors construit un dispositif complet, nous avons pratiqué le parler vrai et la parole des managers s'est libérée.

La parole aux managers.

Que disaient notamment ces managers ? Quelques verbatim significatifs :

Édouard : « Comment faire adhérer les salariés dans mon équipe aux objectifs de l'entreprise ? Comment donner de la visibilité, du sens à mon activité, à mon équipe. Nous avons des difficultés à garder une stabilité de l'équipe (mobilité, mutations) . « Les équipiers ont pitié de leur manager ». Ils nous le disent souvent. Ils savent que l'on n'a pas les armes, les infos, le pouvoir de décider. Les infos sociales, c'est le syndicat qui les donne bien avant la di-

rection et les managers. Mon délégué est un super communicant. En plus il a les infos dans son I phone, et moi j'ai un vieux Samsung. C'est comme s'il avait un fusil « laser » et nous une arbalète ».

Paul : « Au risque de me répéter, les managers sont des gens de bonne volonté, ce ne sont pas des bons à rien. Il existe un certain ras le bol du changement permanent. Le changement, oui, mais pour aller où ? Comment gérer l'urgence, les urgences à répétition ? Il manque un vrai patron, on gère des indicateurs, une compétition inter service. Il existe des baronnies. Peu d'anticipation. Les RP en imposent dans certains secteurs ».

Édouard : « De 6 à 8h, de 19H à 21h, et la nuit, il n'y a pas de maîtrise. Comment le terrain est occupé dans ces conditions ? Pour un manager, le management est qualifié de « lisse ». Tout va bien...on fonctionne par mail, on réagit par mail. Nous devons avoir des rapports plus francs avec les salariés. Bientôt les ordres ou consignes seront donnés par SMS. Nous devons travailler plus aussi avec les RH, notamment lors de procédures disciplinaires. On ne peut rester isoler dans de telles situations. On n'est pas des cowboys, que les délégués flinguent au premier détour... »

Étienne : « Comment peut se manifester l'autorité du manager, sans qu'elle soit confondue avec de l'autoritarisme ou du harcèlement moral ? Comment revenir à des règles de vie plus normales ? Quand on fait une réflexion à un de nos équipiers, sur son « dynamisme » au travail, cela souvent se passe mal. Il revient me voir accompagné de deux ou trois délégués. Je me fais alors « incendié » par

ceux-ci... Ils invoquent l'autoritarisme des managers, le stress de l'équipier, la logique financière et inhumaine de la Direction. Ils me menacent de déclencher la procédure pour « danger grave et imminent », ou de saisir l'inspecteur du travail. Face à un simple rappel à la discipline, les délégués me déclenchent « une guerre nucléaire ». Que faire ? Ce n'est pas dans les procédures. Cela n'est pas dans les indicateurs ».

Jeanne : « Étienne a raison, ce n'est pas simple. De plus, cela remonte parfois à la DRH, par le délégué syndical. Cela redescend par le chef de service. Il nous demande alors de calmer le jeu, d'éviter de faire trop de vagues...On est pris entre le marteau et l'enclume. Ce n'est pas facile... Qu'on ne vienne pas nous parler maintenant de « leadership ou d'Empowerment ». La dernière « tarte à la crème », c'est le manage(ment « collaboratif». Les jeunes arrivants ont du mal à admettre l'autorité du manager. Encore moins quand c'est une « meuf » qui les manage... Moi je m'efforce d'être sur le terrain, chaque jour, même si je dois « scuiser » une réunion. Il y a un peu moins de dix ans, un consultant avait réalisé un audit auprès des salariés de l'unité. Un Verbatim extrait des entretiens m'avait frappé l'esprit. Les salariés disaient : « rendez-nous notre maîtrise ». Cela reste toujours vrai aujourd'hui. J'ajouterai : « laissez-nous manager ! »



Georges : « C'est exact, nous souhaitons redéfinir la responsabilité du chef de poste, en finir avec le laissé aller, avoir plus de rigueur et d'autorité, retourner à des règles de vie plus normal dans les ateliers. Avec les RH, nous voulons savoir répondre aux questions des équipiers... La stabilité des équipes est très importante, elle est nécessaire pour assurer la cohésion des équipiers. Il faut polir nos messages et affiner notre communication ».

Pierre : « Beaucoup d'entre nous, ignorent les questions liées aux relations sociales, aux relations avec les élus et mandatés. Oui, comme le dit Marina, nous sommes en faiblesse face à des stratégies « frontales ». Inutile de dire que nous sommes débordés, surtout quand les délégués du personnel nous tombent dessus ». Le périmètre est énorme. Je ne peux pas être partout. Tout nous conduit à ne pas sortir de notre bureau. Il est difficile de se bloquer une journée pour aller sur le terrain ».

la DRH, nous avons interviewé des jeunes représentants du personnel :

Les jeunes représentants du personnel

Mario : « Avant d'être embauché, quand j'étais dans la cité, avec mes copains j'avais « la haine », je cherchais à avoir du fric... Maintenant j'ai le chef qui me cherche... j'ai de la chance maintenant, j'ai un pote au syndicat, il m'a mis au CHSCT. Maintenant, je ne peux plus « Kiffer » le patron, il se sert dans la caisse. Et nous on trime pour lui, on est des trimards. Oui, maintenant, j'ai la haine du patron. Je l'ai dit au DRH, il a fait la « gueule », il comprend pas ».

Sylviane : « A l'union locale, c'est la misère, on a moins de syndiqués qu'il y a trois ans, peu de moyens financiers. Heureusement que la Mairie nous prête l'étage de la maison des associations, sinon on serait à la rue. On est loin du syndicalisme des Bourses du Travail. Les permanences juridiques pour les salariés des TPE et pour les chômeurs, ce sont des retraités cheminots et de la poste qui nous donnent un coup de main. Ce sont eux qui tiennent pratiquement toutes les permanences. Il y a beaucoup de monde qui vient. Les gens sont paumés.

Mickael : « Toi de toute façon, je ne t'ai jamais vu en grève. Tu es souvent assis à la table du patron, donc ta chaise n'est pas vide. Ton Berger est plus souvent au Ministère du travail qu'au siège de votre confédération. Elle

Christine : « Comment répondre aux sollicitations des managers débordés et souvent angoissés ? Comment les épauler quand parfois ils sont seuls dans l'atelier, face à quatre délégués ? C'est compliqué pour les managers comme c'est difficile aussi pour nous... Certains délégués ne respectent rien, ils se croient tout permis. Pour la DRH, « il ne faut pas faire de vagues »... Chut, les négociations sont en cours...Il ne faut pas opprimer ces pauvres délégués... Ils sont tellement sensibles. Et nous la dedans, comme les managers que devenons-nous ?

La semaine dernière, j'avais les nerfs à fleur de peau, des rougeurs au bras, je n'arrêtais pas de me gratter. Une collègue de la RH, m'a dit en rigolant : «Christine, tu as du attraper la myxomatose syndicale... ». Voyez-vous je n'exagère pas ».

Nous ne sommes pas dans le virtuel avec les verbatim de ces managers. Avec des collaborateurs de



est où votre indépendance syndicale ? Les travailleurs ne sont pas idiots. Ils savent faire la part des choses ».

Frédéric : « Eh ! les gars, il faut se calmer et savoir se respecter. On doit rester unis face au patronat, qui en ce moment profite de la faiblesse des syndicats et de la politique sociale libérale. Il y a les « appareils », il y a nous dans la boîte avec nos difficultés respectives. Je pense que dans cette période difficile, les syndicats doivent rester indépendants des gouvernants et des partis politiques, s'ils veulent continuer à exister. Martinez, ce n'est pas l'image moderne de la CGT, on est remonté aux années 1970 ».

Les conditions de travail de certains managers.

Paul, manager : « Des managers sans bureau au cœur de l'atelier, mais c'est de plus en plus le cas dans les usines du groupe. Les architectes ont une conception « très humaine » de l'entreprise. Dans ces cas, la démarche est inversée. Les chefs de ligne, les chefs d'équipe, ont un bureau (un meuble non un local), « noyé », au cœur de l'atelier et des machines, sans aucune confidentialité. Les machines sont plus protégées que ces managers. Aucune salle à proximité pour se réunir, s'isoler. Aucun espace est délimité. Le manager ne peut faire aucune observation individuelle à un équipier qui pose des problèmes. Tout se voit, tout se sait...où est le respect, la dignité, l'autorité de ces managers. Personne ne s'en préoccupe, même pas le CHSCT. Le manager est sous surveillance constante. D'énormes difficultés apparaissent avec les « travaux neufs » pour construire ou cloisonner ce bureau. Ce n'est pas de la caricature, c'est notre vécu ». Le terrain est déserté, le représentant du personnel n'a pas de mal à devenir pratiquement le seul référent social.

Revenir aux grands fondamentaux

C'est notamment à partir de ce parler vrai, de ce vécu analysé dans nos différentes immersions

dans différents ateliers mais aussi open-space, que nous avons structuré la formation management social selon plusieurs axes:

- Le manager à chaque niveau de responsabilités doit savoir marcher sur ses deux pieds : le social et le technique. C'est la meilleure condition de réalisation du résultat.
- L'entreprise évolue au cœur de l'organisation des relations sociales de la société française, traversée par les « gènes de la confrontation à la française ». Les trois pôles des relations sociales sont : le pôle patronal, le pôle syndical (tous deux fortement affaiblis), l'état qui est omniprésent et se renforce en 2018.
- Héritage idéologique et culturel de la révolution française, en France est privilégiée la confrontation pour obtenir des négociations (en 2018, pour aller vite le gouvernement « concerté » par ordonnances). Alors que dans les autres pays européens on négocie au maximum pour éviter la confrontation.

Selon les questions et l'intérêt des participants, des éclairages historiques sont apportés (La loi le Chapelier, Robespierre, Gracchus Babeuf, le syndicalisme s'est construit sous l'interdit pendant un siècle...).

Le manager a un pouvoir, le manager a un territoire.

Deux fondamentaux qui cadrent la suite de la formation, notamment à travers la « boîte à outils du manager dans les relations sociales » :

- Le manager a un pouvoir c'est celui de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise et de l'actionnaire, à son niveau de responsabilité. Il est bon de rappeler à cette occasion, qu'en France, nous sommes dans l'économie de marché, et « horreur » dans le système capitaliste et la mondialisation. Les choses doivent être dites. Dans la système capitaliste, la dualité de pouvoir n'existe pas. Par conséquent, le délégué, le syndicat ne sont pas un contre-pouvoir, au mieux ils sont un contre poids. L'illusion de la confrontation fait penser à un contre-pouvoir. Quand un gouvernement promulgue des lois sociales par ordonnances, où est le contre-pouvoir ? Donc, notre manager doit bien « assimiler » qui représente l'autorité et le pouvoir dans l'atelier, le service, le bureau. Autorité ne veut pas dire autoritarisme, bien évidemment.
- Le représentant du personnel est avant tout un salarié comme un autre, lié par un contrat de travail (lien de subordination). Il a un mandat parce que nous sommes dans une République démocratique. Le représentant doit donc respecter les règles de l'entreprise (comme tous salariés) et en premier lieu le manager.

- Le manager a un territoire : c'est son service, l'atelier, le chantier, le bureau... il est l'autorité de ce territoire. Ce n'est pas le territoire du représentant du délégué (même si ce dernier bénéficie de « la libre circulation) »...

Découverte et connaissance des stratégies syndicales en France

Une fois cette clarification et ce cadrage du manager, nous abordons la découverte et la connaissance des stratégies syndicales. Une majorité large de managers ont une vision très partielle voire inexistante des stratégies syndicales et du syndicalisme en général. Quatre pôles stratégiques coexistent.

Il nous paraît important alors de préciser la formation des trois courants de la formation de l'histoire spécifique du syndicalisme français : le courant de l'encadrement, le courant révolutionnaire et réformiste en même temps, le courant chrétien et réformateur.

L'exemple de la CFDT, illustre bien les évolutions et les gènes du syndicalisme français : Née sous la « morale chrétienne » de l'encyclique « Rerum novarum », la CFTC devint CFDT révolutionnaire, autogestionnaire (voire gauchiste), pour être « recentrée », se situant maintenant pleinement dans l'économie de marché, et devenir le pôle central du syndicalisme réformateur. Au passage nous expliquons les origines et la naissance des syndicats SUD.

Le syndicalisme français est traversé à des degrés divers des scories de la logique de confrontation, que nous retrouvons aussi dans le MEDEF.

Ce schéma est toujours expliqué dans les formations de la CGT en 2017 (je l'ai appris dans ma première formation syndicale en 1971). La logique de la revendication est fortement imprégnée de la confrontation. Dans l'entreprise, il y aurait deux logiques qui s'affrontent aux intérêts inconciliables :

la logique des travailleuses et de travailleurs, et, la logique patronale. Ceci constituerait la base de l'antagonisme de classe. (voir les statuts de la CGT, votés en 2016). La lutte de classe serait la réponse par l'action à ces intérêts inconciliables. Donc on ne peut pas « faire confiance », au patron et à ses cadres, car ils sont les représentants de cette logique antagonique. Le management représenteraient « le miel » pour faire passer cet antagonisme.

La représentation du personnel

Présentation du fonctionnement des IRP, maintenant de la loi travail et du CSE.

Le fonctionnement de l'organisation syndicale : la section syndicale, l'union locale, l'union départementale et régionale, la fédération, la confédération. Les différences entre l'interprofessionnelle et la branche professionnelle. Comment toutes ces structures impactent le vécu du manager au travers de la présence des représentants du personnel dans l'entreprise.

La loi et la grève

Les différents aspects juridiques de l'exercice du droit de grève dans l'entreprise. Qu'est-ce que la grève.

Ce qu'il faut savoir quand l'usine ou une cabine de commande est occupée, quand le portier est bloqué. Comment le manager peut réagir et agir ? Que peut faire la DRH ?

La phase pratique de la formation

Cette phase s'organise autour de trois modalités pédagogiques :

- Les mini-cas.
- Les jeux de rôles filmés.
- La découverte de la boîte à outils du manager.

Les mini-cas : 15 mini cas : le concret dans les relations manager / représentant du personnel, les droits et devoirs de chaque partie. Droit et comportemental du manager par l'improvisation de petites mises en situation. Des échanges très interactifs sont alors improvisés pour faire émerger le vécu de l'atelier ou du chantier. Des réponses juridiques et comportementales sont alors apportées par l'animateur à partir de sa double expérience. Ce qui fait l'originalité de la formation.

Les jeux de rôles : Trois jeux de rôles filmés de 10mn (maximum) sont organisés sur des cas précis bien souvent en rapport avec la problématique sociale de l'entreprise concernée.

FORMATION

Après visionnage des vidéos, un décryptage et une analyse des mises en situation sont réalisés avec tous les participants.

Ceci représente un moment fort d'interactivité.

La boîte à outils du manager :

Elle comporte 15 clés qui doivent permettre au manager de « gérer » dans la meilleure des conditions possibles, sa relation avec un représentant du personnel. L'objectif reste d'apaiser la relation sociale au quotidien.

En conclusion :

Cette formation et ces échanges entre managers, ce parler vrai permettent de :

- Faire remarquer au manager qu'il a aussi « un pied social » et qu'il doit marcher sur ses deux pieds.
- Lui faire comprendre qu'il n'y a pas de recettes, mais des réponses adaptées à chaque cas. La vie dans l'atelier est avant tout affaire de mouvement.

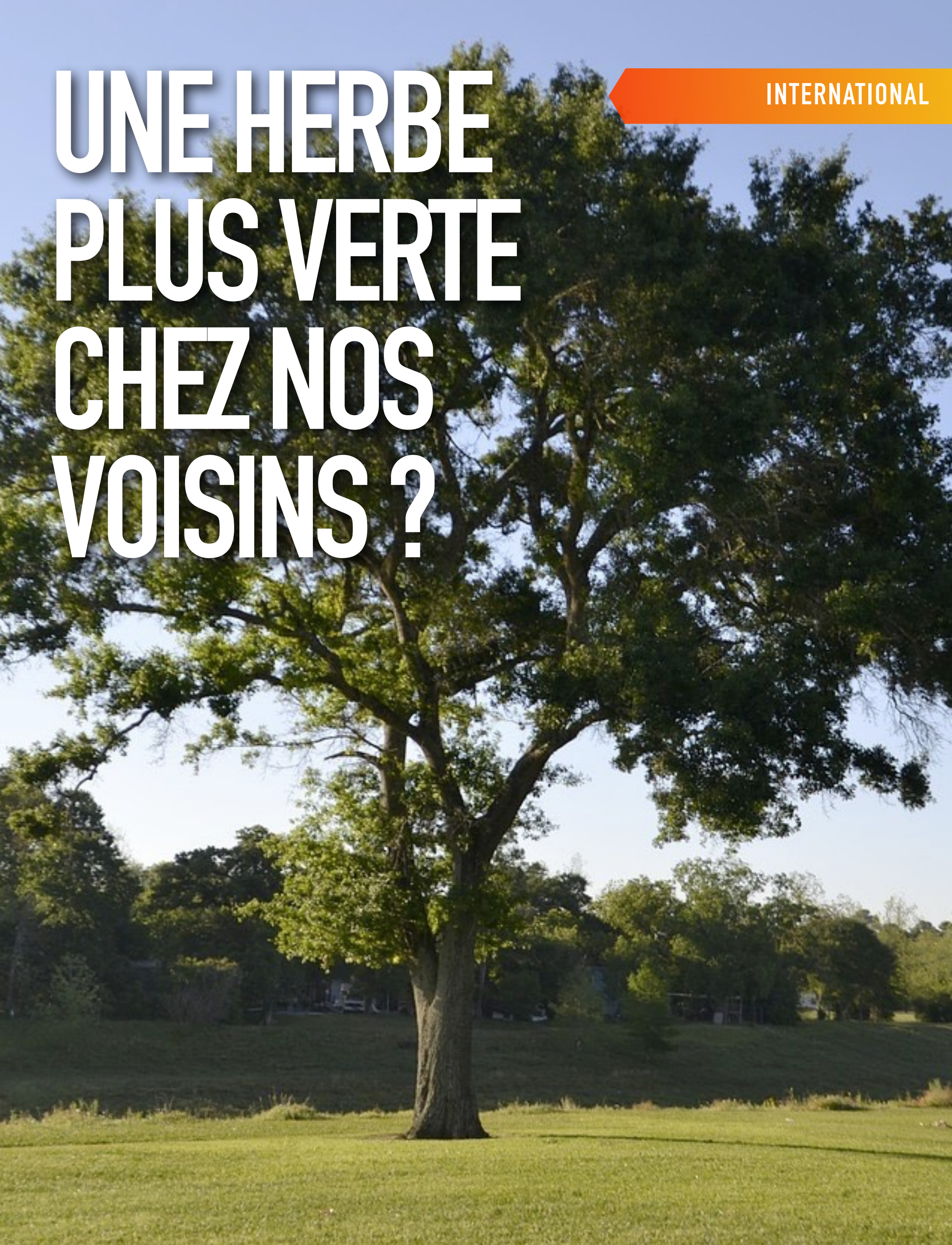
- Décrypter les relations sociales et les fondamentaux et les spécificités du syndicalisme en France.
- Replacer le manager au centre de l'entreprise et de retrouver les basiques du management.
- Reconquérir son autorité, son pouvoir et des parcelles de territoire.
- Faire reculer l'idée que le manager n'est pas un « punching ball »
- Montrer ou de démontrer que manager est un « métier noble » et indispensable.

Avec la « révolution digitale », plus que jamais, nous avons besoin dans l'entreprise de la « présence collaborative et effective » du manager sur son terrain. Oui, en 2018, il faut savoir « libérer du temps » pour le manager et le management.

Depuis 1994, nous avons formé sur cette base plus de 10 000 cadres et agents de maîtrise. Cela a été toujours passionnant pour « un ancien syndicaliste devenu patron ».

Par [Raphaël GARCIA](#), Expert certifié, Consultant Formateur en management des relations sociales.





UNE HERBE PLUS VERTE CHEZ NOS VOISINS ?

INTERNATIONAL



BELGIQUE BELGIË

L'OEIL DU DROIT

▣▣ Patrick Namotte, consultant indépendant,
Auriane Lamine, Université Catholique de Louvain,
Filip Dorssemont, Université Catholique de Louvain,
Pierre-Paul Van Gehuchten, Université Catholique de Louvain,

Où en est la concertation sociale en Belgique ?

Le contexte

La situation économique

Après s'être contractée, la croissance économique de la Belgique est repartie depuis 2014, soutenue par la reprise des exportations, la consommation privée et les mesures prises en réponse à la crise de la zone euro. Cependant, cette croissance reste modeste, notamment à cause de problèmes structurels, des coûts élevés du travail, du faible taux de participation au marché du travail et d'un impôt sur le revenu élevé. La Belgique présente un taux d'endettement qui devrait atteindre 107% du PIB en 2017 et un déficit public de 3% en 2016. (En concertation avec les entités fédérées, l'objectif de l'équilibre structurel a été reporté à 2019.)

Par ailleurs, le système d'imposition en Belgique impose fortement les revenus du travail (54%, le plus élevé parmi les pays OCDE, données 2017), avec une base d'imposition faible et un taux d'imposition élevé. L'Union européenne a recommandé une transition vers d'autres impôts qui auraient un impact moins important sur la croissance..

Après avoir atteint son plus haut niveau en 2014, le taux de chômage – indemnisé - est descendu à 7,9% en 2016. Le chômage touche particulièrement les jeunes, les immigrés non-européens et la Wallonie.

La situation politique

Du fait de son mode de scrutin, le système politique belge repose en grande partie sur les partis et aboutit à tous les échelons à la constitution de gouvernements de coalition. La Belgique est aujourd'hui un État fédéral comprenant six entités fédérées qui se chevauchent géographiquement : trois « Régions » (Flandre, Wallonie, Bruxelles-Capitale) et trois « Communautés » (flamande, française, germanophone). A la tête de ces entités, on retrouve des majorités qui peuvent être différentes sur les plans régionaux et nationaux.



Tout va très vite. Comme trop vite sur l'autoroute, il faut donc porter le regard loin devant. Comment gagner collégalement en acuité du regard ? Nul doute que la concertation sociale devrait avoir son rôle à jouer – si l'on peut lever le nez du guidon dans lequel, jour après jour, on négocie des accords dérogatoires.

Les coalitions issues des élections de 2014, ont marqué un virage à droite de la politique belge aux différents niveaux (à l'exception de la Région bruxelloise et à partir de 2017 pour la Wallonie), les socialistes flamands et francophones s'en retrouvant exclus pour la première fois depuis 26 ans. Les partis dominants de ces coalitions sont les libéraux – flamands (Open VLD) et francophones (MR) -, les nationalistes flamands (N-VA) et les chrétiens démocrates – flamands (CD&V) et francophones (cdH). Dans ce contexte, les dernières années, un parti qualifié d'extrême gauche, seul parti national, est monté en puissance et est crédité dans les sondages d'intentions de vote en croissance constante (25% de vote en Wallonie). Il s'agit du PTB-PVDA. Cette situation résulte notamment de situations culturelles et économiques différentes en Flandre et en Wallonie. Les prochaines élections auront lieu en 2018 au niveau local, en 2019 au niveau fédéral et européen.

Les organisations syndicales en bref

Les organisations syndicales belges, institutions plus que centenaires, sont présentes dans tous les rouages des structures économiques et sociales de l'état belges depuis la fin de la seconde guerre mondiale.



En effet, cette intégration à tous les niveaux résulte d'un accord conclu pendant la seconde guerre mondiale entre des représentants en exil du monde politique, du monde patronal et du monde syndical qui ont jeté les bases du système de concertation sociale actuel (1945, projet d'accord de solidarité sociale).

Le système belge de concertation sociale repose sur deux architectures distinctes, l'une pour le secteur privé, l'autre pour le secteur public. Pour la négociation collective, la législation cadennasse, à partir de critères objectifs, l'oligopole des trois organisations syndicales « représentatives », la CSC, la FGTB et la CGSLB ainsi que les centrales professionnelles qui y sont affiliées (et la CNC pour les élections sociales pour la présentation de candidats au conseil d'entreprise (CE)).

Initialement, les organisations syndicales se sont organisées sur les piliers : chrétien, libéral et socialiste. Les dernières décennies, une distanciation a vu le jour entre les syndicats et les partis politiques chrétiens-démocrates et socialistes. Ces dernières années, les liens privilégiés entre ceux-ci se sont encore dégradés notamment parce que ces partis ont mis en œuvre – ou échoué à empêcher – une politique qualifiée de « néolibérale » ou encore, parce qu'ils ont perdu de nombreux électeurs.

Concrètement

Les organisations syndicales belges sont constituées d'une structure nationale interprofessionnelle (intersectorielle ou inter branches) et de structures professionnelles (professionnelle ou par branche), les centrales (à l'exception de la CGSLB qui n'a une structure professionnelle que pour ses membres des services publics). Ces structures professionnelles (les centrales) étaient initialement différenciées par statut, ouvrier ou employé. Cette différenciation est en voie de disparition suite à l'harmonisation de ces statuts, ce qui entraîne des difficultés de réorganisation ou de répartition des activités, moyens et pouvoirs au sein des syndicats chrétiens et socialistes.

Les organisations syndicales sont présentes dans les entreprises de 50 personnes et plus via l'élections de représentants du personnel au conseil d'entreprise (CE) et au comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), élections qui ont lieu normalement tous les quatre ans pour toutes les entreprises concernées en même temps. Les organisations syndicales présentent également des candidats qui, selon les secteurs, seront désignés ou élus par leurs pairs pour un mandat de délégué syndical dans les entreprises qui comptent un certain nombre de travailleurs. Ce nombre varie d'un secteur à l'autre. Il est par exemple de 5 travailleurs dans les centres pour handicapés, de 15 travailleurs dans les garages ou encore, de 30 travailleurs dans le secteur de la construction.

Le taux de syndicalisation, qui résulte historiquement d'une volonté partagée par tous les acteurs concernés d'avoir des syndicats forts, a été en croissance constante pour atteindre un taux net de syndicalisation de 55% de la population active. Cette croissance s'est interrompue puis inversée pour la CSC à partir de 2011, pour la FGTB à partir de 2014. En 2016, les organisations syndicales belges comptabilisent 3.300.000 affiliés (sur une population d'un peu plus de 11 millions de personnes).

Les organisations syndicales belges sont aujourd'hui confrontées à différents défis :

- les nouveaux modes de communications, les réseaux sociaux ;
- l'évolution de leurs rentrées, en baisse ;
- la réduction du nombre d'affiliés ;
- les contestations concernant leurs modes traditionnels d'actions et notamment, la grève ;
- jusqu'il y a peu, orientées concertation, elles expérimentent la confrontation ;

- l'émergence de concurrents sur leur extrême gauche, le PTB ;
- la difficulté de proposer un projet pour le futur ;
- etc.

La concertation sociale

Une concertation sociale « corsetée » ? L'exemple de la formation des salaires.

L'un des enjeux majeurs de la négociation collective est celui des conditions de travail et, parmi celles-ci, de la négociation salariale. Le droit belge réserve, traditionnellement, un rôle majeur aux interlocuteurs sociaux en la matière. La Belgique connaît en effet un salaire minimum, mais celui-ci, contrairement au SMIG français, ne résulte pas du droit étatique mais du droit conventionnel : il est déterminé par des conventions collectives de travail (CCT) interprofessionnelles rendues obligatoires sous la forme d'un revenu minimum mensuel moyen garanti. Il convient d'ajouter que le droit conventionnel belge est structuré hiérarchiquement, les CCT interprofessionnelles primant les CCT sectorielles, elles-mêmes hiérarchiquement supérieures aux CCT d'entreprise. Ne fixant qu'un revenu minimum, les CCT interprofessionnelles sont complétées par des CCT sectorielles qui arrêtent, dans les branches d'activité, des salaires minima correspondant à des fonctions-type selon une organisation du travail propre au secteur. Liberté est laissée aux entreprises de payer le salaire sectoriel (on parle alors de travailleurs « barémisés » ou d'aller au-delà (non barémisés)).

Dans la tradition de la négociation collective, ces négociations salariales étaient préparées par des contacts informels entre interlocuteurs sociaux (ce que l'on appelle, en belge, le « groupe des dix »,



étant les dirigeants des principales organisations représentatives de travailleurs et d'employeur. Ce groupe se réunissait tous les deux ans pour voir s'il était possible de fixer un accord sur une trajectoire salariale globale, et quelques guidelines relatives à la politique de l'emploi. Le cas échéant, le gouvernement proposait son aide pour faciliter la bonne fin des négociations.

Face au risque de dérives inflationnistes et de pertes de compétitivité comparée, le législateur a tenté, en 1989, une première intégration de ce dispositif de libre négociation dans un cadre légal de sauvegarde de la compétitivité du pays. Ce premier dispositif s'est révélé, à l'estime du gouvernement, trop peu efficient ; il a été remplacé, en juillet 1996 par un dispositif préventif potentiellement plus contraignant. Nous écrivons « potentiellement » plus contraignant parce qu'une pudeur exquise va caractériser la mise en œuvre du dispositif, d'abord présenté comme indicatif. L'on n'en découvrira les effets de contraintes qu'avec le temps. Ce dispositif vient encore d'être durci par l'effet d'une loi modificative du 15 mars 2017.

En substance, le dispositif prévoit que tous les deux ans le Conseil central de l'économie établit un rapport technique situant la Belgique dans un rapport avec ses principaux partenaires d'échange qui sont aussi ses voisins (D, NL, F). Le groupe des 10 se saisit de ce rapport, et, sur cette base, apprécie comment fixer la norme (ou la marge) salariale (c'est-à-dire le taux d'augmentation possible des salaires, hors progression barémique et hors indexation automatique conventionnelle), pour les deux années à venir. On peut consulter, à titre indicatif, la détermination de cette marge salariale déposée alors dans un « accord interprofessionnel », sur le site du Conseil National du travail. Lorsque la marge salariale est fixée à 0, il n'y a pas d'augmentation salariale susceptible d'être négociée, à aucun niveau. Souvent, dans une telle situation, il n'y a pas d'accord ; la loi prévoit alors que le gouvernement prend la main et fixe la marge par Arrêté Royal – avec les mêmes effets. Le raidissement intervenu en 2017 consiste en un poids plus conséquent donné aux arguments techniques et macro-économiques déposés dans le rapport du Secrétariat du Conseil central de l'économie avec un rétrécissement, en conséquence, du pouvoir d'appréciation du groupe des 10 ce dernier voyant sa compétence devenir de plus en plus liée. Le trend de 1996 à 2018 est donc celui d'un encastrement de plus en plus serré de la négociation salariale au niveau macro dans les contraintes économiques.

Une concertation sociale « court-circuitée » ? Consulta-

tion préalable, architecture de la concertation et opt out individuel. Au-delà du pont-aux-ânes pour juriste formaliste, du type « avez-vous une constitutionnalisation des droits sociaux », il existe/existait en Belgique une forme de coutume quasi-constitutionnelle aux termes de laquelle, si le législateur devait envisager un travail de réforme significatif en matière sociale, il sollicitait un avis préalable du Conseil National du Travail. Cet organe paritaire interprofessionnel a une longue tradition de sérieux et de travail de fond dans l'élaboration de ses avis, pour lesquels il privilégie autant qu'il est possible les avis unanimes (même si la chose n'est pas toujours possible).

On observe cependant, depuis un peu plus de dix ans à la fois quelques coups de canifs dans la coutume, mais aussi – notamment lors de la longue crise politique de 2009 – le rôle décisif et continué des interlocuteurs sociaux.

Dans le cours de la législature actuelle, les choses, parfois se durcissent et il arrive aux interlocuteurs sociaux de faire connaître leur réprobation face à des conditions de consultation qui, raisonnablement, ne permettent pas un travail serein. Il n'est que de lire l'avis n° 2008 rendu le 7 décembre 2016 à propos, notamment, de ce qui est devenu aujourd'hui la loi du 5 mars 2017 sur le travail faisable et maniable (sic). Les interlocuteurs sociaux y déplorent unanimement les conditions dégradées dans lesquelles ils ont été amenés à rendre leur avis. Par ailleurs – mais ici, l'avis n'est pas unanime et seuls les représentants du banc syndical le regrettent, la loi introduit un trouble nouveau dans le principe hiérarchique (rappelé ci-dessus) qui structure le droit collectif belge. En application de ce principe, il appartenait tantôt à l'autorité administrative tantôt à la négociation collective de fixer les modalités pratiques d'aménagement de la durée du travail.

La loi nouvelle autorise, nouveauté sans précédent, une forme d'opt out individuel du travailleur : chaque travailleur peut faire connaître par écrit, tous les six mois, son consentement en vue d'exécuter des heures supplémentaires. Dans l'avis précité les

organisations patronales expriment leur satisfaction face à cette facilité nouvelle, mais « regrettent néanmoins que le travailleur doive donner son accord explicite et écrit tous les six mois. Le constat de la volonté du travailleur de prester des heures supplémentaires aurait pu être réglé plus simplement sur le plan administratif ». Les organisations syndicales mettent en cause le principe même : « Le fait d'exiger uniquement, pour la prestation d'heures supplémentaires «volontaires», qu'il y ait un accord individuel entre l'employeur et le travailleur vide de sa substance la concertation sociale au niveau du secteur et de l'entreprise, fait abstraction du lien de subordination qui existe entre un employeur et son travailleur et expose les travailleurs, sans aucune forme de protection, à la pression exercée par les employeurs pour qu'ils present ces heures supplémentaires «volontaires». Le fait qu'aucune raison spécifique ne soit requise pour prester ces heures supplémentaires «volontaires» va à l'encontre du principe général qui veut que ce n'est que pour des raisons ou dans des circonstances spécifiques que les limites de la durée du travail peuvent être dépassées. Là non-prise en compte de ces heures supplémentaires «volontaires» pour le contrôle du respect, dans le cadre de la période de référence, de la durée hebdomadaire moyenne du travail, entraîne l'abandon de cette durée hebdomadaire moyenne du travail, qui est ainsi de facto augmentée d'au moins deux heures par semaine. Cette mesure entraîne par conséquent une régression vers la semaine de 40 heures ».



Une concertation sociale «mise au pas » ? Service minimum, non-indexation des salaires, montée en puissance des indépendants comme collaborateurs « non représentés » dans les firmes.

Comme dans bien d'autres pays européens, on entend en Belgique le lamento qui regrette le temps perdu en jours de grève. Cependant, les statistiques font apparaître, dans le long terme une tendance baissière – mais les statistiques elles-mêmes voient leur fiabilité contestée et, en tout cas, le panorama n'est pas homogène : ni entre secteurs (public et privé), ni entre les différentes branches d'activité structurant le marché du travail. Nessie apparaît donc de temps à autre, c'est après tout ce que l'on attend du monstre du Loch Ness, il s'appelle ici service mini-

mum. Sa faisabilité est douteuse, mais il rassure celles et ceux qui en parlent et même, aujourd'hui, le législateur qui l'a consacré pour la société nationale de chemin de fer belge. Sans doute faut-il avoir peu de mémoire sociale pour être rassuré, la consécration du droit de grève ayant été un pas décisif dans le processus historique de transition des classes dangereuses vers les classes laborieuses : il signe le marque concrète de la liberté du travail et de la liberté de la négociation collective. Imaginer une régulation pleinement rationalisée par le droit, sans y intégrer le droit de grève qui est un espace de fait juridicisé revient à construire une casserole à pression sans soupape de sécurité, bonne chance aux bricoleurs et que de dégâts humains en perspective !

Mise au pas, la concertation ? Non, tout de même ! Puis la Belgique offre un panorama curieux sur cette question, entre taux de syndicalisation et, par exemple, condamnation de l'immixtion des juges dans l'exercice du droit de grève – une affaire déjà ancienne. Ou « mise hors-jeu » ?

Mise au pas, ou mise hors-jeu ? La question est trop vaste pour être traitée ici, mais tout de même, le droit belge du travail a connu un choc économique troublant avec la consécration, fin 2006 de l'autonomie de la volonté des parties afin qu'elles choisissent librement de s'engager (pour quelque métier que ce soit) soit en régime

de salariat (et de subordination juridique) soit en régime de collaboration indépendante.

Ce faisant (même si l'on ne s'en est pas aperçu tout de suite) le législateur (sans porter atteinte à la dévolution d'ordre public des régimes de sécurité sociale, soit des

travailleurs salariés, soit des travailleurs indépendants) consacrait l'indifférence du droit du travail à la distinction entre marché du travail salarié et marché du travail indépendant. A vrai dire, il fusionnait en un marché unique le marché réglementé du droit du travail et celui, bien plus libre, de l'indépendance. Ce n'est pas ici le lieu de mettre en évidence le déploiement d'une forme de Loi de Gresham (« la mauvaise monnaie chasse la bonne », transposée ici au travail) : simplement de souligner la difficulté de l'exercice qui envisagerait l'exercice d'un droit de représentation collective et de négociation collective pour les « indépendants » de ce type.

Clivages et absence de projet de société

Dans le contexte actuel, qualifié de VUCA (acronyme des termes anglais : volatile, incertain, complexe et ambigu), tous les acteurs semblent être dans la réactivité, adoptant ou proposant des mesures qui relèvent de l'emplâtre sur la jambe de bois.

Des réformes ont été adoptées par le politique : gel des salaires, diminution des charges des employeurs, réformes des retraites, de la politique d'asile ou encore, de la fiscalité, dérégulation et flexibilisation du marché du travail, etc. Des mesures qui ont pour seuls objectifs d'augmenter les recettes et de réduire les dépenses sociales.

Les organisations syndicales s'opposent, oserait-on dire légitimement, aux atteintes portées aux droits et à la protection sociale des individus ainsi qu'au système de concertation sociale.

Au niveau des entreprises, certaines voient d'un bon œil le gel des salaires, les réductions de charges ou la flexibilisation du marché du travail. La conjoncture économique aidant, certaines entrevoient l'amélioration de leurs marges. Enfin, les plus alertes se demandent à quelle sauce elles vont être « mangées » dans le vaste mouvement de digitalisation / numérisation qui est à leur porte.

Outre ces incertitudes qui touchent aussi nombre de travailleurs, la confiance est ébranlée, à tout le moins entre le monde politique, ses électeurs et le monde syndical.

A cela s'ajoute le fait que les positions, tant du monde politique que des autres acteurs, sont très souvent dogmatiques et clivantes : gauche / droite, communisme / capitalisme, etc. Toute opposition est très rapidement taxée des qualificatifs correspondants, tout contradictoire de l'action gouvernementale est qualifié de « socialiste » ou de « communiste » par les élus de la majorité. Les discours des uns et des autres se sont radicalisés.



Enfin, aucun de ces acteurs ne semble porter de projet de société crédible et fédérateur.

Des organisations syndicales déstabilisées

Le modèle belge de concertation sociale, s'il a été souvent cité en exemple, est aujourd'hui fortement grippé. Plus les crises se succèdent et plus il a de ratés.

Dans un premier temps, l'origine de ces difficultés était essentiellement économique. Cela a été notamment dû à une réduction, voire à la disparition, des marges qui pouvaient être réparties entre ses acteurs.

Cette situation se complique à présent d'une dimension politique. En effet, chacun sait qu'en négociation, le rapport de force entre les acteurs est un élément déterminant. Or, ce rapport de force est aujourd'hui mis à mal par des initiatives politiques qui court-circuitent, ou ignorent, les interlocuteurs syndicaux et/ou le résultat de négociation.

Pour les organisations syndicales, déjà quantitativement en perte de vitesse les dernières années, cette atteinte à leur rôle se complique encore d'une concurrence, exacerbée à certains endroits, de mouvements d'extrême gauche. Ceux-ci se présentent en porte-parole des travailleurs, avec des discours nettement moins consensuels qui ont un écho favorable, notamment parmi les victimes du

système économique actuel. Or, les défis sont gigantesques

Fondamentalement, les défis de l'heure ne sont pas de ceux que l'on peut résoudre en attendant le retour de jours politiques meilleurs. Ne serait-ce que parce que l'expérience politique des trente-cinq dernières années montre combien, malgré les alternances politiques, nous sommes dans une dynamique systémique de grande ampleur.

Aujourd'hui, les fondamentaux technologiques, anthropologiques et culturels, mais aussi les déterminants auxquels répondent la structure des firmes commandent la juxtaposition de toutes sortes de formes diverses de travail. Même, on l'a évoqué, il arrive que ces formes diverses se télescopent sur un « big labour market ».

Tout va très vite. Comme trop vite sur l'autoroute, il faut donc porter le regard loin devant. Comment gagner collectivement en acuité du regard ? Nul doute que la concertation sociale devrait avoir son rôle à jouer – si l'on peut lever le nez du guidon dans lequel, jour après jour, on négocie des accords dérogatoires.

- Patrick Namotte, consultant indépendant, www.patricknamotte.be
- Auriane Lamine, professeure de droit du travail à l'Université Catholique de Louvain, www.ucl.be
- Filip Dorssemont, professeur de droit du travail à l'Université Catholique de Louvain, www.ucl.be
- Pierre-Paul Van Gehuchten, professeur de droit du travail à l'Université Catholique de Louvain, www.ucl.be et avocat www.coteaux.be





BELGIQUE BELGIË

LE REGARD SYNDICAL

Redessiner
collectivement un
futur désirable ...

FRANCIS PETIT

SETCA PRÉSIDENT DU COMITÉ FINANCE DE LA
RÉGIONALE DE NAMUR

IDEES CLEFS



Le SETCa est la plus ancienne organisation syndicale d'employés, de techniciens et de cadres en Belgique et c'est une des principales centrales professionnelles de la FGTB. Il compte 21 sections régionales, qui offrent une série de services aux affiliés : permanents régionaux, service juridique, etc. Il se compose, par ailleurs, de plusieurs secteurs : commerce, finances (banques, institutions publiques de crédit et assurances), industrie, Non-marchand (soins de santé, éducateurs, culture, enseignement libre, etc.), logistique, information et communication.

Ce syndicat a engagé une enquête sur les attentes des salariés et adhérents en collaboration avec l'université de Liège pour asseoir l'orientation de l'organisation sur un environnement et des motivations en mutation. Nous vous présentons ici l'interview d'un responsable syndical Francis Petit, engagé dans ce groupe de réflexion, intitulé : **Redessiner collectivement un futur désirable**

Propos recueillis par André Perret

Y-a-t-il eu consensus au sein de l'organisation syndicale sur cette action ?

Pour comprendre d'où est partie cette initiative : Au niveau national (que nous appelons fédéral), il y a la FGTB (La Fédération générale du travail de Belgique (en néerlandais : Algemeen Belgisch Vakverbond, ABVV) de tendance socialiste, est par son nombre d'adhérents (plus d'un million cinq cents mille), la deuxième fédération syndicale belge. La FGTB est membre de la Confédération syndicale internationale (CSI). Au sein de la FGTB, il y a plusieurs syndicats (syndicat des Métallos, syndicat des Fonctionnaires et syndicat des employés, techniciens et cadres Setca}). Nous parlons ici du Setca. Ce dernier se compose d'une centrale fédérale et de centrales régionales, toutes indépendantes les unes des autres.

La centrale régionale Setca de Namur est à l'origine de la création de ce groupe de travail.

quels sont les facteurs d'alerte qui vous ont poussé à lancer de projet de travail ?

Beaucoup de délégués de terrain manifestent régulièrement pour ne pas dire quotidiennement leurs difficultés permanentes de pouvoir concrétiser leur

■ **Hâtez-vous lentement; et, sans perdre courage, vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage : polissez-le sans cesse et le repolissez, ajoutez quelquefois, et souvent effacez**

engagement syndical parce que celui-ci est mal perçu tant par les patrons que par le politique et, last but not least, par les travailleurs eux-mêmes.

Ce phénomène a également été constaté par les dirigeants de la régionale de Namur qui se sont interrogés en âme et conscience sur cette problématique, eux-mêmes étant persuadés qu'un changement était nécessaire, la nécessité d'une adaptation à l'évolution du monde moderne. Une remise en question en quelque sorte.

Donc, voulant aller de l'avant, lors du dernier congrès de la régionale en septembre 2017, ils ont annoncé la création de ce groupe de réflexion/travail avec un double objectif :

1. présenter les résultats du groupe de travail au congrès régional d'orientation de septembre 2018 afin que celui-ci en tire le bilan. Ce congrès prendra également l'engagement de mettre cela en place jusqu'au prochain congrès statutaire dans +/- 4ans.
2. faire en sorte que le projet soit porté à l'intérieur du SETCA voire de la FGTB.

les autres syndicats belges sont-ils dans le même constat ?

Très certainement mais n'ayant que peu de contact à l'exception des collègues délégués d'autres syndicats au sein de mon entreprise, je ne peux que rapporter leur sentiment. Toutefois, il faut noter une plus grande difficulté pour la FGTB et ses sous-jacents par rapport à ce constat étant donné que la FGTB a des implications à tout niveau davantage plus combatifs. (D'avantage de gauche)



tats, Ce n'est plus un brouillon mais une ébauche. Mais que Boileau avait raison : «Hâtez-vous lentement; et, sans perdre courage, vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage : polissez-le sans cesse et le repolissez, ajoutez quelquefois, et souvent effacez.» Un constat est qu'effectivement entre la détermination des valeurs et leur mise en application dans du concret perceptible par le commun des mortels dans le monde d'aujourd'hui en constante évolution. Le chemin sera long et ardu.

comment avez-vous organisé votre démarche d'analyse, la répartition entre l'OS et le prestataire universitaire ?

La collaboration avec le professeur Leroy et son épouse, Antigone, est antérieure à ce congrès 2017. La régionale a déjà eu la possibilité de collaborer avec eux pour d'autres dossiers. Etant lui-même fort impliqué dans la réflexion sur le monde moderne et les déviations de celui-ci, le Professeur Leroy a accepté bénévolement de se joindre à ce groupe de travail. Ensuite, les responsables de la régionale de Namur ont désigné 16 délégués de terrain.

Le professeur Leroy, son épouse ont également une longue expérience de gestion d'équipe et, grâce à une méthodologie (inventée par le professeur Leroy lui-même), de mener à bien un projet. Les délégués choisis venant de tout bord (commerce, non-marchand, finance), cette prise en charge par le professeur Leroy et son épouse est vraiment une aubaine et une nécessité pour développer cette thématique ambitieuse.

Les responsables de la régionale de Namur sont très attentifs à l'évolution et restent à la disposition du groupe de travail mais uniquement sur demande de celui-ci.

des premiers résultats ?

Oui, le premier travail en cours de finalisation a été la nécessité de redéfinir (voire de réactualiser) des « valeurs », pour ensuite dégager des pistes de communication de celles-ci. Par communication, il faut entendre le côté « mises en application » mais également « le côté médiatique » utilisé pour y arriver. Aujourd'hui, il est trop tôt pour afficher les résultats,



Jusqu'où peut aller la volonté de réforme d'une organisation syndicale ?

Au vu du premier paragraphe, c'est clair que le chemin à parcourir risque d'être long. Je citerai Antigone, l'épouse du Professeur Leroy, qui expliquait que les délégués de terrain que nous sommes sont dans leur leadership tandis que les responsables actifs des centrales et du fédéral ont dû, eux, passer au management indispensable car une fédération telle que la FGTB est aussi une entreprise qui permet un travail collectif grâce à sa représentativité (1.500.000 membres)

Il est clair que les résultats obtenus devront être à la hauteur des attentes si nous voulons être à la naissance d'une réforme. Il ne reste que quelques mois pour y parvenir et chaque délégué choisi en est fermement conscient. une anticipation sur des évolutions technologiques a-t-elle aussi été prise en compte (représentation du personnel remplacé par des applications type "advisor" ? Pas directement en tant que tel mais cela devrait découler implicitement des valeurs retenues.

Y-a-t-il eu beaucoup de communication sur ce travail ?

Un gros travail de documentation (nous sommes remontés jusqu'au programme du Conseil nationale de la Résistance (1944), des interviews, des sondages, une Dropbox, etc.) Nous souhaitons aussi inviter, rencontrer des intervenants dans certains domaines tels que les méthodes de communication médiatique. Chaque délégué choisi rapporte aux équipes syndicales de terrain et aux différents comités l'évolution du travail effectué.

au fond, qu'en attendez-vous ?

Que le travail et l'engagement syndical retrouvent leur place au sein de notre société au travers de valeurs de base adaptées au monde moderne en pleine évolution.



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ

“
l'Académie du travail et des relations sociales a été créée en 1919 sous le nom initial d'Ecole supérieure du mouvement syndical de l'Union Soviétique.

Russie : un objet universitaire et syndical non identifié

L'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie est une université spécialisée, comme son nom l'indique, dans les disciplines relatives au travail et aux relations sociales. Elle compte 17 campus (de Irkutsk, sur le Lac Baïkal, le plus à l'est, à Sébastopol, dans la province russe de Crimée, le plus à l'ouest, en passant par Ufa, au sud de l'Oural) ; sur ces différents sites, elle rassemble quelque 35 000 étudiants, dont de nombreux étudiants étrangers. Les matières enseignées (pour l'essentiel en langue russe) portent notamment sur l'économie du travail, le management humain, l'organisation du travail et le droit.

L'Académie compte environ 500 professeurs à plein temps, dont plusieurs membres de l'Académie des sciences. Elle édite une revue scientifique et ses professeurs ont publié de nombreux ouvrages. Ajoutons, sur le plan international, qu'elle entretient de nombreuses relations académiques, notamment avec les pays voisins, géographiquement ou historiquement (Mongolie, Biélorussie, Vietnam, Bulgarie, Turkménistan, entre autres), mais également avec les pays d'Europe de l'ouest.

Jusque là, rien qui justifierait qu'il en soit question dans un numéro de Mag RH consacré au syndicalisme. Il faut donc ajouter ceci : l'Académie du travail et des relations sociales a été créée en 1919 sous le nom initial d'École supérieure du mouvement syndical de l'Union soviétique. Et son recteur, ou plutôt sa rectrice, est aujourd'hui Madame Nina Nikolaevna Kuzmina, par ailleurs vice-présidente de la Confédération indépendante des syndicats de Russie, qui compte au bas mot 20 millions d'adhérents.

Ceci fait de l'Académie une institution unique aussi bien sur le plan universitaire que sur le plan syndical. A ses programmes classiques sur le plan universitaire, elle ajoute en effet deux fonctions :

- d'une part, elle constitue le centre de formation supérieure de la Confédération indépendante, qui peuvent ainsi accéder à des programmes susceptibles de les conduire jusqu'au MBA ; l'auteur de ces lignes a eu ainsi l'occasion d'accueillir, en vue d'un voyage d'études à Paris, une promotion d'étudiants de MBA qui se trouvaient être par ailleurs des dirigeants syndicaux régionaux de Gazprom. Il a pu également s'exprimer récemment, à Moscou, lors d'un programme de perfectionnement, à des syndicalistes de diverses entreprises russes, parmi lesquels la sympathique représentante du syndicat de l'usine Kalachnikov.
- D'autre part, l'Académie constitue le think tank de l'Académie. C'est ainsi qu'elle met en avant un modèle social qui n'a plus rien à voir avec celui du communisme mais qui entend également se démarquer du modèle occidental. Ce modèle consisterait à promouvoir (éventuellement en en faisant une obligation légale) la réalisation d'un audit social par une institution indépendante en vue de servir de base, dans chaque entreprise, aux négociations entre l'employeur, le syndicat et les pouvoirs publics. Un modèle qui ne semble pas avoir laissé la Douma indifférente.

Ce modèle a été imaginé par le Professeur Youri Popov, directeur scientifique de l'Académie jusqu'à sa mort l'an dernier, et qui fut le grand promoteur de l'idée d'audit social en Russie, ceci avec le concours de l'Institut international de l'audit social, dont il était vice-président. De là de nombreux échanges et de nombreux colloques internationaux (dont une université de printemps de l'IAS) ainsi que la promotion de l'auteur de ce lignes, aux côtés du maire de Moscou, mais sans doute pour d'autres raisons, comme docteur honoris causa et professeur émérite.

Hubert Landier

RUBRIQUE A BRAC

—



A man with grey hair, wearing a blue suit jacket and a blue scarf, is sitting at a desk in an office. He is looking directly at the camera with a slight smile. He is holding a white document or book in his hands. The background shows a white wall and a computer monitor.

**LU POUR
VOUS ...**

DENIS CRISTOL

DIRECTEUR DE L'INGÉNIERIE ET DES
DISPOSITIFS DE FORMATION DU CNFPT



Passez en mode workshop agile. Jean Michel Moutot, David Autissier, François Xavier Duperret. Pearson 2018.

Cet ouvrage très illustré et graphique est la suite d'un précédent intitulé « Passez en mode workshop ». Il revisite nombre d'outils et de pratiques d'atelier de créativité au regard des potentialités du numérique. Il ambitionne de rendre les réunions et les projets plus agiles. Il reprend à son compte des approches déjà bien connues de co-développement, world café mais aussi des postures issues du design thinking, ou propre à la conception des hackathons ou des approches sociocratiques. De nombreux témoignages de clients des auteurs attestent les effets promis.

L'ouvrage mélange des exercices anciens comme le diagramme d'Ishikawa, l'exercice de la NASA, ou un groupe doit survivre en choisissant les objets les plus précieux parmi une liste, ou des exercices plus à la mode issus du design, du marketing ou de l'intelli-

gence collective. Si l'ensemble est riche, il reste à être attentif aux contextes et aux postures des facilitateurs de ces ateliers.

En effet le risque est à la gadgétisation de pratiques qui nécessitent de la part de leurs animateurs une réelle prise en main et préparation. Faire un story telling peut être très intéressant, mais si cela se limite à se raconter des histoires cela passe à côté de la profondeur de ceux qui ont imaginé le travail sur les histoires de vie.

Cet ouvrage sera donc profitable à ceux qui sauront ensuite aller se former pour maîtriser tout ce qui n'est pas écrit.



L'entraide l'autre loi de la jungle. Pablo Servigné et Gauthier Chapelle. Les liens qui libèrent. 2017.

On a souvent associé Darwin à une compétition sans fin pour tout posséder et tout contrôler au nom d'une soi-disant loi de la jungle, plus couramment connue sous le nom loi du plus fort. Les darwinistes sont probablement allés plus loin que leur inspirateur.

Kropotkine, prince anarchiste russe aurait observé les animaux en milieu froid, polaire et sibérien. Il aurait tiré d'autres conclusions sur la condition animale. Les animaux comme les hommes, ou les économistes auraient une capacité à se soutenir. L'entraide et une variété de formes d'alliance prédominerait plutôt que la seule lutte. Il existe un continuum bien plus riche entre la franche hostilité et l'amour altruiste. "Rien n'est solitaire, tout est solidaire" disait Victor Hugo nous rappellent les auteurs en préambule.

L'ouvrage proposé va à l'encontre des idées propagées dès l'école qu'il faut être le meilleur pour réussir et que seul le résultat compte. Il fait la part belle aux idées d'Alain Caillé mais aussi de Matthieu Ricard pour entraver la marche toujours plus rapide vers un monde toxique et sans altérité. Les auteurs sont capables de faire des synthèses entre disciplines pour montrer des liens et des ouvertures vers des sociétés plus généreuses ou l'entraide est bien plus présente qu'à première vue. Ce manuel de survie est extrêmement précieux et démontrent les mécanismes qui permettent de vivre ensemble au travail ou dans sa vie de façon plus harmonieuse. Un excellent ouvrage truffé d'exemples et de paroles sages à mettre dans les mains de tout un chacun.

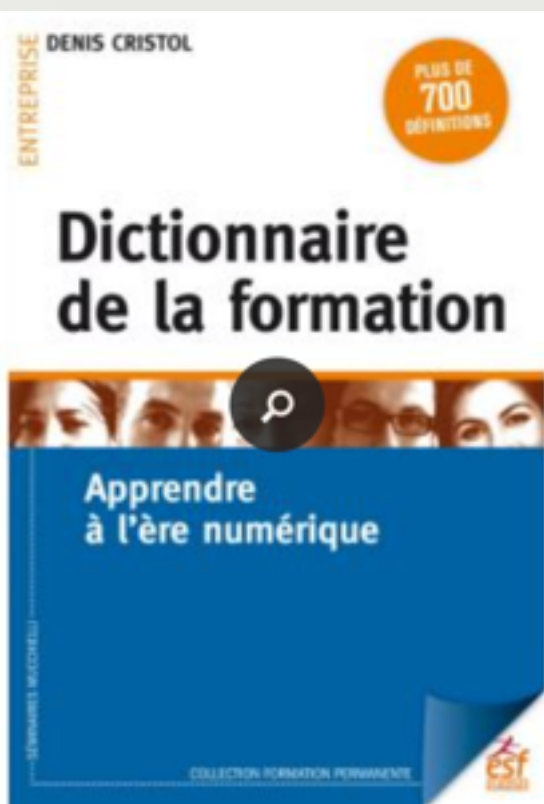
A professional portrait of Denis Cristol, a man with short dark hair, wearing a dark pinstriped suit jacket, a light blue dress shirt, and a dark tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a plain, light-colored wall. A dark grey arrow-shaped graphic points from the left towards the center, containing the text.

MIROIR MON BEAU MIROIR

DENIS CRISTOL

DIRECTEUR DE L'INGÉNIERIE ET DES
DISPOSITIFS DE FORMATION DU CNFPT

Dictionnaire de la formation, apprendre à l'ère numérique, ESF 2018. Denis Cristol



Pour répondre à André Perret incorrigible innovateur, je me lance dans une critique de lecture sous la formule "interview schizo" Denis Cristol interviewe donc Denis Cristol.

Bon alors Denis qu'est-ce que c'est que ce dictionnaire de la formation. Les professionnels en avaient vraiment besoin ?

Denis pour te répondre, je dirai que oui. En fait tout change en ce moment, avec le numérique, la nécessité de redessiner des formations, de repenser les espaces, d'être plus collaboratif c'est tout un vocabulaire qu'il faut faire évoluer. Et là j'ai trouvé 700 mots clés à partager rassemblés auprès de 200 articles souvent rédigés pour la revue Thot Cursus Edu.

Denis tu ne penses pas qu'il y a un peu de recyclage, c'est pas un peu commercial ce bouquin ? La formation a vraiment changé ?

Bien sûr que des termes anciens persistent mais des nouveaux concepts apparaissent. Tout ça c'est à cause des anglo-saxons. Ils inventent plein de choses avec le mobile learning la eformation, la réalité virtuelle et les labs et quand il faut transposer au français ça se complique. Je me suis dit qu'il serait utile de mettre un peu d'ordre.

Dis donc Denis, tu n'as pas l'impression avec cet entretien qu'on est un peu tout les deux comme Gollum dans

le seigneur des anneaux ? Un vieux traditionaliste qui explique la formation à l'ancienne, et qui reproduit ce qui existe depuis des lustres et un autre qui brandit son apprendre à l'ère numérique comme son précieux trésor ?

Denis tu n'as pas tort il faut espérer que les lecteurs parviennent à marier les anciennes notions au cœur de la pédagogie et les nouvelles pseudo connaissances pas toujours complètement étayées par la recherche qui s'invitent au détour des nouvelles demandes de clients. En fait c'est un peu l'idée de ce dictionnaire.

Bon si tu avais un dernier mot à nous dire se serait quoi ? Qu'est ce qui te tient à cœur ?

Denis merci pour tes questions stimulantes, ça m'a bien fait rire d'y répondre. Si j'avais une chose à dire, c'est de garder de l'humour et de la distance quoi qu'il se passe, dans les transformations qu'on vit. On y arrive peut-être en utilisant le mot juste.

Merci Denis

Merci Denis

PS : André ne refait plus jamais ça à personne on peut vite devenir cinglé pour de vrai ! Pour éviter la psychiatrie, Denis Cristol est aussi directeur de l'ingénierie et des dispositifs de formation du CNFPT. Chercheur associé au CREF Paris Ouest-Nanterre, il mène des recherches sur les communautés d'apprentissage, l'autoformation et les apprentissages informels. Il a écrit et co-rédigé de nombreux ouvrages et articles sur le management, son enseignement et son apprentissage.

A photograph of a grand, vaulted library interior. The ceiling is a series of high, dark wooden arches supported by tall, dark columns. The walls are lined with tall, dark wooden bookshelves filled with books. The lighting is warm and focused on the central aisle, creating a sense of depth and grandeur. The overall atmosphere is one of historical significance and intellectual pursuit.

UNE BIBLIOTHÈQUE IDÉALE ?

QUELQUES LIVRES

Quelques livres pour notre bibliothèque RH, traitant des relations sociales et syndicales de manière directe ou indirecte.

Le Guide des relations sociales dans l'entreprise, Hubert Landier, Eyrolles, 2007. Un manuel d'accompagnement pour séminaires sur la pratique des relations sociales. Concret et pratique

Dialogue social, une urgence pour l'entreprise, Hubert Landier, L'Harmattan, 2016.

Dialogue social, former et développer les compétences des acteurs, Gérard Taponat et Philippine Arnal-Roux, de Boeck, 2016.

La nouvelle bataille de Guyenne, Hubert van Eeckhout, L'Harmattan, 1996. Hubert van Eeckhout était le DRH de St Gobain branche papier bois et il décrit comment il a géré le conflit relatif à la fermeture prévue de l'usine de Tartas. Une référence en ce qui concerne l'éthique du DRH.

Cellatex, quand l'acide a coulé, Christian Laroze, Editions Syllepse, 2001. Même qualité à la fois de réalisme et d'éthique, mais venant cette fois d'un dirigeant de la CGT. Le conflit Cellatex a donné également lieu à un film de Maurice Failevic, "Jusqu'au bout", disponible en DVD chez VLR Productions, réalisé pour Arte.

Manager avec le social, Donnadieu G 1997 Editions Liaisons

Comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Delobbe N, Herrbach O, Lacaze D, Mignonac K 2009 de boeck

Encyclopédie des ressources humaines, José Allouche 2006 Vuibert

Tous responsables, Igalens J 2004 Editions d'Organisation

(R)évolution, du management, des ressources humaines, des compétences aux capacités Fernagu-Oudet, S. Batal, C. 2016 Editions du septentrion

La société managériale, Pezet, A et Pezet, E. 2010 La ville brûle

Travailler aujourd'hui Nicolas Latteur Editions du cerisier (belgique) collection Place Publique 23€

Sortir du syndicalisme gaulois : le dessous des cartes. Raphaël Garcia, Francis Mer et Patrick Coquart. 2013 Eyrolles

Le fils à bébert : le syndicaliste sidérurgiste devenu patron. Raphael Garcia 2016 Editions Eurocedres

La troisième guerre mondiale est sociale, Bernard Thibault, 2016, Editions de l'atelier

RH et Relations Sociales, Gérard Taponat, 2016 Studyrama.

Un syndicalisme impossible, l'aventure oubliée des jaunes, Christophe Maillard, 2016, Vendémiaire Ed.

Les apprentis sorciers, Jean-Claude Mailly, 2016, les liens qui libèrent

Au boulot !, Laurent BERGER, Denis LAFAY, 2018, Ed. de l'Aube.



A hand is holding a silver smartphone against a dark background. The phone's screen is black. In the background, there are wisps of blue smoke or vapor. A dark grey triangle points from the left towards the phone.

CRISE SOCIALE ?



La gestion d'une crise sociale, grève ou simple conflit peut-elle être facilitée avec des outils numériques ?



La fonction RH a la tête dans les nuages (le cloud serait plus juste !), dans les blogs, les sites spécialisés... mais reste bien souvent en panne de transformation numérique dans la réalité quotidienne. A quoi bon parler de Big data, de recrutement prédictif, si on est incapable de gérer les process RH actuels avec plus d'efficacité car digitalisés ?

Relations sociales : domaine oublié du digital ?

Nous avons souvent abordé les fonctions RH les plus importantes et l'impact du digital, comme celles du recrutement, de la formation, de la GPEC, avec plus ou moins de bonheur au travers de l'expérience collaborateur. En revanche, un domaine RH reste un processus dont on ne parle quasiment jamais lorsqu'il est question de Digital : les relations sociales. Ces dernières

semblent parfois répondre à un schéma de jeu d'acteur et de fonctionnement administratif, sauf quand on est face à la gestion d'une crise sociale.

Le déroulement d'une crise sociale

Nous nous sommes intéressés au déroulement d'une crise à l'ère du digital, et à la façon dont la digitalisation peut constituer une arme à double tranchant pour les RH. On peut distinguer plusieurs grandes étapes dans une crise sociale au sein d'une entreprise :

- La naissance de la crise
- Son traitement au fil de l'eau
- Son développement et éventuellement

son explosion ou son implosion

- Son reflux
- L'après crise

Chacune de ces étapes se divise en plusieurs phases que nous avons détaillées dans un livre blanc à sortir et qui met en jeu les nouveaux outils du digital.

Prévenir plutôt que guérir

Une crise est rarement totalement imprévisible et naît d'un malheureux hasard ou d'un concours de circonstance. Il y a le plus souvent un terreau qui permet à la crise de prendre racine, et des signaux faibles qui montrent une tension progressive du climat social.

Nous avons bien sûr les techniques de veille sur les réseaux sociaux internes et externes, ainsi que l'analyse des conversations ; mais l'erreur que nous retrouvons trop souvent est le manque de préparation à la crise vu son changement de nature.

Les crises sociales, auparavant, restaient souvent au niveau local, elles peuvent désormais enflammer le web et coûter excessivement cher, en image, à l'entreprise.

Maitriser un art délicat

L'application des stratégies de Sun Tzu, détaillées dans l'art de la guerre – en particulier l'analyse de vos territoires, forces et faiblesses, et celles des autres acteurs–, augmenteront vos chances de répondre plus vite et plus juste à une crise.

Connaissez-vous les principaux leaders syndicaux, leurs forces et faiblesses, leur capacité à mobiliser leurs troupes et plus largement créer des alliances, obtenir le soutien de parties prenantes ? Avez-vous des interlocuteurs identifiés non seulement officiels

mais ceux capable de maintenir même en cas de crise un lien avec chaque syndicat ?

En ce qui concerne la première étape, la difficulté de sentir venir une crise sociale est de faire la part des manipulations possibles sur des annonces de climat conflictuel... et des signes montrant un malaise, une perte d'adhésion à la stratégie de l'entreprise, des tensions.

L'apport du digital

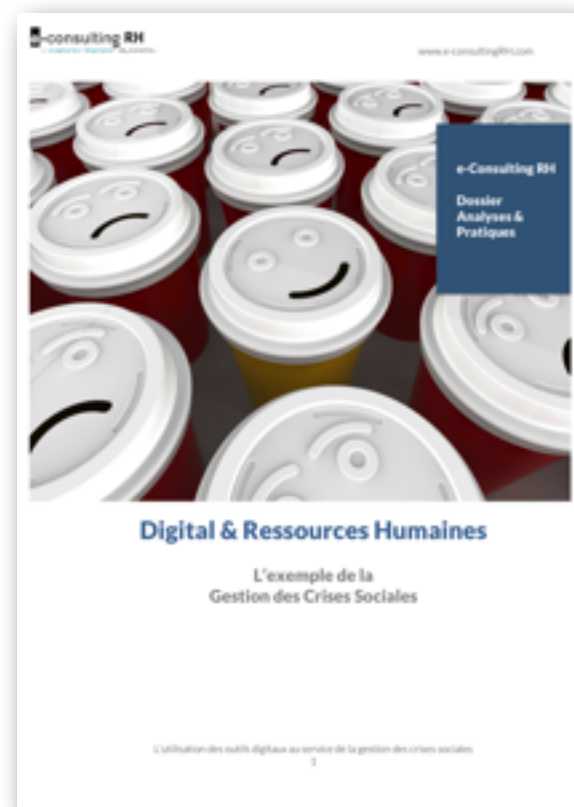
Les outils de veille sont des alliés puissants à la qualité de l'écoute du bruissement de mécontentement du corps social sans vous couper des sources plus individuelles que vous pourrez aussi parfois repérer en ligne.

Les autres outils se développant rapidement sont ceux permettant aux salariés de s'exprimer directement et chaque jour en cliquant sur un simple smiley sur l'intranet pour définir leur humeur ou des mini-questionnaires hebdomadaires.

Vous avez alors un complément précieux des techniques habituelles d'étude du climat social.

François GEUZE & Vincent BERTHELOT
Article initialement paru sur www.rhinfo.com

Vous trouverez dans notre livre blanc le détail des outils possibles dans cette première étape et lors des suivantes. Il est disponible en téléchargement direct ci dessous :



AGENDA

15.00
15.30
16.00
16.30
17.00
17.30
18.00
19.00
20.00
21.00
22.00



| Juli | Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa | So |
|------|----|----|----|----|----|----|----|
| 27 | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 29 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 30 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |
| 31 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | | |

....

LILLE 19 JUIN

MARDI 19 JUIN 2018

LES HALLS DE LA FILATURE | LILLE

LA JOURNÉE DE L'HUMAIN AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

HUMAN DAY

HUMAN
CONGRESS

HUMAN
EXPO

HUMAN
INSIDE

● RESSOURCES HUMAINES ● MANAGEMENT ● ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Human DAY, c'est l'envie de rassembler au sein d'un événement une communauté qui s'ignore, constituée de tous ceux qui, de loin et surtout de près, s'intéressent à la place de l'Humain dans les organisations. C'est la promesse d'un nouvel événement qui a vocation à réunir tous les décideurs et les professionnels des Ressources Humaines, du Management et de l'Environnement de travail.

L'objectif ? Découvrir, échanger et développer des synergies sur les nouvelles idées et solutions qui répondent à des problématiques réelles et actuelles.

Cette journée se présente sous un format Hybride autour de trois axes :

Human CONGRESS : un programme constitué de keynotes et de tables-rondes. Pour cette première édition, la journée d'études portera sur le thème : "Ré-inventer le travail : Mutations d'une activité en devenir".

Human EXPO : un salon de solutions au service de l'Humain tourné vers l'innovation pour proposer des solutions commerciales et opérationnelles aux profes-

sionnels. Tout un panel d'opportunités de business et autant de moyens pour assurer la mise en oeuvre de leurs projets " human centric ".

Human INSIDE : véritable prise de parole auprès d'un auditoire qualifié, les partenaires proposent, dans un espace privatisé, leur " événement dans l'événement ". Cette solution d'expression consiste pour un acteur (entreprise, association de professionnels, institution...) à organiser son moment privilégié, son propre temps fort pour sa structure, sa marque, un projet...

Programme et Inscription : www.humanday.fr



19 JUIN 2018
Halls de la Filature - Lille



Le tribunal des Flagrants Délires RH Saisons 4 & 5
Lille le 19 Juin 2018
Paris le 20 Juin 2018

Le tribunal des flagrants délires RH consiste, tout en rendant hommage à l'impertinence de son illustre prédécesseur, à traiter d'un sujet sérieux, avec des experts. Deux tribunaux sont généralement organisés par an sur Paris. Ils s'attachent à susciter réflexions et remise en cause des évidences pour que chacun puisse décider en conséquence de cause ...

Une petite innovation cette année, au regard de la gravité de certains faits, une session supplémentaire du tribunal a été délocalisée à Lille.

Alors, prêts à participer ?

19 Juin - Le DRH, Sauveur ou Salaud ?

18h00, La mise en accusation de Monsieur LEDAY-HERACHE, fripouille pour certains, bouc émissaire pour d'autres. Avec Pascal BERNARD (La Poste), Benoit PACCEU (Kiloutou), Thierry DOUTRIAUX (Solucial),

Sabrina DELATTRE (Nortene), Vincent BERTHELOT, Michel BARABEL ...

inscription par mail : contact@reconquete-rh.org

20 Juin - Les Femmes dans l'entreprise

18h00, Pavillon de l'Eau, en partenariat avec l'ANDRH Ile de France. Inscription par internet :

<https://fr.surveymonkey.com/r/R28PYGZ>

Vous ne connaissez pas encore le Tribunal des Flagrants Délires RH ? découvrez le programme et les vidéos de la saison 3 sur le site www.reconquete-rh.org rubrique tribunal.

ENQUÊTE

Comment les DRH envisagent le travail dans 10 ans

Les métiers RH ont fortement évolué ces dernières années. Pour les entreprises, la gestion de ces talents est un enjeu crucial mais difficile. Le média JOBSFERIC organise une grande enquête pour faire une analyse prospectiviste des DRH eux-mêmes ! Plusieurs scénari sont possibles.

Comment vous projetez-vous ?



JobSféric, un des leaders de l'information prospective sur l'innovation et les tendances RH vous invite à participer à notre enquête. Il suffit de cliquer sur ce lien et de répondre aux questions.

Les résultats de l'étude seront dévoilés à l'occasion de la journée dédiée à l'évolution de la fonction RH qui aura lieu le 5 octobre 2018 à Paris.

Vous retrouverez sur le site de JobSferic.fr le programme et les modalités d'inscription.

La parole vous est donnée en répondant aux questions (20 minutes).

[Participez à l'enquête](#)



jeudi
18 octobre
2018

Les Sixièmes Rencontres du
DIALOGUE SOCIAL des secteurs
public et privé

**Nouvelle société:
nouveau modèle
de dialogue social ?**



Sous le haut patronage
du bureau de l'OIT
pour la France

décidRH
décideurs agitateurs d'idées

Dialogue social sous haute tension, réformes gouvernementales qui s'enchaînent, nouveaux modes de travail et de pratiques managériales, espaces de travail à repenser, volonté de lier performances et bien-être au travail, (r)évolution technologique...

La France bascule-t-elle vers un autre modèle sociétal ? Les syndicats et le dialogue social y-ont-ils encore leur place ? Et laquelle ?

Au programme :

- Tour d'Europe du dialogue social : quelles réussites économiques et sociales pour les champions européens du dialogue social ?
- Le dialogue social : levier de performance et de bien-être au travail des organisations publiques et privées - Success Stories
- Focus sur le dialogue national tunisien, Prix Nobel de la Paix
- Décryptage de l'année sociale 2018 : renouveau ou enterrement du dialogue social
- Le duel incisif : les syndicats d'employeurs et de salariés d'aujourd'hui peuvent-ils incarner le dialogue social de demain ?
- Réformes gouvernementales et syndicats : l'impossible équation ?

Avec la participation de nombreux chefs d'entreprise, de DRH, de politiques, de syndicalistes (CFDT, UNSA, CGC, CGT, FO), d'experts, d'éditorialistes et d'économistes dont :

Laila Abdallah, représentante d'un syndicat suédois
Laurent Berger*, secrétaire général de la CFDT
Cyril Cosme, directeur du bureau de l'OIT pour la France
Carole Couvert, vice-présidente du CESE, présidente d'honneur de la CFE-CGC
Marjoleine Hennis, représentante de l'Ambassade des Pays-Bas en France
Renate Hornug-Draus*, représentante du patronat allemand
Pierre-Antoine Imbert, conseiller social à la Présidence de la République
Tore Keller, représentant de l'Ambassade du Danemark en France
Tristan Lormeau, directeur des ressources humaines France, Renault
Richard Michel, ancien président LCP

Franck Morel, conseiller relations sociales, travail, emploi, formation professionnelle auprès du Premier ministre

Karl Olive*, maire de Poissy

Pascal Pavageau*, secrétaire général de FO
Jean-François Pillard, ancien vice-président du Medef chargé du pôle social, co-rapporteur de l'avis du CESE sur « Le développement de la culture du dialogue social en France »

Jean-Christophe Sciberras, directeur des ressources humaines et des relations sociales, Groupe Solvay

Karima Silvent*, directrice des ressources humaines, Axa

Raymond Soubie*, conseiller du CESE

Boris Vallaud*, député PS, membre de la commission des Affaires sociales

Agnès Verdier-Molinié, directrice de la Fondation pour la recherche sur les administrations et les politiques publiques (iFRAP)

Jean-Luc Vergne, président de JLV Conseil, ancien président de Radio France, DRH de Sanofi, Elf Aquitaine, PSA Peugeot-Citroën, BPCE

Bernard Vivier, directeur de l'Institut Supérieur du Travail

* intervenants à confirmer

[INSCRIPTION](#)

RETOUR SUR ...

LES #RH HACKENT LE DIGITAL

▀▀ Lille, Lyon,
Montpellier
Paris ...

Les RH Hackent le Digital, une série
de manifestations pour se ré-
approprier le digital ...

LES #RH HACKENT LE DIGITAL

LES #RH HACKENT LE DIGITAL
CONFÉRENCE DE CLÔTURE DE L'ÉDITION PARISIENNE
POUR UNE FONCTION RH INSPIRANTE...



Les vidéos sont disponibles directement dans la version eBook.
Si vous lisez le Mag RH en version PDF, cliquez sur l'icône ci-contre pour visualiser la
vidéo sur votre explorateur internet.



VOIR LA VIDÉO

LES #RH HACKENT LE DIGITAL

LES #RH HACKENT LE DIGITAL

INTERVENTION DE MICHELLE COME SUITE AUX ATELIERS DROIT SUR NOS TRAVERS ...



Les vidéos sont disponibles directement dans la version eBook.
Si vous lisez le Mag RH en version PDF, cliquez sur l'icône ci-contre pour visualiser la
vidéo sur votre explorateur internet.



VOIR LA VIDÉO

MAITRE VOUS AVEZ LA PAROLE ...

JURIDIQUE

BENJAMIN DESAINT
AVOCAT

AVIS D'EXPERT

OUVERTURE D'UNE CONCERTATION SUR L'EGALITE PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET HOMMES

Un nouveau volet consacré à l'égalité professionnelle devrait intégrer prochainement le projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, dont la présentation en conseil des ministres est programmée entre le 15 et le 30 avril prochain et dans lequel figureront les réformes de l'apprentissage, de la formation professionnelle et de l'assurance chômage. Cette annonce a été faite le 7 mars 2018, par le comité interministériel aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes, dont sont membres le Premier ministre et la ministre du travail.

Les organisations syndicales ont désormais quatre semaines pour se prononcer sur les pistes du gouvernement en vue de l'adoption d'un plan stratégique global en faveur de l'égalité professionnelle. Ce plan d'action gouvernemental comprend 10 mesures pour rétablir l'égalité salariale entre les sexes et 5 mesures pour lutter contre les violences sexuelles et sexistes au travail.

Sur les mesures visant à rétablir l'égalité salariale entre les femmes et les hommes

Selon le gouvernement, à poste et âge équivalents, le taux d'écart de salaire entre les femmes et les hommes est de 9%. Aux fins de réduire cet écart injustifié, le gouvernement propose plusieurs actions clés dont nous vous proposons un résumé ci-après.

Instauration d'une obligation de résultat en matière d'égalité salariale. Le Gouvernement entend faire appliquer de manière effective le principe « à travail égal, salaire égal », en passant d'une obligation de moyen à une obligation de résultat. Concrètement, cette obligation devra être observée dès 2019 par toutes les entreprises ayant au moins 250 salariés, et à compter de 2020 par toutes celles d'au moins



Le Gouvernement propose cinq actions afin de lutter contre les violences sexuelles au travail : prévenir, former, informer, accompagner, sanctionner.

50 salariés, selon une « méthodologie unique » s'appuyant sur « des critères objectifs ».

Le Premier ministre a annoncé que les écarts salariaux à poste et caractéristiques égaux seront mesurés via « un logiciel libre de droit » directement intégré dans les logiciels de paie. En cas d'écart persistant et injustifié, l'entreprise devra consacrer une enveloppe de « rattrapage salarial en faveur des femmes » dans le cadre de la négociation sur les salaires ; la durée maximale de mise en conformité sera de 3 ans.

Enfin, en cas de non-conformité décelée en 2022, la sanction décidée par l'inspection du travail ne sera plus seulement sur l'obligation de moyens comme aujourd'hui, mais aussi sur l'obligation de résultat.

En cas de non-respect par l'entreprise de son obligation de réduire les inégalités de rémunération entre les hommes et les femmes, l'employeur pourrait se voir infliger une pénalité financière d'un montant maximal de 1% de la masse salariale. Cette sanction pourra se cumuler avec la pénalité financière déjà en vigueur dans les entreprises d'au moins 50 salariés lorsqu'elles manquent à leur obliga-

tion de négocier sur l'égalité professionnelle entre les sexes prévue à l'article L.2242-8 du code du travail.

Par ailleurs, le Gouvernement souhaite multiplier par quatre les contrôles et interventions de l'Inspection du travail, en passant de 1 730 à 7 000 contrôles par an sur le seul sujet de l'égalité professionnelle et salariale, à effectif constant.

Instauration d'une obligation de transparence incombant aux employeurs

Le Gouvernement propose que le résultat global des entreprises en matière d'écart de salaires injustifié soit publié sur leur site internet. Les élus du comité social et économique ainsi que les délégués syndicaux auront accès à ces données, répertoriées par catégorie de poste.

Aussi, dans les sociétés cotées, devra être adoptée, par le comité des rémunérations et le conseil d'administration, une délibération sur les résultats en matière d'égalité salariale dans la société. De plus, ces entreprises devront informer annuellement leur conseil d'administration sur la mixité dans le « top 100 du management ».

L'une des actions prévues par le Gouvernement consiste également en la réforme du « label Egalité » afin d'inciter les entreprises à l'obtenir. Depuis 2005, ce label récompense l'exemplarité des pratiques des entreprises dans leur approche de l'égalité entre les femmes et les hommes.

En outre, chaque branche devra rendre compte de son action en matière d'égalité professionnelle dans le cadre de son bilan annuel, notamment sur les classifications, la promotion de la mixité et les certificats de qualification professionnelle pour qu'ils soient au service des parcours professionnels des femmes.

Sur les mesures visant à lutter contre les violences à caractère sexuel et sexiste au travail

Le Gouvernement propose cinq actions afin de lutter contre les violences sexuelles au travail : prévenir, former, informer, accompagner, sanctionner. Les commissions paritaires régionales interprofessionnelles et les branches se voient confier un rôle de prévention.

En parallèle, inspecteurs du travail, médecins du travail, représentants du personnel et conseillers prud'homains bénéficieront d'une formation sur les violences au travail afin qu'ils soient aptes à conseiller les salariés en souffrance.

Le personnel encadrant des entreprises, le service des ressources humaines, ainsi que les chefs des petites entreprises seront sensibilisés à ces problématiques selon des modalités à définir par accord de branche ou d'entreprise ou par les commissions paritaires régionales interprofessionnelles. Par ailleurs, les salariés seront également, par tout moyen, informés des voies de recours qui leur sont ouvertes. Afin d'accompagner les victimes éventuelles, des référents choisis parmi les représentants élus du personnel et dans les services de médecine du travail, seront mis en places. Ils seront formés et identifiables pour tous les salariés. Cette obligation sera renforcée dans les entreprises de plus de 250 salariés, pour lesquelles un référent sera choisi au sein du service des ressources humaines.

Enfin, en cas de faits avérés, les coupables seront sanctionnés de façon proportionnée aux violences, le cas échéant par une mutation voire un licenciement. En cas de doutes, l'employeur pourra demander conseil à la DIRECCTE sur la sanction la plus appropriée à prononcer.

Benjamin DESAINT, avocat associé, spécialiste en droit du travail, [Cabinet Fromont Briens](#)

ANDRÉ PERRET
LE MAG RH
HOMMAGE ...

HISTOIRE



MON PÈRE
CE HÉROS

Mon père, ce héros...

Et si l'on s'accordait le droit d'un peu de subjectivité dans un dossier sérieux ? Surtout si cette occasion nous est fournie par le regard d'un enfant sur l'engagement de son père. Savons-nous combien de parcours professionnels seront demain influencés par une situation d'enfance, par un rappel à l'exemple, par un échange de regard, tout simplement...

Une nuit blanche...

Une nuit de novembre 1964, le supérieur de l'école religieuse où j'étais pensionnaire, me réveille brutalement pour me dire : « ton père est un mauvais chrétien ». Un tantinet traumatisant pour le pré adolescent que j'étais. J'ai mis quelques temps à comprendre que cette nuit là, mon père avait apporté les voix de la fédération de l'alimentaire de la CFTC, à Eugène Descamp et ainsi, permis de créer la CFDT. Mauvais chrétien pour cet ancien militant de la JOC, visiteur de prison, ancien déporté et catholique pratiquant n'était certainement pas le mot juste...mais enfin !

Fils d'un ingénieur agronome, chef d'entreprise résistant et mort en déportation et d'une mère, une des premières femmes normaliennes, il aurait dû être dirigeant associé d'une importante confiserie industrielle auvergnate. Mais ne supportant pas les conditions dans lesquelles le gérant faisait travailler les salariés, il décide de faire une croix sur son devenir professionnel, et crée la première section syndicale de l'entreprise. Il le paiera toute sa vie en restant bloqué au poste d'agent de maîtrise qu'il occupait en rentrant, au grand désespoir de sa femme...et de la femme du « patron », marraine de mon frère.

Enfant, j'avais du mal à comprendre pourquoi il y avait autant de va et vient à la maison. Des gens



L'engagement syndical à travers les yeux d'un enfant ...

venaient le consulter, des ouvriers bien entendu, mais parfois aussi des « patrons » locaux. Et puis, il y avait toutes ces réunions qui se terminaient tard, où il se rendait qu'il vente ou qu'il pleuve sur son solex. Si j'avais été obligé de trouver des mots pour qualifier son attitude, j'aurais certainement parlé, avec d'autres termes, de sens de l'équité, de la justice et de l'intégrité. Un « pur »...

L'engagement appelle l'engagement....

Délégué syndical de base, avec une formation de « pâtissier-confiseur », il se lève tous les matins à 5h alors que nous habitons juste en face de son entreprise. Il passe ainsi deux heures à apprendre le droit, suivre la jurisprudence, mais aussi travailler sur des sujets d'assistance sociale. En effet, il devient assez vite conseiller prudhommal puis Président du tribunal. Il est aussi nommé au Conseil d'administration de la Caisse d'allocations familiales et à ce titre s'occupe de personnes sous tutelle économique et gère leur budget. Ces personnes font parties des « gens » qui passent aussi à la maison, viennent demander une autorisation de dépense, pleurent parfois... Un enfant ne comprend pas la réalité des choses, mais est capable de sentir que son père est un homme « qui compte », qui possède un certain pouvoir puisqu'il donne ou ne donne pas de l'ar-

discussions plus techniques. Ayant commencé mes études par la fac de droit, on trouve facilement des sujets de débat. Politiquement, il reste fondamentalement de gauche, tendance socialiste, et s'il respecte le PC et la CGT, il n'en partage pas les idéologies, trop despotiques à son goût. Le soutien de Moscou ne passe pas.



gent, mais surtout qui possède un sens aigu de l'écoute et du respect. Des phrases restent alors en mémoire dans la tête de l'enfant : son « patron » de passage pour prendre l'apéritif à la maison (les liens d'opposition dans le travail, sont conviviaux dans le privé...) et qui lui dit en plaisantant : « Pierre, tu es certain qu'on va te revoir un jour à l'usine ? », ou alors sa réplique à un ouvrier qui vient voir le « président du tribunal » : « désolé, mon ami, mais tu as été malhonnête avec ton employeur et ta société, je ne pourrais prendre position en ta faveur, trouves-toi un autre conseil ».

Ses engagements sont les plus objectifs possibles. Il milite pour la laïcité comme il a milité à la CFTC pour la déconfessionnalisation, lui, le catho pratiquant. Il milite pour les droits des antimilitaristes, lui l'ancien prisonnier de guerre ... Il n'est pas rare que des ouvriers qu'il a conseillé viennent lui témoigner de la reconnaissance par de menus cadeaux qu'il refuse à chaque fois. Il m'a fallu aussi du temps pour comprendre cela...

Un père et son fils dans un même défilé, mais avec des nuances...

En 68, après une enfance bien propre, j'oscille entre trotskisme et maoïsme, et adhère à l'UNEF. Si en mai, nous défilons parfois ensemble, les conversations à la maison ne donnent plus cet aspect consensuel. Pour ma part, je respecte ses convictions, celles d'un syndicalisme modéré. Lui a plus de mal à comprendre la position des étudiants, les barricades, la « casse » et surtout « s'en prendre à l'outil de travail » est inacceptable. Là encore il me faudra un peu de temps pour comprendre que la raison était de son côté.

Cette situation perdure pendant toute la période universitaire. Nous nous réfugions alors dans des

Lorsqu'il m'a été donné de rentrer en fonction RH, je lui ai demandé son avis. Pas ennuyé du tout sa réponse fut limpide : « si tu es un DRH droit et honnête, tu n'a aucune honte à avoir et je serai fier de toi. Je n'aurai peut être pas dit la même chose si tu m'avais annoncé ton engagement chez les CRS » terminait-il en plaisantant.

Un soir d'été, dans l'année qui suivit son départ en retraite, il n'est pas descendu du jardin. L'église de la banlieue de Vichy où eu lieu l'enterrement était pleine à craquer. Tellement pleine que tout le monde ne put y entrer. Et à y regarder de près, si en dehors de la famille, une grande partie des présents étaient des syndicalistes unis en « intersyndicale d'occasion », une autre grande partie étaient des dirigeants et des patrons d'entreprises. Une reconnaissance consensuelle posthume en quelque sorte.

Aujourd'hui, il m'arrive de me demander ce qu'il ferait...

Mes premières armes en négociation, en tant que DRH, ont été largement facilitées par « la réputation » et par l'exemple. Que de fois, il arrivait à l'un ou l'autre des délégués de mon entreprise de venir me voir « off », pour que nous trouvions ensemble des solutions acceptables et surtout pour que nous ne nous bloquions pas sur des sujets où nous n'étions pas encore prêts à trouver des consensus. Ces rencontres étaient souvent initiées par le fameux « j'ai appris que vous étiez le fils de..., donc a priori digne de confiance. »

Même aujourd'hui, j'en garde des séquelles (positives). Je suis certain que réussir une mission de médiation sociale pour le compte d'une grande société nationale de transport voyageur en 24 heures avec à la clé un mail de la CGT qui remercie d'avoir permis de renouer le dialogue avec la direction, je le dois à cette enfance bien comprise cette fois. C'est au tour du fils d'être fier de son père.

André PERRET

NOS PARTENAIRES

REMERCIEMENTS

PARTENAIRE ÉDITORIAL



Depuis 2014, JOBSFERIC a trouvé une place de choix dans l'écosystème RH. Devenu un incontournable pour les acteurs RH, le média JOBSFERIC délivre chaque mois une information de qualité à plus de 150 000 lecteurs.

Interviews, articles d'experts, conseils, actualités, reportages, podcasts, le média aborde les mutations actuelles de la fonction et décrypte les tendances et les innovations en matière de recrutement, formation, gestion des compétences, conditions de travail, etc...

Au-delà de son rôle d'information, JOBSFERIC souhaite ouvrir les voies aux entreprises de demain grâce à une réflexion partagée.

Plateforme d'information, organisée autour des compétences métiers, JobSféric fédère un ensemble d'acteurs, associations, institutionnels, prestataires de la fonction RH, pour donner une vision globale des évolutions actuelles et accompagner les changements.

La fonction RH a vocation à accompagner les grandes transformations actuelles en préparant les compétences de demain dans un monde professionnel où tous les métiers sont repensés avec l'apparition de nouveaux modèles économiques et l'impact croissant des nouvelles technologies.

Christel LAMBOLEZ www.jobsferic.fr

JobSféric.fr 

PARTENAIRE MÉDIA



We are blue.moon est une agence de conseil en stratégie de marque et de brand content.

Nous accompagnons les entreprises dans la définition de leur positionnement et son déploiement via actions et outils de communication

Notre modjo : faire gagner vos idées positives auprès de vos parties prenantes : clients, journalistes, collaborateurs.

Notre division RH est spécialisée dans la définition et la gestion de la marque employeur. Nous intervenons également auprès des DRH sur les différents outils nécessaires à la conduite du changement.

Plus d'information : www.wearebluemoon.fr

Votre contact : Sylvie Merran Ibrah - smerran@agencebluemoon.fr

We are
blue moon

PARTENAIRES

Mag RH est gratuit, sans publicité. Ceci ne veut pas dire sans soutien et marques d'intérêt. Un grand merci à nos partenaires toujours plus nombreux et qui nous aident au quotidien ...



PARTAGEZ !

ABONNEMENT ET PARTAGE



Les femmes dans l'entreprise (septembre 2018)



Nos prochains dossiers

La formation professionnelle (décembre 2018)

Le savoir augmente quand on le partage...

Mag RH est gratuit, indépendant et sans publicité. Partagez le, diffusez le, piratez le, réutilisez ses articles en le citant... faites nous connaître votre opinion et si cela vous plait, abonnez vous gratuitement par mail : CONTACT@RECONQUETE-RH.ORG