



**LE**

**BULLETIN**

**CONFÉDÉRAL**



## SOMMAIRE

**P. 3 EN BREF**

**P. 4 L'INFO MILITANTE - EHPAD : LA CFE-CGC MOBILISÉE FACE À UNE SITUATION ALARMANTE**

**P. 6 LA CFE-CGC SIGNE LA CONVENTION COLLECTIVE DE LA MÉTALLURGIE**

**P. 7 DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL : UNE NOUVELLE COMPÉTENCE DES CSE**

**P. 9 JEAN-FRANÇOIS FOUCARD : « LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES SONT UN SUJET CENTRAL »**

**P. 11 TÉLÉTRAVAIL ET MANAGEMENT : QUELS INGÉNIEURS DEMAIN ?**

**P. 12 CHEZ ACCOR, LA CFE-CGC MOTEUR SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE**

**P. 14 HANDICAP : À LA MATMUT, UN ACCORD SYNDICAL SUR L'EMPLOI**

**P. 16 MAIF : UN ACCORD HANDICAP OÙ LA CFE-CGC A JOUÉ UN RÔLE CLÉ**

**P. 17 ENTRETIEN - STÉPHANE BRIZÉ : « POUR "UN AUTRE MONDE", J'AI RENCONTRÉ PLUS DE 200 CADRES »**

**P. 19 REGARDS EMPLOI**

**P. 22 REGARDS EUROPE ET INTERNATIONAL**

**P. 27 FOCUS - EMPLOI DES CADRES : LES 10 VÉRITÉS DE L'APEC**

**P. 29 TENDANCES**

**P. 30 BULLES TWITTER**



# EN BREF



## Restaurer la confiance grâce à la RSE : entreprises et biodiversité, une table ronde CFE-CGC sur la RSE et la biodiversité le 22 février

À vos agendas ! Dans le cadre de son cycle de conférences « Restaurer la confiance », la troisième table ronde CFE-CGC est programmée le 22 février (18h) sur le thème « Entreprises et biodiversité ». Pour comprendre les enjeux, les impacts et les leviers d'actions pour que les entreprises s'emparent de cette nouvelle responsabilité, la CFE-CGC, récemment reconnue partenaire engagé pour la nature par l'Office français de la biodiversité (OFB), réunira un plateau d'experts et chercheurs au siège de la Confédération. Pour assister aux débats en présentiel ou à distance, [cliquez ici](#).

## La CFE-CGC édite une charte sur le développement durable

Mobilisée depuis des années sur le sujet et considérant que la protection de l'environnement et la protection sociale des salariés relèvent autant l'une que l'autre du socle fondamental de l'action syndicale, la CFE-CGC a publié, pour l'ensemble de ses structures, [une charte sur le développement durable](#). Celle-ci formalise une série d'engagements en matière de lutte contre le dérèglement climatique, de préservation de la biodiversité ou encore de soutien à une économie durable, sociale et solidaire.

## Valorisation du parcours syndical : découvrez le nouveau guide CFE-CGC !

Comment articuler son mandat syndical avec l'activité professionnelle ? Quels sont les entretiens obligatoires durant le mandat ? Quelles formations suivre pour exercer son mandat ? Comment garantir l'évolution de rémunération des salariés mandatés ? Comment valoriser son parcours syndical au terme de son mandat ? Toutes ces questions essentielles sont abordées dans le nouveau guide CFE-CGC intitulé « Valorisation du parcours syndical : réussir sa négociation d'accord collectif ». La publication, [consultable ici partiellement](#), est téléchargeable sur l'intranet CFE-CGC.

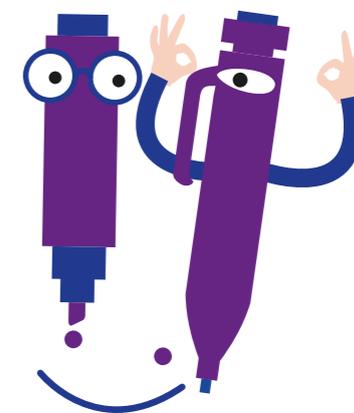
## Fonction publique d'État : la CFE-CGC signe l'accord sur la complémentaire santé

À l'issue d'un long processus de négociations, la Fédération des services publics CFE-CGC a rendu un avis favorable ([voir ici le communiqué](#)) à la signature, fin janvier, de l'accord interministériel relatif à la protection sociale complémentaire en matière de couverture des frais de santé des agents de l'État. L'accord s'appliquera à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024 et concernera les 2,5 millions d'agents actifs de la fonction publique d'État, leurs ayants droit et les retraités de la FPE. Pour la CFE-CGC, « cet accord constitue un socle commun minimal qui pourra faire l'objet de négociations mieux-disantes au sein des administrations, et qui repose déjà sur un panier de soins conséquent ».

## La CFE-CGC mobilisée sur la protection des données

À l'occasion de la Journée de la protection des données (« Privacy Day » au plan mondial) organisée le 28 janvier dernier, la CFE-CGC a rappelé son engagement et ses actions ([article à lire ici](#)) : charte éthique et numérique, outils et ressources à destination de ses militants, pilotage du projet européen SéColA Deal, etc. « Cette année, l'objectif est de poursuivre cet accompagnement sous un angle encore plus opérationnel en mettant en place une formation et en publiant un guide sur l'appropriation des enjeux du numérique par les militants », indique Raphaëlle Bertholon, secrétaire nationale CFE-CGC à l'Économie.

# LE CHIFFRE 1,6 MILLION



**Le nombre de salariés concernés par la nouvelle convention collective unique dans la métallurgie, signée le 7 février dernier par les partenaires sociaux de la branche : fédérations CFE-CGC, CFDT et FO côté syndical, l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) pour la partie patronale.**

**Négociée depuis plus de cinq ans, cette nouvelle convention (plus d'infos à lire page 6) doit entrer pleinement en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2024, sachant que les dispositions relatives à la protection sociale complémentaire s'appliqueront par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2023.**



## L'INFO MILITANTE

### **EHPAD : LA CFE-CGC MOBILISÉE FACE À UNE SITUATION ALARMANTE**

**Manque de moyens et d'effectifs, soignants sous pression et épuisés...**

**En écho au scandale Orpea dans les Ehpads privés, le syndicat Acteurs Santé CFE-CGC dresse un état des lieux édifiant de la situation dans les établissements publics.**

Les Ehpads dans la tourmente. C'est peu dire que la publication, par le journaliste Victor Castanet, d'un livre-enquête (« Les fossoyeurs ») accablant sur la gestion des établissements privés du groupe Orpea a ému l'opinion publique, suscitant par ailleurs de nombreuses réactions politiques et syndicales.

De son côté, cela fait bien longtemps que le syndicat Acteurs Santé CFE-CGC (fonction publique hospitalière) dénonce une situation à bien des égards alarmante dans les Ehpads publics. Son président, Jean-Marc Carneiro (cadre de santé et formateur au sein du CHU de Toulouse) et la secrétaire générale Audrey Forasacco (cadre de santé au centre hospitalier de Chalon-sur-Saône) nous livrent, ci-dessous, leurs analyses.

#### **MANQUE D'EFFECTIFS ET PRISE EN CHARGE DÉGRADÉE**

**Jean-Marc Carneiro :** « La prise en charge des personnes âgées dépendantes institutionnalisées dans les Ehpads publics s'est considérablement dégradée ces dernières années. Contrairement aux établissements privés, qui devraient plus facilement - et ce n'est malheureusement pas le cas, nous le voyons bien - garantir des soins adaptés de par la possibilité de sélectionner la personne admise en fonction de sa dépendance, les Ehpads publics, et notamment ceux rattachés à un centre hospitalier, n'ont aucune marge de manœuvre en la matière. Conséquence : la population accueillie est pour la majorité très fortement dépendante et nécessite une charge en soins énorme. Or, la gestion par les coûts et les politiques mises en œuvre depuis trop longtemps ont conduit à ce que les effectifs soignants ne soient plus suffisants pour répondre aux besoins et pour garantir la qualité et la sécurité des soins. »

#### **SOIGNANTS SOUS PRESSION ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

**Audrey Forasacco :** « Insatisfaites, à juste titre, des prises en charge, les familles culpabilisent d'avoir institutionnalisé leur parent dans tel ou tel établissement public. Ils n'ont plus confiance et déversent leurs critiques sur les équipes soignantes qui font pourtant tout leur possible au quotidien avec les moyens dont elles disposent. Les soignants sont ainsi souvent contraints de piétiner leurs valeurs professionnelles et humaines car l'institution les y oblige.

Ces conditions de travail dégradées (pénibilité, sous-effectifs) engendrent d'importants risques psychosociaux chez les personnels soignants : épuisement physique et psychologique, démotivation et burn-out. Les nombreux accidents de travail s'ajoutent à l'absentéisme déjà important. Sans possibilité de compenser en raison d'une pénurie de personnel qualifié et du manque d'attractivité du secteur de la gériatrie. En ce sens, le Ségur de la santé n'a répondu à rien. Quant à la mise en place de la prime grand âge, ce n'est suffisant pour retenir et attirer les professionnels en gériatrie. De plus, elle est inéquitable, car elle n'est pas versée aux infirmiers qui exercent en gériatrie. »

#### **DES FINANCEMENTS INADAPTÉS À LA RÉALITÉ DU TERRAIN**

**Jean-Marc Carneiro :** « Le Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) ne permet pas aux établissements publics de s'équiper en matériel de manutention adapté ni d'augmenter les effectifs en lien avec la charge de travail. Il y a aussi la problématique des moyens dédiés aux territoires puisque les frais liés à la dépendance sont financés par les départements en fonction du GIR (groupe iso-ressources pour l'évaluation de l'autonomie) de la personne âgée. Or, ce point GIR n'est pas valorisé



## L'INFO MILITANTE

de façon identique dans chaque département, avec tout ce que cela implique en termes de prise en charge.

Il faut aussi savoir que les agences régionales de santé (ARS) financent les frais liés aux soins. Ces aides, calculées en fonction des GIR moyens pondérés (GMP) et des coupes PATHOS (identification des pathologies et des soins requis) renseignés chaque année par les Ehpad, doivent être réévaluées. Enfin, la création d'unités de soins de longue durée (USLD) n'est pas suffisante pour les établissements dans lesquels la quasi-totalité des résidents relèvent d'une USLD.

Plus largement, il s'agit, à l'échelle territoriale, de mobiliser divers leviers : décloisonnement des filières, renforcement du lien ville/hôpital, répartition plus équitable de l'offre de soins en faveur du maintien à domicile, prévention des fragilités et de la dépendance, etc.

Il est clair que si les financements ne permettent pas d'améliorer les conditions de travail, en adaptant les moyens humains et matériels, ce n'est pas la peine de repenser la politique d'attractivité et la formation, car les professionnels continueront de les fuir. »

### FORMATION D'AIDE-SOIGNANT : UN NIVELLEMENT PAR LE BAS

Audrey Forasacco : « Brader le diplôme d'aide-soignant, en rendant la formation accessible à des personnes en cursus partiel, en leur allégeant partiellement ou complètement certains modules de formation (arrêté du 10 juin 2021), va mettre sur le marché du travail des soignants qui n'auront pas toutes les compétences professionnelles requises pour exercer en gériatrie. On l'a constaté durant la pandémie avec de jeunes bacheliers ayant suivi une formation accélérée de 70 h pour venir rapidement en renfort dans les Ehpad : cela fut catastrophique. Les soignants, déjà débordés, devaient travailler en binôme et encadrer ces jeunes. Confrontés à cette première expérience difficile, il est probable qu'ils ne confirmeront pas leur projet professionnel en gérontologie. »

### ACTEURS SANTÉ, UN SYNDICAT EN PLEIN DÉVELOPPEMENT

Créé en 2017 dans le giron de la Fédération CFE-CGC des services publics, le syndicat Acteurs Santé regroupe tous les salariés, fonctionnaires et contractuels, toutes catégories et tous grades, exerçant dans le périmètre de la fonction publique hospitalière ou en lien avec le ministère chargé des Affaires sociales et/ou de la Santé. Acteurs Santé travaille en étroite collaboration avec le Syndicat national des scientifiques hospitaliers (SNSH CFE-CGC).

En plein développement, Acteurs Santé poursuit son implantation syndicale et compte aujourd'hui 18 sections dans les centres hospitaliers (CH) et dans les centres hospitaliers universitaires (CHU). Fortement mobilisées sur le terrain au service des personnels, les équipes militantes du syndicat préparent aussi activement les élections professionnelles dans la fonction publique, programmées fin 2022. « Nous portons au quotidien nos revendications avec détermination et courage, témoigne Jean-Marc Carneiro. Notre leitmotiv est qu'un hôpital où il fait bon travailler est un hôpital où il fait bon se faire soigner. »





## L'INFO MILITANTE

### LA CFE-CGC SIGNE LA CONVENTION COLLECTIVE DE LA MÉTALLURGIE

**Validée par les instances de la Fédération CFE-CGC, la nouvelle convention collective de la métallurgie a été signée le 7 février 2022. Une date qui entre dans l'histoire du paritarisme.**

« Titanesque ! », « historique ! » : les superlatifs ne manquent pas pour qualifier la signature de la nouvelle convention collective de la métallurgie. Un document qui vise à « créer le modèle social de l'industrie de demain pour répondre aux nouvelles attentes des entreprises et des salariés », comme l'écrit le communiqué commun des quatre organisations signataires : la CFE-CGC, la CFDT et FO côté syndical, l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) du côté patronal.

Historique parce qu'il a fallu cinq ans de négociations aux partenaires sociaux pour entériner l'accord dans une branche dont la structure du système conventionnel n'avait pas été revue depuis les années 1970. Et où les profondes mutations de l'environnement industriel avaient renforcé le besoin de règles conventionnelles uniformes. Là où coexistaient jusqu'à présent deux textes nationaux pour les ingénieurs et les cadres et plusieurs dizaines de conventions collectives territoriales pour les non-cadres.

#### **UNE CONVENTION UNIQUE POUR LES 1,6 MILLION DE SALARIÉS ET LES 42 000 ENTREPRISES DE LA BRANCHE**

Titanesque parce que la branche de la métallurgie regroupe 1,6 million de salariés et 42 000 entreprises. Et qu'il va falloir encore de longs mois de déploiement progressif pour une pleine mise en œuvre de l'accord le 1<sup>er</sup> janvier 2024. Sous réserve du bon déroulement de négociations territoriales qui doivent régler d'ici fin juin 2022 ce qui n'a pu l'être au niveau national en matière de rémunération et de certains congés supplémentaires.

#### **GABRIEL ARTERO : « IL FAUT DÉSORMAIS TRANSFORMER L'ESSAI »**

« Il faut désormais transformer l'essai », souligne ainsi Gabriel Artero, le président de la Fédération CFE-CGC Métallurgie, qui demande des négociations territoriales « loyales » et une attitude « exemplaire » de la part des 40 plus grosses entreprises du secteur pour faire aboutir les prolongements du chantier principal.

« Seule une industrie forte et compétitive est créatrice d'emplois », écrivent les organisations syndicales. Une vérité que n'a cessé de défendre la CFE-CGC, notamment dans son combat pour la réindustrialisation de la France. Et qui s'appuie désormais sur un socle social unique s'appliquant à toutes les entreprises et à tous les salariés de la branche, complété par des accords autonomes nationaux sur l'emploi et la formation, la santé et la qualité de vie au travail, ainsi que la gouvernance du nouveau régime de protection sociale complémentaire de la branche.





## L'INFO MILITANTE



### **DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL : UNE NOUVELLE COMPÉTENCE DES CSE**

**Secrétaire nationale CFE-CGC au développement durable,  
Madeleine Gilbert décrypte les nouvelles attributions des élus du personnel  
face aux cruciaux enjeux liés à la transition écologique en entreprise.**

Le changement climatique auquel nous sommes confrontés est une préoccupation au quotidien des salariés et de leurs représentants au sein des entreprises. Il est donc logique que le rôle du comité social et économique (CSE) soit légalement consacré en tant qu'acteur crucial de la transition écologique, au moyen de ses nouvelles compétences environnementales entérinées par la loi climat et résilience promulguée en août 2021.

Alors que l'impact de l'activité de l'entreprise sur son environnement devient une préoccupation des CSE, aux côtés des prérogatives économiques, financières et sociales, et en lien avec l'objet social et la raison d'être de nombreuses entreprises, les acteurs du monde de l'entreprise ont vocation à s'emparer de ces attributions environnementales pour remodeler le dialogue social. Cette évolution du rôle des CSE bouleverse les champs conventionnels dévolus à l'action syndicale. La CFE-CGC, qui a milité pour ce progrès, y répond en dotant ses militants des outils nécessaires à cette nouvelle dimension.

#### **ANTICIPER, PAR LE DIALOGUE SOCIAL, LES IMPACTS SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE**

Toutes les questions environnementales doivent être abordées au travers des procédures d'information-consultation et des négociations annuelles obligatoires (NAO). Ce sont autant de leviers pour intégrer les attentes et les besoins des salariés en matière de développement durable. Ainsi, différentes thématiques telles que la mobilité, le placement des fonds de l'épargne salariale, la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) ou la gestion des projets de l'entreprise sont des sujets essentiels qui permettent d'agir directement sur les enjeux de décarbonation et de préservation de l'environnement et de la biodiversité. Il sera aussi de la responsabilité des parties prenantes d'anticiper les impacts sociaux et économiques de cette transition, afin de permettre la pérennité des

emplois et de leurs futures conditions de travail. En somme, emploi et environnement devront avancer main dans la main.

Ces nouvelles prérogatives du CSE sont aussi une opportunité permettant de relier plus étroitement RSE et qualité de vie au travail. De nouvelles exigences en matière d'engagements responsables voient le jour et les salariés demandent à être impliqués car ils sont de plus en plus sensibilisés à la question climatique, y compris dans leur entreprise.

#### **INTÉGRER LA QUESTION CLIMATIQUE ET LA BIODIVERSITÉ DANS LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE**

C'est en confiance que la stratégie de développement durable doit être mise en œuvre de manière opérationnelle tant grâce à la mobilisation des salariés qu'avec la conviction de tous. Ce dialogue social environnemental devient essentiel et il doit permettre de questionner et de réinventer nos modes d'analyses et de gestion des projets. Ce rapprochement entre les enjeux sociaux et environnementaux contribuera à une juste transition pour parvenir à la neutralité carbone en anticipant les conséquences sociales pour les salariés impactés. La CFE-CGC s'est mobilisée de longue date à cet effet et se félicite de cette avancée pour laquelle ses militants sont d'ores et déjà pleinement engagés.

Il est désormais urgent que le CSE et toutes ses parties prenantes s'approprient ces compétences environnementales afin d'intégrer réellement la question climatique et la biodiversité dans le modèle économique de l'entreprise, passant de la raison d'être des entreprises à la raison de vivre des CSE.

**Madeleine Gilbert, secrétaire nationale CFE-CGC en charge du secteur nouvelle offre syndicale, développement durable et RSE**

# COLLOQUE RSE

## ENTREPRISES ET BIODIVERSITÉ :

Qu'est-ce que la biodiversité ? Quel est l'impact des activités des entreprises sur les principaux facteurs d'érosion de la biodiversité ? Comment les organisations syndicales et les mandats syndicaux peuvent-ils faire la différence en matière de sauvegarde de la biodiversité ?



Mathilde Despax

Présidente GATE 17



Sylvain Boucherand

CEO et cofondateur  
de BL Evolution



Pierre Dubreuil

Directeur général de l'OFB



Antoine Cadi

Directeur recherche et innovation  
chez CDC Biodiversité



Bernard Chevassus-au-Louis

Biologiste, ancien directeur de l'INRA  
et du Museum d'histoire naturelle.

Parlons-en ensemble le 22 février à l'occasion de notre conférence  
"Entreprises et biodiversité" à suivre en présentiel ou en distanciel.

Inscrivez-vous sur : <https://app.livestorm.co/cfe-cgc/restaurer-la-confiance-grace-a-la-rse>



## L'INFO MILITANTE

# « EN MATIÈRE DE FORMATION, LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES SONT LE SUJET CENTRAL »

**Transitions professionnelles, CPF, financement des dispositifs de formation...  
Secrétaire national CFE-CGC à l'emploi, Jean-François Foucard fait le point sur les négociations  
entre partenaires sociaux, programmées jusqu'en juin 2022.**



**Fin 2021, les organisations syndicales et patronales représentatives ont signé un accord cadre national interprofessionnel (ACNI) sur la formation professionnelle. Quelle en est la portée ?**

Cet accord cadre ouvre la voie à une série de négociations thématiques visant à adapter à de nouveaux enjeux la loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018. Le texte comprend 49 propositions pour améliorer les systèmes de formation professionnelle et fixe plusieurs priorités parmi lesquelles encourager l'alternance, professionnaliser l'utilisation du compte personnel de formation (CPF), faire du développement des compétences des salariés un enjeu stratégique des entreprises, améliorer l'efficacité du système de certification et développer les transitions professionnelles, notamment intersectorielles.

**Pourquoi la CFE-CGC a-t-elle signé ?**

L'État a exercé une forte pression pour que cette négociation débouche sur un accord. La CFE-CGC l'a signé pour la simple et bonne raison que sans cette signature, nous aurions été contraints de faire de la figuration pour la suite des négociations paritaires.

**« Présenter au prochain  
exécutif des propositions  
abouties entre partenaires  
sociaux »**

**Conformément à cet accord, les partenaires sociaux ont lancé,  
le 17 janvier dernier, des groupes de travail paritaires (GPT).  
Quels sont les enjeux ?**

Nous sommes entrés dans un « tunnel » de réunions de travail thématiques qui doivent se tenir jusqu'en juin prochain. À ce moment-là, nous connaissons le nouvel exécutif et nous pourrions, selon la conclusion

des travaux, lui présenter un ensemble de propositions abouties sachant qu'historiquement, les grandes réformes de la formation professionnelle interviennent après la mise en place d'un nouvel exécutif.

**En matière de formation professionnelle, quel est pour vous le sujet prioritaire ?**

Les transitions professionnelles sont un sujet central pour notre pays, porté depuis 2017 par la CFE-CGC. Aujourd'hui, les évolutions technologiques et les nouvelles compétences induites sont telles que tout salarié est ou sera concerné par les transformations de son métier ou de sa branche professionnelle. Pour la CFE-CGC, les transitions professionnelles doivent être considérées à trois niveaux : l'entreprise, la branche et le niveau interprofessionnel. À la fin de la négociation nationale interprofessionnelle conclue le 22 février 2018, le sujet a été mis sur la table mais trop tard, alors que la CFE-CGC avait réfléchi à un mécanisme de financement spécifique des transitions professionnelles par le biais d'une contribution conventionnelle obligatoire. À présent, dans le cadre du groupe de travail paritaires, nous allons approfondir ce thème en articulation avec les groupes de travail ministériels.

**« Favoriser les formations  
de salariés dont les fonctions  
techniques évoluent souvent,  
notamment les ingénieurs  
et les techniciens »**

**Quid du financement des dispositifs ?**

Pour la CFE-CGC, les questions relatives au financement ne doivent être posées qu'à la fin du débat, une fois que nous nous serons vraiment mis d'accord. À cet égard, la CFE-CGC défend un modèle de dispositif



## L'INFO MILITANTE

conventionnel par projet, par exemple tel budget dans telle branche pour tels besoins et telle durée. Les marges de manœuvre ne pourront venir que du conventionnel.

Par ailleurs, nous faisons valoir que les personnes qui ont le plus besoin des dispositifs de formation sont celles dont les fonctions techniques évoluent le plus souvent, en particulier les ingénieurs et les techniciens.

**« Professionnaliser  
et réguler le compte  
personnel de formation »**

**Comment faire évoluer  
le compte personnel de  
formation, très critiqué en l'état par la CFE-CGC ?**

Il s'agit de faire du CPF ce qu'il aurait toujours dû être, à savoir un dispositif de formations professionnalisantes ayant de véritables impacts sur les parcours professionnels des salariés. L'autre enjeu est celui de la régulation du dispositif car aujourd'hui, on génère près de 12 milliards d'euros de droits par an alors que seulement un milliard d'euros est financé. Or en 2021, ce sont 2,8 milliards d'euros qui ont été consommés et on s'achemine vers une consommation annuelle de 5 à 7 milliards d'euros.

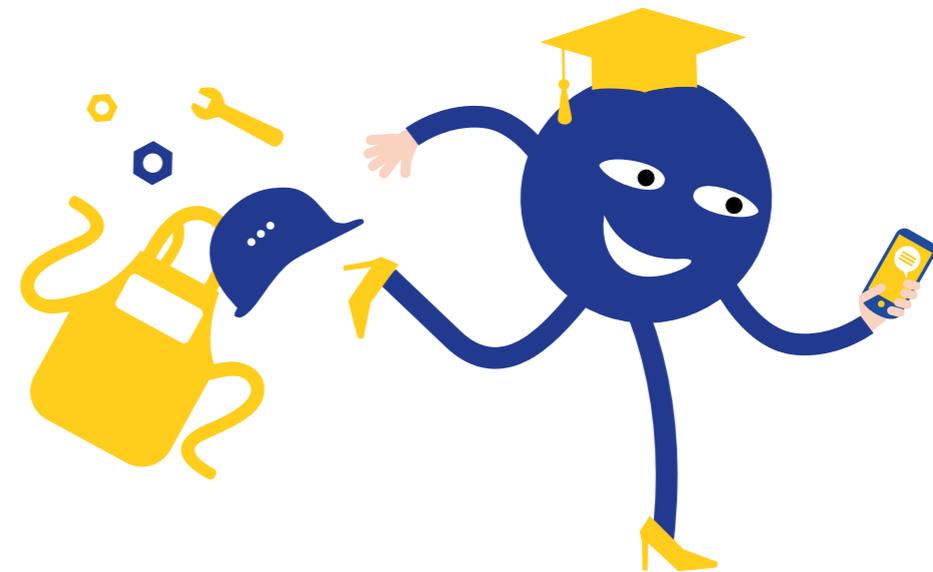
**Qu'en est-il de l'alternance ?**

Ce sujet sera du ressort du prochain exécutif concernant la partie financement. Pour la CFE-CGC, une réflexion globale doit être menée entre l'alternance, les contrats professionnels directement liés à la politique de l'emploi portée par le ministère du Travail, et la formation initiale par l'Éducation nationale au sens large.

**Quel regard portez-vous sur le pilotage de la formation professionnelle ?**

Le pilotage assuré par France Compétences, l'unique acteur de régulation et de financement de la formation, ne fonctionne pas bien. Cette instance est davantage gestionnaire que politique, alors que la politique se détermine au ministère du Travail.

**Propos recueillis par Mathieu Bahuet**





## L'INFO MILITANTE



### TÉLÉTRAVAIL ET MANAGEMENT : QUELS INGÉNIEURS DEMAIN ?

**Dans un webinaire organisé par les ingénieurs et scientifiques d'Île-de-France (IESF), Gérard Mardiné, secrétaire général de la CFE-CGC, a évoqué l'évolution de ces métiers à l'aune des nouvelles organisations du travail.**

Quels sont les impacts de la crise sanitaire sur les métiers d'ingénieurs et la production ? Le développement du télétravail et des outils collaboratifs mènent-ils à un ingénieur virtuel ? Comment les intégrer à distance ? Ces questions ont servi de trame à un webinaire sur « l'ingénieur virtuel » organisé le 3 février dernier par les ingénieurs et scientifiques de la région Île-de-France (IESF).

Secrétaire général de la CFE-CGC, une organisation syndicale catégorielle représentant notamment les ingénieurs, Gérard Mardiné, qui a lui-même effectué toute sa carrière professionnelle comme ingénieur aéronautique chez Safran, a pu livrer ses analyses.

#### **INGENIEUR VIRTUEL OU HYBRIDE ?**

« S'il faut vraiment donner un nom, au terme d'ingénieur virtuel, je préfère celui d'ingénieur hybride. Le concernant, il y a d'une part le sujet des outils collaboratifs et informatiques à sa disposition et, d'autre part, les aspects humains et relationnels. La motivation et le sens au travail sont des éléments centraux pour qu'un ingénieur donne le meilleur de lui-même au service d'un projet. »

« Par ailleurs, un ingénieur n'est pas seulement un "calculateur". C'est aussi quelqu'un qui analyse un cahier des charges, qui le transforme en spécifications, qui conçoit des maquettes, qui développe, qui met au point, etc. Pour rendre ce processus de travail efficace, les outils informatiques, y compris ceux à base d'intelligence artificielle, ne peuvent être qu'une assistance. Ils ne peuvent pas remplacer la capacité d'innovation collective. »

#### **LE DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL ET SES IMPACTS**

« La pandémie nous permet des premiers retours d'expérience. Il a fallu adopter les pratiques et rester en maîtrise des nouveaux outils

dont la multiplication des visio-conférences. On se rend compte que la présence physique reste importante, en particulier pour l'intégration des jeunes ingénieurs, par exemple dans un bureau d'études. L'acquisition d'expérience - du métier d'ingénieur, de la culture d'une entreprise et de son cadre de travail - se fait aussi au contact de ses collègues, en présentiel. »

« S'il est clair que le télétravail va gagner du terrain par rapport à l'avant-Covid, ce sujet doit être négocié sur le terrain afin de trouver le meilleur équilibre. C'est ce que prône depuis le début de la crise la CFE-CGC car les réalités sont très hétérogènes selon les entreprises, les territoires et les aspirations des salariés. Il ne faut pas avoir de dogme. L'essentiel est d'adapter l'organisation du travail en restant en maîtrise des outils collaboratifs pour veiller à un bon équilibre entre travail sur site et à distance. Ce d'autant que le télétravail a des impacts significatifs sur les conditions de travail ou l'aménagement des locaux. »

#### **DE NOUVEAUX ENJEUX DE MANAGEMENT**

« Pour les managers et les ingénieurs encadrant des équipes, il existe déjà des formations sur le management à distance. C'est bien entendu important mais, encore une fois, il convient de préserver des temps d'échange en présentiel, y compris pour des équipes d'ingénieurs disséminées sur plusieurs sites. »

« En la matière, des méthodes peuvent être mises en place. Chez Safran, dans le cadre de notre coopération avec General Electric pour la conception de turboréacteurs, nous procédions par exemple à des détachements de quelques ingénieurs sur site aux États-Unis - et la réciproque valait pour GE en France - afin d'assurer une coordination efficace entre les plateaux techniques distants et faciliter l'interface et le management entre les différentes équipes. »



## L'INFO MILITANTE

### CHEZ ACCOR, LA CFE-CGC MOTEUR SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

**Deuxième organisation syndicale au siège du groupe hôtelier, la CFE-CGC a nourri et signé un accord visant notamment à favoriser la parentalité et la promotion des femmes aux postes à responsabilité.**

Engagements renouvelés en matière d'égalité professionnelle chez Accor. Dans la lignée des précédents accords de 2012, 2015 et 2018, la direction du groupe hôtelier et deux organisations syndicales (la CFE-CGC et la CFDT) ont signé, le 31 décembre 2021, un nouvel accord visant, dans le cadre de la politique relative à la diversité et au développement de tous les salariés, à favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

« Moteur durant cette longue négociation, la CFE-CGC est très satisfaite de ce nouvel accord à la fois complet et innovant, en particulier sur le volet parentalité, avec bon nombre de dispositions qui vont au-delà du cadre légal », résume Roméo Lasjaunias, délégué syndical central de la CFE-CGC, devenue en quelques années, avec plus de 40 % de représentativité, la seconde organisation syndicale au siège de l'entreprise (environ 1 200 salariés, principalement des cadres et des agents de maîtrise).

#### **PERCER LE PLAFOND DE VERRE ET FÉMINISER LES POSTES À RESPONSABILITÉ**

Dressant le constat d'une répartition inégale parmi les cadres dirigeants, Accor entend « percer ce plafond de verre » et « dynamiser la promotion professionnelle des femmes vers des postes à responsabilité et au sein des instances dirigeantes ». Le nouvel accord, entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2022 et valable pour quatre ans, prévoit ainsi de rééquilibrer la proportion de femmes sur les postes d'encadrement, de top management, au sein des comités de direction, du comité exécutif et du conseil d'administration. Autre priorité : ajuster les recrutements en fonction des besoins de mixité des directions avec l'objectif affiché de recruter davantage, à profil et niveau de compétences équivalents, de femmes dans les métiers occupés en majorité par des hommes (et inversement).

#### **UN CONGÉ PARENTALITÉ ÉTENDU JUSQU'À 10 SEMAINES**

L'accord fait la part belle aux dispositifs relatifs à la parentalité avec, en premier lieu, l'extension à dix semaines maximum du congé parentalité en cas d'arrivée d'un enfant au sein d'un couple homoparental (de même sexe). Si le salarié ne bénéficie d'aucun congé légal, Accor lui accordera jusqu'à dix semaines de congé parentalité. S'il bénéficie d'un congé légal, l'employeur accordera le complément pour atteindre 10 semaines de congé parentalité. Celui-ci devra être pris dès la naissance de l'enfant et de façon continue, et pourra faire l'objet, au même titre que le congé maternité, d'un report exceptionnel.

Par ailleurs et sous l'impulsion de la CFE-CGC, « qui a fait de la formation, des compétences et de l'employabilité un cheval de bataille toutes ces dernières années » dicit Roméo Lasjaunias, l'accès à la formation des salariés en longue absence, liée à la parentalité, est facilité comme suit :

- en vue de préparer son retour de congé parental d'éducation, le/la salarié(e) pourra bénéficier du service formation de l'entreprise ;
- en cas d'absence supérieure à 6 mois, il/elle pourra solliciter une formation d'adaptation aux évolutions de son métier ;
- après une absence supérieure à 4 mois et si le/la salarié(e) veut évoluer dans son parcours professionnel, il/elle pourra bénéficier d'un bilan de compétences.

Autre point saillant : afin de neutraliser l'impact des congés liés à la parentalité sur les évolutions professionnelles, un entretien en amont est dorénavant instauré pour « traiter de l'organisation du travail pendant la durée d'absence » et « évoquer les perspectives de reprise d'activité à l'issue des congés. »



## L'INFO MILITANTE

Enfin, les femmes enceintes et de retour de congé de maternité répondant aux conditions d'éligibilité au télétravail pourront demander une souplesse temporaire dans les modalités de mise en œuvre (exemple : augmenter temporairement le nombre de jours de télétravail applicable avant la déclaration).

### **POSSIBILITÉ DE CONVERTIR SON 13<sup>e</sup> MOIS EN JOURS DE CONGÉS**

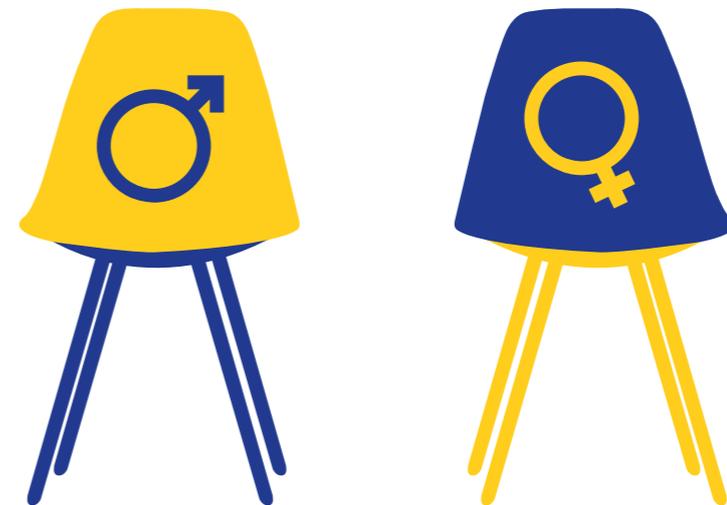
« J'ajoute que la CFE-CGC a aussi obtenu la prise en charge des frais de déplacement et de garde pour les familles monoparentales, la possibilité de convertir son treizième mois en jours de congés et la prise en compte du congé parental d'éducation dans l'ancienneté du salarié dans l'entreprise, détaille Roméo Lasjaunias. Concrètement, la période de congé parental d'éducation, possible jusqu'au 3<sup>e</sup> anniversaire de l'enfant, sera comptée intégralement pour le calcul de l'ancienneté, et non seulement pour moitié comme le prévoit la loi. »

### **RÉMUNÉRATIONS : DES GARANTIES DURANT LES CONGÉS FAMILIAUX**

Visant à améliorer les droits sociaux des salariés pendant les congés familiaux et à s'assurer de leur absence d'incidence sur la rémunération, l'accord prévoit :

- d'assurer le maintien du salaire pendant les périodes de congés maternité, paternité/accueil de l'enfant, adoption ;
- de garantir que les congés liés à l'arrivée d'un enfant soient sans incidence sur l'attribution de la prime sur objectifs ;
- le respect du principe d'égalité salariale au retour du congé parental d'éducation.

« Pour tous les grands sujets de l'accord, nous avons prévu la mise en place d'indicateurs de suivi dans le cadre du comité social et économique (CSE) ou de commissions dédiées », explique Roméo Lasjaunias. Le militant et ses équipes se tournent d'ores et déjà vers les prochaines négociations au menu des instances, en particulier le statut du personnel, le droit syndical (en y incluant les modalités de dialogue social) puis la révision de l'accord télétravail.





## L'INFO MILITANTE



### HANDICAP : À LA MATMUT, UN ACCORD SYNDICAL SUR L'EMPLOI

**La CFE-CGC et tous les syndicats du groupe mutualiste ont signé un accord prévoyant notamment l'embauche d'au moins 60 personnes en situation de handicap sur trois ans et des dispositifs en faveur des salariés proches aidants.**

Dans la continuité du précédent accord (2018-2021) ayant permis à la Matmut (6 400 salariés ; 4 millions de sociétaires revendiqués et 2,29 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2020) d'atteindre un taux d'emploi des personnes en situation de handicap de plus de 7 %, le groupe d'assurance mutualiste a annoncé, le 10 décembre dernier, la signature, à l'unanimité des organisations syndicales représentatives (CFE-CGC, FO, CFDT, CFTC, CGT), d'un nouvel accord sur l'emploi des personnes en situation de handicap et des proches aidants.

#### **UNE PRISE EN CHARGE GLOBALE DES PROBLÉMATIQUES LIÉES AU HANDICAP**

« Dans le prolongement du précédent accord très novateur, la CFE-CGC a accompagné ce nouveau texte qui conforte bon nombre de dispositions et qui ancre la volonté claire de l'entreprise de s'inscrire dans la prise en charge des problématiques liées au handicap, tant au niveau des moyens humains que matériels », résume Frédéric Poichet (en photo ci-dessus), délégué syndical central de la CFE-CGC, devenue en 2019 la première organisation syndicale de l'entreprise avec 23 % de représentativité. L'accord vise également à sécuriser les parcours professionnels avec des actions de formations dédiées, des aides financières et des dispositifs de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, notamment par des mesures d'adaptation du rythme et de la charge de travail. »

Dans le détail, ce nouvel accord conclu pour la période 2022-2024 s'articule autour de trois thématiques :

- Des dispositions relatives aux collaborateurs en situation de handicap. Tout en maintenant les dispositifs facilitant l'intégration

et l'accompagnement des salariés, en termes organisationnels ou financiers, l'accord prévoit, sur trois ans, au moins 60 recrutements externes (tout type de contrats confondus) de personnes en situation de handicap.

- Des mesures en faveur des salariés proches aidants venant en aide à une personne en perte d'autonomie ou présentant un handicap. Le texte fixe les modalités d'aménagement de l'organisation du travail, intègre un dispositif de dons de congés au profit d'un collègue proche aidant, et prévoit l'alimentation d'un fonds de solidarité abondé par l'entreprise à hauteur de 40 % (contre 20 % dans le précédent accord). Le nouvel accord permet aussi d'étendre l'octroi de cinq jours d'absence autorisée au profit des proches aidants pour de nouvelles situations : ascendants, conjoints en perte d'autonomie...
- Des actions de communication externe et de sensibilisation pour relayer les dispositifs mis en place en interne, les faire comprendre, tout en mettant l'accent sur la formation professionnelle.

#### **LA CFE-CGC AU SERVICE DES SALARIÉS**

Mobilisée au quotidien sur le sujet, la section syndicale de la CFE-CGC Matmut s'est récemment emparée du dossier d'une salariée en difficulté dans un service. « Nous avons sollicité le service RH dédié de l'entreprise pour mettre en place une demande de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) et œuvré pour une prise de contact avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph) afin d'apporter des solutions pratiques pour cette collaboratrice mais aussi pour l'ensemble des salariés potentiellement



## L'INFO MILITANTE

concernés, explique Frédéric Poichet. Cela fait partie de notre mission syndicale que d'éclairer l'ensemble du personnel sur toutes les situations de handicap, et d'être à leurs côtés pour les aider dans les démarches. »

### **UN ACCORD POUR PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES**

Toujours concernant la période 2022-2024, le groupe Matmut, doté depuis octobre 2020 d'un nouvel accord sur le télétravail, a signé, avec trois syndicats (CFE-CGC, FO et CFTC), un accord relatif à la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le texte prévoit un arsenal d'actions avec des objectifs chiffrés de progression, en particulier l'amélioration de la représentativité des femmes parmi les cadres en favorisant, à compétences comparables, les candidatures féminines sur les postes cadres et particulièrement les postes de managers.

Par ailleurs, un « budget Équité » d'augmentations individuelles de 850 000 euros sur trois ans est programmé, tout comme la création d'un dispositif de formation dédié à la thématique du leadership féminin et la mise en place d'une démarche de mentorat au bénéfice des collaboratrices. Autres objectifs affichés : promouvoir la parentalité et les équilibres des temps de vie avec la promotion des congés relatifs à la paternité, et la prévention de tous les types de violences ou d'agissements sexistes sur le lieu de travail. Sur le sujet, soulignons que la référente en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes du comité social et économique (CSE) est une élue CFE-CGC.

« L'obtention d'une enveloppe à 850 000 euros est à porter au crédit de la CFE-CGC car, au début de la négociation, la direction ne proposait qu'un budget de 300 000 euros sur trois ans, indique Frédéric Poichet. Nous avons aussi obtenu la possibilité de convertir des jours de compte épargne-temps (CET) en chèque emploi service universel (CESU). C'est une piste intéressante à creuser pour permettre à de jeunes parents de bénéficier d'aides via leur CET. »

### **PROCHAIN ENJEU : LA NÉGOCIATION ANNUELLE OBLIGATOIRE (NAO)**

Prochaine échéance désormais pour les équipes CFE-CGC : la négociation annuelle obligatoire (NAO), qui a débuté fin janvier. « Nous avons observé ce qu'il se passait dans les autres entreprises, sachant que la NAO a été plutôt favorable l'an dernier à l'occasion des 60 ans de la Matmut. À voir comment cela se déroule cette année, en tenant compte du fait que l'entreprise peut s'appuyer sur de bons résultats d'activité. »





## L'INFO MILITANTE



### MAIF : UN ACCORD HANDICAP OÙ LA CFE-CGC A JOUÉ UN RÔLE CLÉ

**Signé le 10 décembre 2021 et valable pour trois ans, le nouvel accord handicap à la Maif comporte des avancées très pragmatiques, mais laisse en plan le rôle des aidants familiaux.**

« Pour faire avancer les accords, nous contactons en amont nos collègues en situation de handicap pour connaître leurs problématiques et leurs besoins » : c'est forte de cette règle de conduite ultra-concrète qu'Edith Masson (en photo ci-dessus), déléguée syndicale centrale CFE-CGC de la Maif, a abordé la récente négociation sur le handicap.

Il s'agissait de signer le cinquième accord consécutif en la matière dans ce groupe mutualiste qui compte 445 salariés en situation de handicap, soit 6,42 % de l'effectif. Guère plus que le seuil légal obligatoire de 6 %, tout en sachant que la Maif a un service Mission Handicap qui met à leur disposition des services d'ergothérapeutes et des postes de travail adaptés (amplificateurs téléphoniques, télé-agrandisseurs, claviers et souris adaptés, logiciels de grossissement de caractères et de synthèse vocale, fauteuils adaptés, boucles magnétiques, bureaux réglables en hauteur, etc.).

#### PLUSIEURS AVANCÉES SIGNIFICATIVES

Les retours de terrain ont permis de mettre au sommaire plusieurs demandes qui ont été validées par la négociation :

- La valeur des chèques CESU auxquels ont droit les personnes en situation de handicap a été portée à 125 euros.
- Les salariés à temps partiel pour raison médicale ayant au moins 5 ans d'ancienneté pourront cotiser pour la retraite à temps plein dans les mêmes conditions que les autres salariés.
- Le plafond d'aide à l'aménagement du véhicule personnel utilisé comme moyen de transport quotidien a été porté à 12 000 euros.
- En cas d'inaptitude dans l'emploi et de reclassement impossible, la Maif abondera le compte personnel de formation (CPF) du salarié sur présentation d'un devis de formation.

- Les salariés en situation de handicap, comme tous les salariés de l'entreprise, peuvent bénéficier du télétravail.
- Enfin, le nouvel accord prévoit la prise en compte du handicap temporaire (par exemple, dans le cas d'une personne qui se remet difficilement d'une opération du dos pendant quelques mois). Tous ces acquis résultent de demandes ciblées de la CFE-CGC.

#### AIDANTS FAMILIAUX : LA CFE-CGC REMONTERA AU CRÉNEAU

Au chapitre des insatisfactions, Edith Masson pointe la question des aidants familiaux. « Cela fait deux ans que nous demandons à la direction de négocier des mesures pour améliorer leur condition car c'est un vrai sujet de société. Certains aidants familiaux s'épuisent à réaliser une double journée. La direction n'a pas voulu intégrer ce sujet - que je considère comme un cheval de bataille - dans le cadre de l'accord handicap. Nous espérons que cette négociation s'ouvrira en 2022 et nous insisterons encore. »

Autre bémol, la question du don de jours, dont la CFE-CGC souhaitait qu'il puisse être individualisé pour aider, par exemple, de façon ciblée, une mère seule avec un enfant malade. Cette revendication n'a pas abouti pour le moment.

Par ailleurs, la CFE-CGC se dit « satisfaite » de l'accord portant sur la négociation annuelle obligatoire (NAO) qui vient d'être signé. Et elle a obtenu un accord de principe de certains autres partenaires sociaux et de la DRH pour que la renégociation de l'accord OSER, qui porte sur le télétravail et qui vient à échéance en décembre 2022, soit repoussée à 2023 pour tenir compte des élections du comité social et économique (CSE) qui auront lieu en novembre 2022. « Nous voulions que ce soient les nouvelles équipes de négociateurs, nommés après les élections, qui renégocient cet accord », conclut Edith Masson.



## ENTRETIEN



### « POUR "UN AUTRE MONDE", J'AI RENCONTRÉ PLUS DE 200 CADRES »

Après « La loi du marché » et « En guerre », le nouveau film de Stéphane Brizé, « Un autre monde », sort en salle le 16 février. Avec Sandrine Kiberlain et Vincent Lindon dans le rôle d'un manager poussé par l'actionnaire à licencier des salariés. Entretien avec le réalisateur.

**Lors d'une présentation d'« Un autre monde » (voir ici la bande-annonce) devant des élus CFE-CGC, vous avez déclaré que ce film était né d'une « petite graine » semée lors du tournage d'« En guerre ». De quoi s'agit-il ?**

Dans une des séquences d'« En guerre », Laurent Amédéo, l'ouvrier et responsable syndical qu'interprète Vincent Lindon, est face aux cadres de son entreprise qui portent l'injonction de la fermeture totale du site industriel. Le directeur général semble très péremptoire dans ses arguments. Mais à un moment, je m'autorise à penser que ce dirigeant n'est peut-être pas si à l'aise avec la décision qu'il porte. Il fait le boulot qu'on lui demande, mais s'il ne partage pas la décision de sa direction, à quoi ressemble sa vie quand il rentre chez lui ? « Un autre monde » était né.

**« Des récits concordants sur la perte de sens, la loyauté vis-à-vis de l'entreprise et la répercussion sur les liens familiaux »**

**Avez-vous rencontré beaucoup de cadres avant le tournage pour vous familiariser avec leur vécu ?**

Pour écrire un film, j'ai l'idée, l'envie ou l'intuition d'un endroit du monde à regarder. À partir de là, j'organise des dizaines de rencontres avec des femmes et des hommes qui ont connu quelque chose ayant à voir avec le sujet que je veux traiter. Concernant « Un autre monde », une amie qui fait de l'outplacement m'a mis en contact avec beaucoup de cadres.

Ils m'ont tous raconté des histoires qui se ressemblaient plus ou moins lorsqu'il s'agissait de leur exclusion de leur entreprise et de l'impact que cela avait eu sur leur vie de famille : perte de sens, questionnement sur le courage, sur la loyauté vis-à-vis de l'entreprise, répercussion sur les liens familiaux. C'est autour de ces récits que le film s'est ensuite construit.

**Comment s'est opéré le casting – si l'on excepte le choix des deux stars ?**

Une des particularités de mes films est de faire tourner beaucoup d'acteurs non professionnels. Pour organiser ce premier travail de rencontres, j'ai une directrice de casting accompagnée d'une équipe de plusieurs assistants. Revues spécialisées, LinkedIn, syndicats, bouche à oreille : toutes les pistes sont explorées. Au final, plus de 200 cadres sont venus nous rencontrer librement pour ce nouveau film. Chaque rencontre dure au moins une heure. Une trentaine de minutes de discussion et une trentaine de minutes d'essais. Ce sont des mois et des mois de travail.

**Pour tenir les rôles de cadres dirigeants, vous avez aussi appelé des gens connus comme la journaliste Marie Drucker ou Didier Bille, un ancien DRH qui a témoigné plusieurs fois dans la presse.**

Vous savez, Marie Drucker n'est pas comédienne professionnelle. Elle est connue mais elle n'avait jamais joué devant une caméra. Didier Bille est effectivement ce DRH qui a témoigné à de nombreuses reprises de la violence de son travail quand

**« Filmer un angle mort de notre monde : les difficultés des cadres à porter des injonctions contradictoires ou injustifiables »**



## ENTRETIEN

il exerçait ses fonctions en entreprise. Il a écrit un livre (ndlr : « DRH, la machine à broyer »), je l'avais lu, je l'ai rencontré, sa personnalité m'a intéressé, je lui ai proposé de passer le casting... et il s'est retrouvé dans le film. Quant aux autres comédiens non professionnels, ils sont tous cadres dans la vie.

**Dans le film, lors d'une discussion entre directeurs de sites, certains acceptent de devoir licencier des salariés, par conviction ou intérêt personnel. Est-ce que vous les comprenez ?**

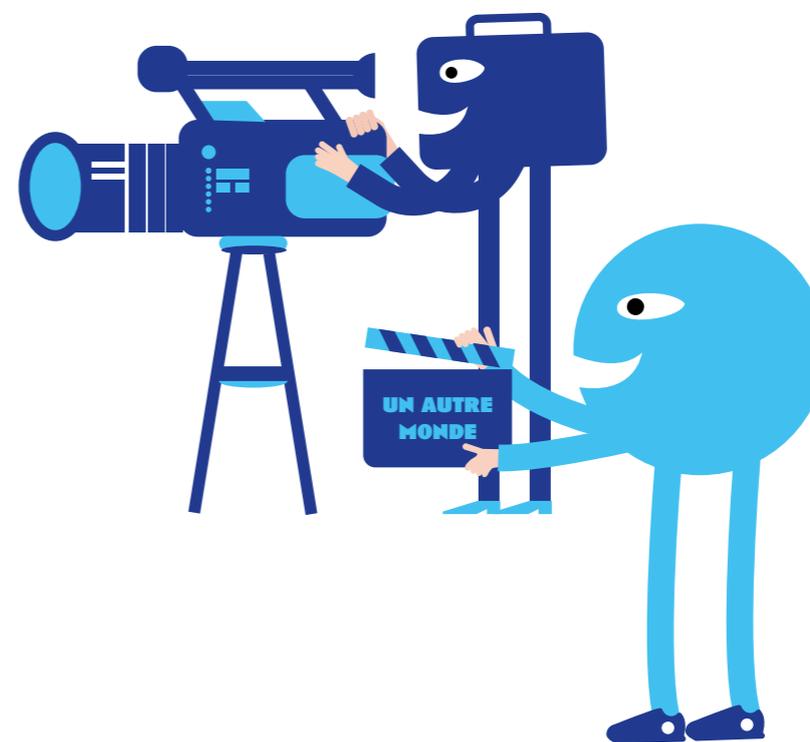
Je m'attache à donner à chaque personnage un discours structuré et convaincant. Charge aux spectateurs de se faire leur idée en fonction de leur propre expérience de vie, de ce qu'ils jugent bien ou mal, décent ou indécent, juste ou injuste. Personne n'a confisqué la vérité et je n'instruis pas à charge. Je m'en défends à chaque instant. Et si je me moquais de l'un ou de l'autre de mes personnages en ironisant sur son discours ou sa fonction, ma démonstration ne tiendrait pas. On me dirait, bien légitimement : « C'est facile, M. Brizé, vous vous foutez de la gueule d'Untel, il n'a aucune chance de pouvoir défendre son point de vue. » Et je n'aurais pas grand-chose à répondre !

**Avec « Un autre monde », avez-vous le sentiment d'avoir bouclé la boucle formée par « La loi du marché » et « En guerre » ?**

Les trois films forment au final une trilogie, même si celle-ci n'était pas pensée comme telle à l'origine. Un film en a invité un autre. D'abord le chômeur de longue durée de « La loi du marché », obligé d'accepter un travail d'agent de sécurité qui le contraint à surveiller puis à interpeller ses collègues, bref à devenir un sale type.

Puis « En guerre », qui met en scène la colère de salariés au moment de la fermeture (boursière) de leur entreprise. Enfin, « Un autre monde », qui présente un directeur de site industriel quelques semaines avant l'annonce d'un plan social conséquent. La même histoire ou presque que la précédente mais regardée du point de vue des cadres. En filmant cette fois-ci un angle mort de notre monde : les difficultés des cadres à porter des injonctions contradictoires ou injustifiables, ce qui n'est d'ailleurs pas incompatible. Dans tous les cas, à tous les échelons, des femmes et des hommes souffrent de décisions économiques prises sans aucun lien avec la performance des sites.

**Propos recueillis par Gilles Lockhart**





## QUELLES TENDANCES POUR L'APPRENTISSAGE ?

**Plus de 700 000 contrats d'apprentissage ont été signés l'an passé (privé et public), un chiffre en progression constante ces dernières années. Décryptage.**

Jusqu'à l'année dernière, les chiffres de l'alternance dans la base « PoEm » (Pour politique de l'emploi) de la Dares (ministère du Travail) étaient situés dans la catégorie « emplois aidés ». Il faut dire que l'apprentissage est une forme d'emploi fortement subventionnée.

Alors que jusqu'en 2017, environ 270 000 nouveaux contrats étaient signés chaque année dans le secteur privé, la progression ne faiblit pas depuis. En 2021, ce sont ainsi environ 698 000 contrats qui ont été signés (et près de 20 000 dans le secteur public). Si la progression s'explique notamment par une baisse annuelle de plus de 130 000 contrats de professionnalisations, l'augmentation du nombre d'alternants formés est indéniable.

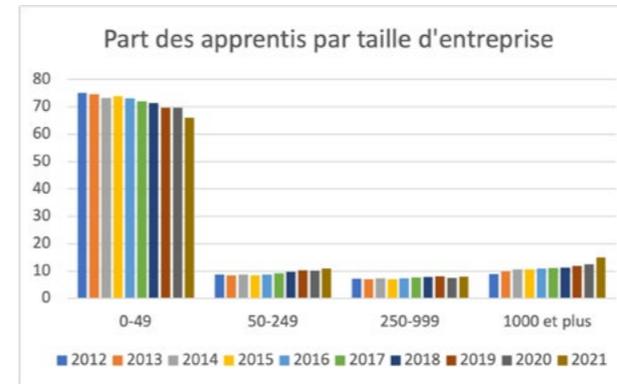
### NIVEAUX DE DIPLOME ET ÂGE : UN PROFIL EN ÉVOLUTION DANS LE PRIVÉ

En observant les courbes depuis dix ans, le niveau de diplôme a changé. Alors qu'en 2012, l'apprentissage concernait essentiellement les CAP (45 %) et le niveau Bac (30 %), les effectifs pour ces deux niveaux ont fondu. Désormais, le niveau CAP représente 20 % des apprentis et le niveau Bac 15 %. À l'inverse, les formations du supérieur ont crû de manière exponentielle (graphique ci-dessous).



Source : Dares (mise en forme : CFE-CGC)

De manière cohérente, on constate en parallèle une augmentation de l'âge des apprentis. Alors qu'environ 40 % d'entre eux étaient mineurs en 2012, ils ne sont plus que 20 % aujourd'hui. On rentre en apprentissage plus tard, avec un niveau de sortie plus élevé. Comme chaque année, les apprentis sont essentiellement employés dans les entreprises de moins de 50 salariés – même si cela diminue depuis quelques années.



Source : Dares (mise en forme : CFE-CGC)

Parallèlement, tous les secteurs ne progressent pas, en valeur relative. Depuis 10 ans, la part des apprentis dans l'industrie, la construction, les métiers du soin, ou même l'hébergement et la restauration, est en recul. Alors que 20 % des apprentis exerçaient dans l'industrie il y a 10 ans, ils ne sont plus aujourd'hui que 15 %. La diminution est encore plus marquée dans la construction (de 20 % à 11 %). Sans surprise, le commerce, la finance et le conseil aux entreprises affichent la plus grande progression. Le soutien aux entreprises est passé de 8 % en 2012 à 13 % aujourd'hui (de 18 % à 22 % pour le commerce).

### ET DANS LA FONCTION PUBLIQUE ?

Ces mêmes tendances de réallocation des apprentis se retrouvent dans les fonctions publiques. Dans le rapport 2020 rendu par le ministère, on constate une augmentation de l'apprentissage dans la fonction publique territoriale (+ 7 % par rapport à 2019), une relative stabilité dans la fonction publique d'État (+ 2 %) mais surtout une forte régression dans la fonction publique hospitalière (- 13 %).

Par ailleurs, une différenciation des niveaux préparés est visible. 66 % des diplômés préparés dans la fonction publique d'État concernent des formations de Bac+3 ou plus (47 % pour la fonction publique hospitalière et seulement 35 % dans la territoriale).



## **FORFAIT-JOURS : PRÉCISIONS SUR LA COMPENSATION DE LA RENONCIATION AUX JOURS DE REPOS**

Il est possible pour un salarié en forfait-jours de renoncer à une partie de ses jours de repos, en contrepartie d'une majoration de son salaire (article L. 3121-59 du Code du travail). Le cas échéant, un accord avec l'employeur doit nécessairement être formalisé par un écrit afin de prévoir :

- le nombre de jours supplémentaires ;
- la majoration salariale applicable, étant entendu que cette majoration ne peut être inférieure à 10 %.

Dans un arrêt en date du 26 janvier 2022 (Cass. Soc., 26 janvier 2022, n° 20-13266), la Cour de cassation précise qu'en l'absence d'accord sur la renonciation du salarié à ses jours de repos, il revient au juge de fixer, dans le respect d'un minimum de 10 %, le montant de la majoration applicable à la rémunération des jours de travail supplémentaires, soit une rémunération totale d'au moins 110 %.

Par conséquent, en l'absence d'accord entre les parties, le juge dispose d'une marge d'appréciation pour fixer le taux de majoration salariale applicable, qui peut finalement être supérieur au minimum prévu par la loi.

### **LES PRÉCONISATIONS DE LA CFE-CGC**

Pour la CFE-CGC, il est important de rappeler que les salariés en forfait-jours sont particulièrement exposés à des amplitudes et durées quotidiennes de travail très importantes. Afin de ne pas alourdir ces contraintes, nous recommandons de limiter le recours à la renonciation des jours de repos, d'autant plus que le caractère volontaire de la renonciation n'est pas une garantie suffisante.

Le salarié peut effectivement subir des pressions, directes ou indirectes, de la part de sa hiérarchie et se retrouver « forcé » de renoncer à une partie de ses jours de repos afin de pouvoir absorber sa charge de travail. Dans un souci de préservation de la santé et sécurité des salariés en forfait-jours, la CFE-CGC recommande donc de respecter un plafond de 225 jours travaillés par an.

## **L'Apec se penche sur les cadres seniors en quête de travail**

« Fin janvier 2021, un peu plus de 700 000 demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi recherchaient un emploi de cadre dont 16 % de seniors (55 ans et plus), soit un peu plus de 100 000 demandeurs d'emploi. » Sur ce constat, l'Apec a approfondi le sujet en publiant une étude le 24 janvier dernier avec les services de Pôle emploi. Celle-ci permet d'identifier la nature et les spécificités de la difficulté de retrouver un emploi de cadre pour le public senior. L'étude propose aussi des solutions quant aux stratégies de recherches d'emploi et aux démarches accessibles pour faciliter le retour à l'emploi.

## **Projet de convention Unedic/AGS : la CFE-CGC opposée au projet**

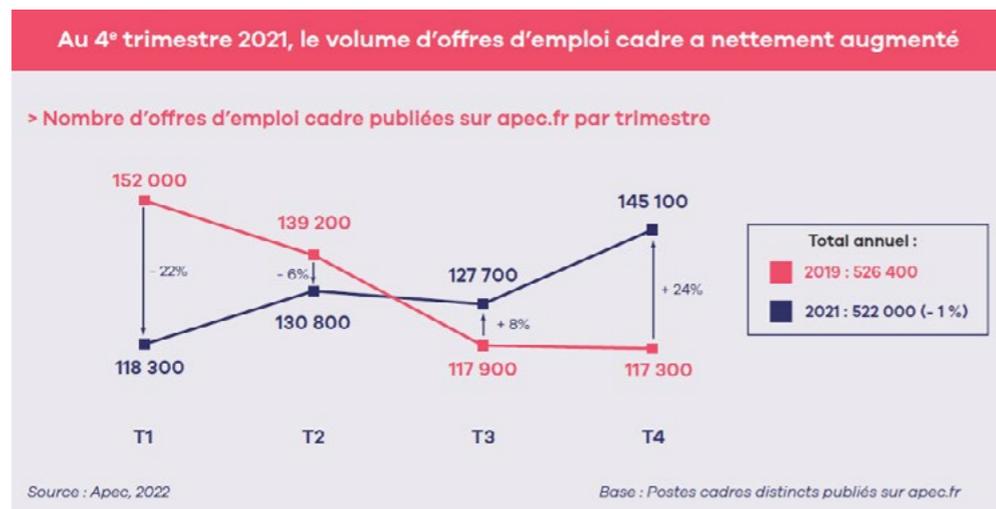
Après le Conseil d'administration extraordinaire du 23 novembre 2021, le CA sortant s'est tenu le 26 janvier dernier. À l'ordre du jour des deux réunions : le projet de convention de gestion entre l'Association pour la gestion du régime d'assurance des créances des salaires (AGS) et l'Unedic. Or, malgré l'opposition de la CFE-CGC contre ce projet, celui-ci devrait être adopté à la majorité si un vote a lieu lors du CA. Depuis que nous avons manifesté notre désaccord, aucune nouvelle réunion de négociation paritaire n'a eu lieu, les organisations patronales ayant refusé de revoir leur copie.

Dans ce contexte, le dernier levier à actionner par la CFE-CGC contre cette convention de gestion est d'être vigilante quant à la publication des ordres du jour et, en étant suivie par les organisations syndicales (à l'exception de la CFDT), de pratiquer la politique de la chaise vide pour éviter l'atteinte des quorums... Voici à quoi en est malheureusement réduit le paritarisme dans cette institution pourtant essentielle au marché du travail.



## LE SECTEUR PRIVÉ A CRÉÉ 648 200 EMPLOIS EN 2021

Le secteur privé a enregistré 648 200 créations nettes de postes sur un an à la fin de l'année 2021 (+ 3,3 %), selon l'INSEE. Au total, fin 2021, l'emploi salarié privé dépasse de 1,5 % (soit + 297 300 emplois) son niveau d'avant-crise, fin 2019. Idem pour les cadres où le nombre de recrutements a également dépassé le niveau d'avant-crise. Grâce à un dernier trimestre dynamique, les offres d'emploi cadre ont retrouvé leur volume annuel (+ 24 % au 4<sup>e</sup> trimestre 2021 vs le 4<sup>e</sup> trimestre 2019).



Au regard de ces chiffres, la CFE-CGC s'interroge sur le lien de causalité entre cette augmentation des offres d'emploi et un éventuel rattrapage de l'activité économique impactée depuis deux ans par les restrictions sanitaires. Cette hausse pourrait ainsi s'expliquer par le retard pris par les entreprises dans leurs activités, par un rebond spontané de l'activité économique liée au retour à la normal progressif ou par les fins de contrats prononcées lorsque l'activité des entreprises était au plus bas, etc...

Toutefois, les cadres ont été moins touchés par cette crise sanitaire. L'activité partielle, le télétravail ou un besoin de réorganisation des entreprises sont autant d'éléments qui ont permis au public cadre d'être maintenu à leur poste et même de conserver une certaine employabilité durant cette période.

Si la CFE-CGC se réjouit de cette reprise du marché du travail, nous espérons qu'elle s'inscrira dans le temps et que le niveau des offres d'emploi ne retombera pas aussi vite qu'il est remonté.

## Prolongation du régime dérogatoire d'activité partielle

Deux nouveaux décrets relatifs à l'activité partielle ont été publiés le 28 janvier 2022. Bien que l'amélioration de la situation sanitaire devrait pouvoir s'observer, comme la reprise de l'activité économique, la publication de nombreuses offres de recrutement ou la baisse du nombre de chômeurs de catégorie A, la prolongation du régime dérogatoire d'activité partielle laisse présager que l'impact du Covid se fait encore ressentir.

Ainsi, l'indemnité et l'allocation dérogatoire d'activité partielle de 70 % sont prolongés jusqu'au 28 février 2022 pour les établissements :

- recevant du public faisant l'objet d'une fermeture administrative totale ou partielle ;
- situés dans un territoire soumis à des restrictions sanitaires prises en application de l'état d'urgence sanitaire et subissant une baisse de chiffre d'affaires d'au moins 60 % ;
- relevant des secteurs S1 et S1 bis qui ont subi une forte baisse de chiffre d'affaires d'au moins 65 % (et non plus d'au moins 80 %) depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2021.

### CONTACTS

**Jean-François Foucard**  
Secrétaire national  
Emploi, Formation  
et Parcours professionnels  
[jeanfrancois.foucard@cfecgc.fr](mailto:jeanfrancois.foucard@cfecgc.fr)

**Service Emploi,  
Formation et Travail**  
Franck Boissart  
Aurélie Célia  
Clément Delaunay  
Adrien Huyart  
Paul-Henri Lutz  
Barbara Reginato





## UE : DES MESURES AMBITIEUSES POUR PROTÉGER LES TRAVAILLEURS DES PLATEFORMES NUMÉRIQUES

**Présenté fin 2021 par la Commission européenne, le projet de directive vise à améliorer les conditions de travail des travailleurs et à promouvoir une croissance durable des plateformes de travail numériques.**

La Commission européenne a dévoilé, le 9 décembre 2021, ses mesures relatives aux « conditions de travail des personnes travaillant via une plateforme de travail numérique ».

Dans le détail, Bruxelles prévoit :

- Une communication exposant l'approche de l'Union européenne (UE) et ses mesures en matière de travail via une plateforme, invitant également les États membres et les partenaires sociaux à agir en ce sens dans le cadre de leurs compétences, et préconisant également des travaux au niveau international sur ce sujet.
- Une proposition de directive européenne relative à l'amélioration des conditions de travail dans le cadre du travail via une plateforme.
- Un projet de lignes directrices précisant l'application du droit de la concurrence de l'UE aux conventions collectives des travailleurs indépendants sans salariés.

Ce paquet de mesures, assez ambitieuses il faut le dire, s'inscrit dans la suite de la consultation des partenaires sociaux en deux phases comme prévu par l'article 154 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) dont la dernière phase s'est achevée le 15 septembre 2021. En tant que partenaire social européen, la Confédération européenne des cadres (CEC), présidée par la CFE-CGC, a répondu à ces deux phases de consultation.

### **L'INSTAURATION D'UNE PRÉSUMPTION DE SALARIAT POUR LES TRAVAILLEURS DES PLATEFORMES NUMÉRIQUES**

Le projet de directive instaure une présomption de salariat pour les travailleurs des plateformes numériques qui remplissent certains critères démontrant un lien de subordination.

Les cinq critères proposés par la Commission européenne sont les suivants :

- déterminer le niveau de rémunération ou fixer des plafonds ;
- superviser l'exécution du travail par des moyens électroniques ;
- restreindre la liberté de choisir ses horaires de travail ou ses périodes d'absence, accepter ou refuser des tâches ou faire appel à des sous-traitants ou des remplaçants ;
- fixer des règles contraignantes spécifiques en ce qui concerne l'apparence, la conduite envers le destinataire du service ou l'exécution du travail ;
- restreindre la possibilité de se constituer une clientèle ou d'effectuer des travaux pour un tiers.

Si la plateforme remplit au moins deux des cinq critères, elle sera alors juridiquement présumée être un « employeur » et devra traiter les travailleurs concernés comme des « salariés ». Si elle conteste une telle qualification, il lui appartiendra de prouver qu'il n'existe pas de relation de travail puisque le texte prévoit une inversion de la charge de la preuve.

### **RENFORCER LA TRANSPARENCE DANS L'UTILISATION DES ALGORITHMES PAR LES PLATEFORMES**

La directive vise également à renforcer la transparence dans l'utilisation des algorithmes par les plateformes de travail numériques, à garantir un suivi humain du respect des conditions de travail et à créer un droit de contester des décisions automatisées. Ces nouveaux droits visent tant les travailleurs salariés des plateformes que les travailleurs véritablement indépendants.



En effet, le texte prévoit que les plateformes ne doivent pas utiliser « de systèmes de surveillance et de prise de décision automatisés d'une manière qui exerce une pression excessive sur les travailleurs de la plateforme ou qui met en danger la santé physique et mentale de ces derniers » (article 7.2).

Par ailleurs, en cas de décisions défavorables au travailleur, comme une déconnexion, la plateforme doit lui permettre « d'avoir accès à une personne de contact désignée pour discuter et clarifier les faits, les circonstances et les raisons ayant conduit à la décision » (article 8), une décision qui pourra être contestée. Enfin, les plateformes devront informer et consulter les travailleurs et leurs représentants sur les décisions de gestion algorithmique (article 9).

#### **CLARIFIER LES OBLIGATIONS EXISTANTES EN MATIÈRE DE DÉCLARATION DE TRAVAIL AUX AUTORITÉS NATIONALES**

La proposition de la Commission a également pour objectif de clarifier les obligations existantes en matière de déclaration de travail aux autorités nationales. Elle prévoit la mise à disposition, par les plateformes, des informations essentielles concernant leurs activités et les personnes qui exercent une activité par leur intermédiaire auprès des autorités nationales.

Le texte doit désormais être examiné par le Parlement européen et le Conseil. Une fois la directive adoptée, les États membres auront deux ans pour la transposer en droit national. La ministre du Travail, Elisabeth Borne, a déjà fait savoir, le 25 janvier dernier devant la commission emploi et affaires sociales du Parlement européen, que la France jouera son rôle de présidente de l'UE pour faire avancer les discussions sur cette proposition de directive. Même si, on le sait, la présomption de salariat a déjà fait grincer pas mal de dents à Paris.





## UNION EUROPÉENNE : L'ITALIE RETROUVE DU POIDS

**Engagée dans un grand plan de réformes qui conditionnera le versement des aides européennes, l'Italie affiche aujourd'hui un certain dynamisme économique qui lui permet de s'affirmer davantage au niveau européen.**

### UN REBOND ÉCONOMIQUE IMPORTANT

L'économie italienne profite d'un rebond économique particulièrement important. Son PIB a progressé en 2021 de 6,2 % soit plus que la moyenne de la zone euro, et son potentiel de croissance reste pour cette année bien orienté, avec une prévision de croissance de 3,8 % selon le FMI. Le taux de chômage, qui a longtemps été très élevé, est même redescendu sous le seuil des 10 % (un record depuis 2011).

Par ailleurs, le pays profite d'un certain dynamisme sur le plan commercial : avec une balance commerciale excédentaire qui s'élève à plus de 63 milliards d'euros en 2020, l'Italie n'est pas obligée d'emprunter ou de puiser dans ses réserves pour assurer l'équilibre de sa balance des paiements. Il en résulte un accroissement de ses entrées nettes de devises, ce qui contribue à augmenter sensiblement ses capacités financières et ses investissements. Une situation qui contraste durement avec la France, qui a cette année établi un triste record avec un déficit de 82,5 milliards d'euros. À l'inverse de la France, l'économie italienne bénéficie notamment d'un tissu de TPE-PME particulièrement dense dans l'industrie, qui lui permet de soutenir avantageusement ses exportations.

### UNE SITUATION POLITIQUE PLUS CLAIRE

Ces dernières années, l'Italie avait donné l'image d'un pays relativement instable sur le plan politique. Les différentes coalitions gouvernementales se sont faites parfois avec des lignes politiques divergentes, ce qui n'a pas aidé à définir un cap clair en termes de politiques publiques. L'arrivée, en février 2021, de Mario Draghi (ancien président de la BCE) comme chef du gouvernement a semble-t-il permis, d'une part, de rassurer les investisseurs étrangers (son intronisation a coïncidé avec une baisse des taux italien à dix ans) et, d'autre part, de permettre la mise en place

de réformes structurelles indispensables au pays. Le maintien de Sergio Mattarella au poste de président de la République italienne lors des dernières élections devrait conforter Mario Draghi à son poste de président du Conseil et permettre la continuité des réformes proposées dans le cadre du PNRR (plan national de relance et de résilience) italien.

Avec plus de 190 milliards d'euros (68,9 milliards de subventions et 122,6 milliards sous formes de prêts), l'Italie est le premier pays bénéficiaire du plan de relance européen dont les modalités prévoient un contrôle des aides versées à chaque État. La Commission européenne a ainsi le droit de conditionner les fonds aux objectifs du Semestre européen et aux mesures préconisées dans ce cycle. En d'autres termes, en contrepartie des subventions versées, l'Union européenne (UE) exige la mise en place de réformes structurelles.

C'est dans ce cadre que l'Italie a commencé à mener des réformes dans la fonction publique, la justice pénale ou les transports publics. L'Italie a atteint, en 2021, la totalité des 51 objectifs convenus avec Bruxelles, ce qui lui a permis d'obtenir en août 2021 un premier versement de 24,9 milliards d'euros. D'ici le 30 juin prochain, le pays doit encore mener certaines réformes (prestations sociales, justice civile et fiscalité) pour débloquer un second versement de 24,1 milliards d'euros.

### UN POIDS EUROPÉEN RENFORCÉ

Avec la sortie du Royaume-Uni, l'Italie est devenue la troisième puissance économique de l'UE. Et les perspectives économiques apparaissent plutôt prometteuses car les investissements massifs du PNRR vont largement stimuler la croissance italienne à cinq ans. L'Italie peut dès lors peser davantage au sein de l'UE et dans la zone euro.



La signature du traité du Quirinal le 26 novembre 2021 l'illustre. Si ce traité bilatéral vise d'abord à renforcer les coopérations entre la France et l'Italie dans de multiples domaines (économie, énergie, défense, numérique, lutte contre le changement climatique, protection de la Méditerranée, sécurité, éducation, culture, etc.), il pose les bases d'une réelle ambition européenne. En particulier, les deux pays entendent promouvoir des mécanismes de convergence fiscale, la transparence et la participation des citoyens au processus décisionnel et favoriser un recours à la majorité qualifiée pour la prise de décision au sein du Conseil européen. Rome et Paris souhaitent aussi faire évoluer la politique européenne en lien avec les critères de Maastricht et la défense européenne. En établissant une vision commune entre la France et l'Italie, cet accord instaure une relation plus équilibrée entre Paris, Berlin et Rome.

### DES PROBLÉMATIQUES QUI DEMEURENT

Si les perspectives économiques italiennes sont plutôt favorables, le pays reste en proie à des difficultés structurelles. Avec une dette publique de 156,3 % du PIB, et un déficit public proche de 9 %, l'Italie ne fait pas partie des bons élèves. Cet endettement massif l'expose à un risque quant à la soutenabilité de sa dette. Une remontée brutale des taux risquerait d'alourdir considérablement la charge de la dette qui plongerait le pays dans de fortes turbulences financières. Or ce risque est d'actualité puisque la politique expansive de la BCE, qui permet artificiellement de maintenir les taux d'emprunt à des niveaux soutenables, est amenée à se réduire avec le retour de l'inflation.

L'Italie reste en outre pénalisée par son niveau de chômage (particulièrement chez les jeunes) et par l'écart du niveau de vie entre les régions du Nord et du Sud. Ces divergences internes, combinées à la faiblesse des gains de productivité et à un vieillissement progressif de sa population, fragilisent son potentiel de croissance.

	France	Italie
<b>Taux de croissance 2021</b>	7 %	6,2 %
<b>Taux de chômage (Octobre 2021)</b>	7,9 %	9,5 %
<b>Dette publique 2021</b>	116,3 %	156,3 %
<b>Taux d'inflation 2021</b>	1,6 %	1,9 %
<b>PIB 2020</b>	2 302,9 Mds d'euros	1 653,58 Mds d'euros
<b>Balance commerciale 2020</b>	- 82,5 Mds d'euros	+ 63 Mds d'euros





## TÉLÉTRAVAIL : LA SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL EST UNE QUESTION DE SANTÉ PUBLIQUE, SOULIGNE L'OIT

**Une étude de l'Organisation internationale du travail rappelle combien les conséquences du télétravail, largement déployé depuis la crise sanitaire, sont à envisager comme des enjeux de santé publique.**

Avant celle du Covid-19, il était question depuis un certain temps d'une autre pandémie : l'explosion du stress en entreprise et des risques psychosociaux (RPS). La séparation entre des politiques de santé-sécurité au travail et de santé publique se révélait de plus en plus inadéquate. Avec l'essor de la crise sanitaire de mars 2020, la jonction entre ces deux pans semblait poindre. En effet, le télétravail est devenu un outil de santé publique quand il a été imposé pour endiguer la progression des contaminations. Les conséquences du télétravail sont également à envisager comme des enjeux de santé publique comme le souligne le dernier **dossier technique** de l'Organisation internationale du travail (OIT) relatif à un « télétravail sain et sûr ».

Plusieurs leçons peuvent être tirées à la lecture de ce document à l'attention des entreprises. La première est qu'une bonne organisation du télétravail est essentielle afin de profiter des effets positifs qui peuvent en découler et pour en limiter les effets néfastes sur la santé des travailleurs. Après deux ans de pandémie, cette affirmation sonne comme une lapalissade aux oreilles de n'importe quel travailleur. Or, c'est sur l'insistance avec laquelle l'OIT souligne la nécessaire implication des gouvernements dans la mise en œuvre saine et sûre du télétravail qu'il faut s'arrêter. Cet appel à l'intégration d'une question de santé et sécurité au travail dans les politiques de santé publique est à saluer car il ne va pas de soi. Le coût social découlant de la survenance de pathologies telles que les troubles musculo-squelettiques (TMS) et les RPS est en effet supporté par l'ensemble de la collectivité.

### FAVORISER UNE GOUVERNANCE TRIPARTITE DE LA MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL

L'OIT appelle à une gouvernance tripartite de la mise en œuvre du télétravail : responsabilité de l'employeur de prendre toutes les mesures nécessaires pour préserver la santé des travailleurs durant le télétravail et application par les managers et cadres, le tout chapeauté par les pouvoirs publics. Cela est indispensable pour que tous les bienfaits sur la santé découlant du dispositif puissent se réaliser : diminution du temps passé dans les transports, réduction du stress et de l'hypertension, faculté d'organiser de façon plus autonome son travail, meilleur équilibre avec la vie personnelle, réduction de l'obésité et du surpoids et pratique plus régulière d'une activité physique.

L'ensemble des pathologies listées dans l'étude de l'OIT n'ont pas émergé avec le Covid-19 mais il semblerait qu'elles soient identifiées de façon plus frontale comme des problèmes de santé publique. Ce décloisonnement entre la santé-sécurité et la santé publique doit donc désormais être pérennisé.

#### CONTACTS

**Anne-Catherine Cudennec**  
Secrétaire nationale en charge du secteur Europe et international  
annecatherine.cudennec@cfecgc.fr

**Catherine Houlmann**  
Déléguée nationale  
catherine.houlmann@cfecgc.fr

**Maxime Legrand**  
Délégué national  
maxime.legrand@cfecgc.fr

**Service Europe et International**  
Sonia Arbaoui  
Francesca Breuil  
Ana Cuesta  
Louis Delbos



## FOCUS

### EMPLOI DES CADRES : LES 10 VÉRITÉS DE L'APEC

#### **Rebond des offres d'emploi pour les cadres mais modifications profondes de la relation entre employeurs et candidats : tels sont les principaux enseignements de la nouvelle enquête de l'Apec.**

Effectuant sa rentrée 2022, l'Association pour l'emploi des cadres a publié une étude sur les recrutements de cadres (« 2022, vers un record des recrutements de cadres ? ») dont nous synthétisons ci-dessous les principaux enseignements. Si 2022 pourrait être une année record pour l'emploi cadre, Gilles Gateau, le directeur général de l'Apec, estime que les enjeux de cette période « renvoient à des tensions conjoncturelles mais aussi à des tendances structurelles anciennes comme la mise à l'écart des seniors, ou plus nouvelles comme la plus grande volatilité des jeunes cadres ».

Il estime aussi qu'il faudra « prendre la mesure d'un mouvement profond de quête de sens et de qualité de vie au travail » de la part des cadres, qui appellent à « une vraie réinvention du management ».

#### **1. LES OFFRES D'EMPLOI CADRE ONT RETROUVÉ LEUR NIVEAU D'AVANT-CRISE**

Elles ont été répertoriées au nombre de 522 000 en 2021, soit quasiment le même chiffre qu'en 2019 (526 400) et ce après le fort creux constaté en 2020 (371 600).

#### **2. TOUS LES SECTEURS NE SONT PAS LOGÉS À LA MÊME ENSEIGNE**

Alors que les offres d'emploi cadre sont florissantes dans la santé-action sociale (+ 46 % par rapport à 2019), l'immobilier (+ 27 %) et l'industrie pharmaceutique (+ 21 %), l'automobile-aéronautique, le conseil et la gestion des entreprises et la communication-médias sont en berne avec des reculs de l'ordre de - 20 à - 25 % pour ces secteurs.

#### **3. LA CONFIANCE DES ENTREPRISES SE MAINTIENT**

Au global, 8 entreprises sur 10 sont confiantes dans l'évolution de leur carnet de commandes pour les trois prochains mois, dont 91 % pour les ETI. La confiance est particulièrement forte pour les entreprises de la construction (81 %) et celles des services à forte valeur ajoutée (81 %) : activités juridiques et comptables, banque et assurance, activités informatiques, communication et médias, ingénierie - R&D.

#### **4. DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENTS DEVIENNENT LA RÈGLE**

Plus de 75 % des entreprises anticipent comme difficiles leurs recrutements de cadres dans les trois prochains mois, alors qu'elles n'étaient que 58 % à avoir cette appréhension en septembre 2020. Elles mentionnent en particulier trois types de freins : le manque de profils disponibles sur le marché (87 %) ; le décalage entre les candidatures reçues et le profil recherché (51 %) ; la concurrence d'autres employeurs sur les mêmes profils (44 %).

#### **5. LES ENTREPRISES S'ADAPTENT À CE QU'ELLES TROUVENT**

Un quart des entreprises qui projetaient de recruter des cadres en 2021 ont renoncé à le faire pour au moins un poste. La plupart des autres se sont adaptées, quitte à embaucher des personnes n'ayant pas toutes les compétences techniques requises (44 %), manquant d'années d'expérience (40 %) ou d'expérience managériale en particulier (29 %), voire n'ayant pas le type ou le niveau de diplôme recherché (24 %).



## FOCUS

### 6. LES JEUNES DIPLÔMÉS ET LES SENIORS DANS LA SERINGUE

La chute drastique, en 2020, des recrutements de jeunes diplômés sur des postes cadres (- 26 %) crée malheureusement un effet d'embouteillage avec les nouvelles promotions. Rappelons qu'en 2021, le taux d'emploi des Bac+5 de la promotion 2019, 12 mois après l'obtention de leur diplôme, était de 69 % (vs 85 % en 2020).

À l'autre bout de la pyramide des âges, les cadres seniors de 55 ans et plus sont plébiscités pour leur expérience et leur niveau d'expertise, constate l'Apec, mais deux sur trois se sentent menacés par le risque de licenciement et les trois-quarts doutent de leur capacité à rebondir en cas de perte d'emploi.

### 7. L'ÉTAT D'ESPRIT DES CANDIDATS SENIORS EST CONCILIANTE

Pour sécuriser leur embauche, de nombreux cadres seniors sont prêts à être arrangeants. Ainsi, 25 % accepteraient de faire des concessions sur leur temps de transport ou sur leur salaire dès le début de leur recherche d'emploi, 23 % sur leur métier et jusqu'à 42 % sur leur type de contrat...

### 8. LES ENVIES DE RECONVERSION FORMENT LA JEUNESSE

« La crise sanitaire vous a-t-elle globalement donné envie d'entamer une reconversion professionnelle ? » : réponse positive forte chez les moins de 35 ans (42 % de oui), mais très majoritairement négative chez les 55 ans et plus (seulement 19 % de oui).

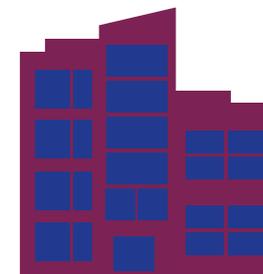
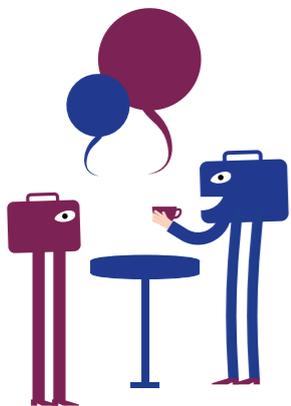
### 9. L'ATTACHEMENT AU SALARIAT ET AU STATUT DE CADRE N'EST PLUS UN DOGME

Si 61 % des cadres se disent très attachés au salariat, 28 % pourraient y renoncer sous certaines conditions et 11 % préféreraient être à leur compte. Similairement, 4 cadres sur 10 seraient prêts à renoncer à leur statut de cadre (34 % « probablement » et 7 % « certainement ») s'ils devaient perdre leur emploi et si leur recherche d'emploi devait durer.

### 10. LES ENTREPRISES SOUS-ESTIMENT L'ATTRACTIVITÉ DU TÉLÉTRAVAIL

Enfin, l'Apec constate un grand écart conceptuel sur le potentiel de séduction du télétravail. Moins d'un quart des entreprises (22 %) estiment que l'absence de télétravail constitue un frein pour le recrutement de cadres. À comparer avec une quasi moitié des cadres (47 %) qui, eux, sont réticents à rejoindre une entreprise ne proposant pas le dispositif...





## TENDANCES

### MANAGEMENT POST-COVID : QUELS PREMIERS ENSEIGNEMENTS ?

Si tout n'est pas encore décanté, on commence à quantifier l'impact de la crise sanitaire sur les pratiques de management. L'Ifop a interrogé près de 1 000 cadres sur ce que le Covid a changé pour eux en matière de développement personnel au travail, d'arbitrages entre pratiques managériales, d'objectifs à atteindre.

Petite surprise (?), la crise aurait renforcé le sentiment de cohésion et d'autonomie. Notamment quand on compare les réponses à celles de 2018. 86 % des sondés en 2021 se sentent bien intégrés parmi leurs collègues (contre 78 % en 2018). 74 % expriment un sentiment de solidarité entre collègues (58 % en 2018). 73 % estiment décider de la manière dont ils organisent leur travail (66 % en 2018).

Les items que l'on pourrait appeler contraignants sont en baisse, même si dans l'absolu leur importance reste assez sidérante. 48 % des sondés trouvent que depuis la crise, leur entreprise évolue vers plus de hiérarchie (65 % en 2018), 44 % vers plus de centralisation (vs 55 %) et 47 % vers plus de bureaucratie (vs 62 %).

Ce rigorisme administratif perçu n'est pas répercuté par les managers. 45 % d'entre eux indiquent que la crise les a conduits à souhaiter que leurs collaborateurs prennent plus d'autonomie et 43 % qu'il soit possible de leur faire confiance et de déléguer davantage. 20 % s'attendent même à devoir être moins regardants sur le respect des horaires de travail.

Enfin, l'étude compare la vitesse des changements de l'entreprise avec les attentes des cadres. Dans plusieurs domaines, les deux rythmes coïncident. Par exemple, 32 % des cadres estiment que leur entreprise devrait modifier son organisation du temps de travail tandis que 36 % reconnaissent qu'elle le fait déjà. En revanche, ils ne sont que 12 % à trouver qu'elle modernise ses modes de rémunération, contre 45 % qui considèrent qu'elle devrait le faire.



« Le regard des salariés sur les nouveaux modes de management dans le monde post-covid des entreprises », sondage Ifop pour ESCE Alumni, décembre 2021.

### DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT : LA PRISE DE CONSCIENCE

Les difficultés d'embauche sont au plus haut, constate l'Insee dans un point de conjoncture publié début février. Elles concernent aujourd'hui 61 % des entreprises manufacturières (contre 30 % en moyenne sur une longue période), 54 % des entreprises de services (contre 29 % en moyenne) et 77 % des entreprises du bâtiment (contre 59 %).

L'industrie, en particulier, n'a toujours pas retrouvé son niveau d'emploi d'avant-crise alors que les pénuries de main-d'œuvre sont aiguës dans les activités manufacturières, au point que l'UIMM s'inquiète d'une « pénurie de compétences » dans l'industrie. Le syndicat patronal, hégémonique dans cette branche, donne le chiffre de 70 000 à 75 000 emplois non pourvus actuellement faute de candidats.

Du côté des entreprises de proximité (artisans, professions libérales, commerces alimentaires de proximité et hôtels-café-restaurants), une étude Xerfi montre que 28 % des chefs d'entreprise ont recruté entre juillet et décembre 2021 – soit 10 points de plus qu'au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2021 – mais que 35 % d'entre eux ont connu des difficultés de recrutement au 2<sup>e</sup> semestre.

La prise de conscience de ces tensions a conduit le gouvernement à présenter, fin septembre 2021, un plan de 1,4 milliard d'euros qui met les régions et Pôle emploi en première ligne pour orienter les chômeurs vers des formations et accélérer les recrutements.

Plus récemment, la ministre de la Fonction publique, Amélie de Montchalin, a présenté la nouvelle « marque employeur » de l'État pour améliorer l'attractivité des emplois publics. Elle a lancé un portail de recrutement ([choisirleservicepublic.gouv.fr](https://choisirleservicepublic.gouv.fr))... quatre jours après la remise d'un rapport sur l'attractivité de la fonction publique territoriale montrant que près de 4 employeurs territoriaux sur 10 éprouvent des difficultés de recrutement.



Insee : Point de conjoncture du 8 février 2022. Enquête Xerfi Specific : « Les entreprises de proximité ont retrouvé le chemin de la croissance et de l'embauche ».



## BULLES TWITTER



**FRANÇOIS HOMMERIL** @FHOMMERIL - 2 FÉVRIER 2022

**#Orpea** Cette courbe... Cette courbe que tout le monde a vu dans les brochures luxueuses de tous les groupes cotés, promettant la croissance infinie des dividendes à ses actionnaires. Ces groupes gavés du CICE, du CIR et du chômage partiel et qui réclament des baisses d'impôt.



**CFE-CGC** @CFECGC - 7 FÉVRIER 2022

Interview : Frédéric Ruiz @CFECGC\_RATP : « Le syndicalisme doit se battre contre la course à la productivité. »  
→ <https://urlz.fr/hmTx>



**CFE-CGC** @CFECGC - 3 FÉVRIER 2022

"Un autre monde" sort le 16 février. C'est l'histoire d'un **#cadre** plongé dans les mécanismes des licenciements boursiers, des injonctions intenable, de la souffrance au travail, des talents mis à mal sur l'autel de l'hyper compétitivité. Bouleversant. On vous le conseille. → <https://urlz.fr/hqeu>



**MÉTALLURGIE CFE-CGC** @METALCFECGC - 7 FÉVRIER 2022

Communiqué de presse : la @Metalcfecgc, la CFDT, FO et l'UIMM signent la nouvelle convention collective de la Métallurgie  
 À lire ici : <https://urlz.fr/hnDP>  
**#ConventionCollective #Métallurgie #CFECGC @gabfd @FAB0073 @bobenone @cthieffinne @menardovfr @olivcl**

## CONTACTS

**Mathieu Bahuet**  
mathieu.bahuet@cfecgc.fr

**Adrien Vinet**  
adrien.vinet@cfecgc.fr

**Stéphanie Dubreucq**  
stephanie.dubreucq@cfecgc.fr

**Gilles Lockhart**  
gilles.lockhart@cfecgc.fr



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

@CFECGC #cfecgc



Campagne réalisée à partir de témoignages de sociétaires Macif. Photo prise par le sociétaire.

Alexandra A. sociétaire a dit:  
“Je prévois pour mes vieux  
jours même si j’en suis  
encore loin.”

Vous faites bien Alexandra.  
**La Macif vous accompagne  
pour préparer  
votre retraite.**

[Je découvre](#)



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