

**LE**

**BULLETIN**

**CONFÉDÉRAL**



## SOMMAIRE

**P. 3 EN BREF**

**P. 4 L'INFO MILITANTE – POUR EN FINIR AVEC LA GESTION PAR LES COÛTS ET PRÉSERVER NOS VRAIES RICHESSES**

**P. 6 LA CFE-CGC MOBILISÉE EN FAVEUR DES OUBLIÉS DU SÉGUR DE LA SANTÉ**

**P. 7 IKEA : UN PROCÈS EN ESPIONNAGE POUR CLORE UNE ÉPOQUE**

**P. 8 BANQUE DE FRANCE : LA CFE-CGC DÉNONCE UN PLAN SOCIAL DOGMATIQUE**

**P. 9 ENTRETIEN – ANDRÉ THOMAS : « CRÉER L'AFPA DE DEMAIN, EN RESPECTANT LE DIALOGUE SOCIAL »**

**P. 12 REGARDS ÉCONOMIQUES**

**P. 16 REGARDS ÉGALITÉ DES CHANCES**

**P. 19 TENDANCES – SALARIÉS ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL : QUELLE PERCEPTION DU DIALOGUE SOCIAL ?**

**P. 20 BULLES TWITTER**





## EN BREF

### Conditionnalité des aides publiques aux entreprises : une urgence pour la CFE-CGC

Alors qu'une mission d'information a été rendue fin mars au Parlement sur le sujet, la CFE-CGC a rappelé son attachement à la conditionnalité des aides publiques aux entreprises, un instrument essentiel à actionner rapidement ([voir ici le communiqué](#)). Pour la CFE-CGC, une politique de conditionnalités intelligemment menée, en l'adaptant aux spécificités de terrain en lien avec les partenaires sociaux, représente une opportunité d'accompagner les transformations auxquelles les entreprises doivent répondre pour relever les défis des transitions écologiques et numériques, et les nombreux enjeux sociaux et sociétaux.

### La réforme de l'assurance chômage entrera bien en application au 1<sup>er</sup> juillet 2021

Le décret mettant en œuvre la réforme gouvernementale très controversée de l'assurance chômage à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021, avec certains aménagements et délais, a été publié au Journal officiel. Comme prévu, le décret confirme l'entrée en vigueur, au 1<sup>er</sup> juillet prochain, de la modification du calcul du salaire journalier de référence (SJR), avec un mécanisme de plancher. La réforme prévoit aussi un durcissement des conditions d'ouverture des droits, crée un bonus-malus pour les entreprises de secteurs grands consommateurs de contrats précaires, et instaure une dégressivité des allocations (pour les rémunérations supérieures à 4 500 euros mensuels brut) qui interviendra au 8<sup>e</sup> mois à partir du 1<sup>er</sup> juillet.

### Bernard Salengro (CFE-CGC) élu président de l'INRS

Médecin du travail, président d'honneur du syndicat CFE-CGC Santé au travail et expert confédéral, Bernard Salengro a été élu, le 25 mars, président de l'Institut national de recherche et de sécurité ([lire ici l'interview](#)). Organisme paritaire partie prenante de la Sécurité sociale, l'INRS (580 collaborateurs) est au cœur du dispositif de prévention en santé et sécurité au travail, mettant à profit ses ressources pluridisciplinaires pour diffuser une culture de prévention dans les entreprises et proposer des outils adaptés à la diversité des risques professionnels.

### La CFE-CGC s'associe à la chaire numérique de l'Université Paris-Nanterre

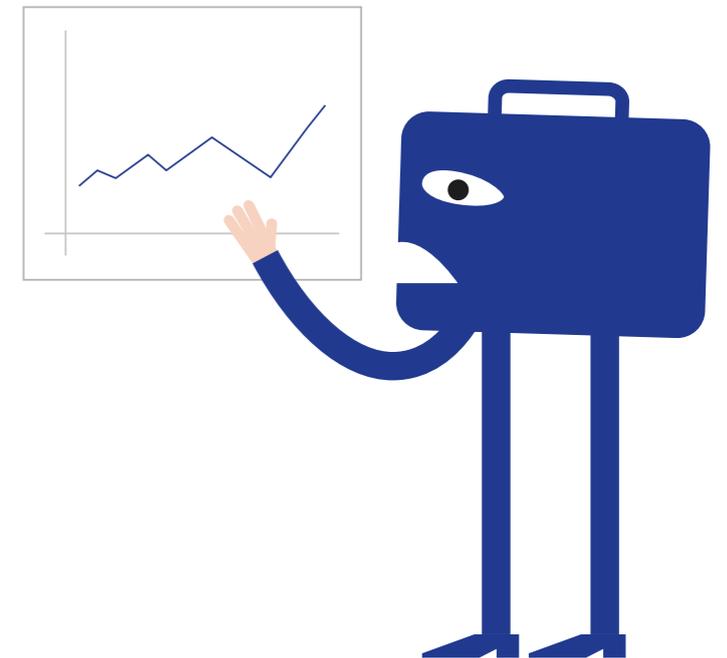
En association avec la CFE-CGC, l'Université Paris-Nanterre a lancé une nouvelle Chaire partenariale intitulée "Gouverner l'organisation numérique". Objectif : étudier l'impact de la production et de l'exploitation des données numériques sur les organisations. Pour la CFE-CGC, cette participation s'inscrit dans la poursuite de nombreux travaux initiés depuis plusieurs années autour du numérique, de l'intelligence artificielle, de la régulation, de la collecte et du partage des données.

### Télétravail, indemnités et équipements : tout savoir avec la fiche pratique CFE-CGC !

Quid de la prise en charge des frais engendrés par le salarié en télétravail ? Quels équipements l'entreprise doit-elle fournir ? En l'absence d'un accord d'entreprise sur le sujet, quelles règles s'appliquent ? Alors que le télétravail classique ou la continuité d'activité à domicile se développent fortement avec la crise sanitaire, la CFE-CGC met à disposition de ses adhérents une fiche pratique ([disponible et téléchargeable ici](#)) pour répondre à toutes vos interrogations. N'hésitez pas à la partager auprès de vos collègues !

## LE CHIFFRE

# 115,7 % DU PIB



**Soit le niveau de la dette publique française pour l'année 2020, son niveau « le plus élevé depuis 1949 », selon l'Insee. L'an dernier, le déficit s'est creusé de 9,2 %, en raison de la crise sanitaire et économique.**

**Au terme de l'année 2020, le montant total de la dette française se chiffre à 2 650,1 milliards d'euros et le déficit à 211,5 milliards d'euros.**



## L'INFO MILITANTE

### **POUR EN FINIR AVEC LA GESTION PAR LES COÛTS ET PRÉSERVER NOS VRAIES RICHESSES**

**Secrétaire nationale CFE-CGC à l'Économie, Raphaëlle Bertholon analyse les impacts de la crise actuelle et souligne combien la gestion par les coûts nous prive de notre bien le plus cher : notre capacité à créer collectivement de la valeur. Tribune.**

Il y a un an, nous basculions dans une période inédite, mettant à l'arrêt une grande partie de l'économie mondiale, tétanisée par un virus déclencheur d'une crise sanitaire sans précédent. Ce choc de réalité nous renvoyait en pleine face les travers de nos modes de vie et d'échanges, et la matérialisation d'un État devenu plus comptable que protecteur. C'est alors qu'apparaissait le « quoiqu'il en coûte » d'un État cherchant à conjurer ses erreurs passées pour se muer en sauveur de ses concitoyens, victimes sanitaires et économiques. Naissait alors un désir partagé de nous projeter vers « un monde d'après » qui ne pouvait être que meilleur.

Qu'en est-il un an après ? Force est de constater que les défauts et égarements du monde d'avant semblent reprendre le pas sur l'éphémère prise de conscience collective. Qu'il est loin le temps de mise à l'honneur du personnel soignant, devenu héros du quotidien mais aussi acteur, malgré lui, d'une communication montée en soufflé et retombée aussi vite. Beaucoup s'étaient émus des coupes sombres opérées depuis plusieurs années dans les hôpitaux au nom de la seule gestion par les coûts. La reconnaissance de la compétence de ces femmes et de ces hommes n'aura finalement eu d'espace que le temps de la stupeur engendrée par cette pandémie. Retournés dans l'ombre, les soignants sont redevenus, comme avant la crise, de simples lignes de charges inscrites dans le fichier Excel du directeur d'Hôpital. L'œil rivé sur le suivi budgétaire, la mécanique infernale de gestion par les coûts a repris de plus belle, comme si la poursuite de la saignée dans les effectifs était le remède miracle qui allait redonner sa santé à l'hôpital !

#### **PRÉSERVER NOTRE AUTONOMIE ET GARANTIR NOTRE SOUVERAINETÉ DANS DES DOMAINES STRATÉGIQUES**

Qu'elle est loin la prise de conscience collective de la nécessité de préserver notre autonomie et de garantir notre souveraineté dans des domaines stratégiques. Désormais, ce sont des fonctions régaliennes de l'État qui sont en cours de délégation à des acteurs privés, et ce dans des domaines aussi stratégiques que la monnaie ou la sécurité. La restructuration en cours de la filière fiduciaire de la Banque de France ne prévoit pas moins qu'un énorme coup d'accélérateur à l'externalisation du recyclage des billets à deux multinationales du secteur. Dans le plus grand silence, se précise ainsi la fin d'une activité régaliennne, en occultant les risques générés sur la sécurité.

Dans le domaine de la sécurité des données, BPIfrance, chargée de gérer les prêts garantis par l'État (PGE), a retenu Amazon Web Services pour les stocker. Un choix qu'aucune banque privée n'aurait fait, trop consciente de la valeur économique que représente ces données et du risque d'exposition au Cloud Act (autorisant potentiellement l'accès aux instances judiciaires américaines). Cet abandon des fonctions régaliennes de l'État répond à des logiques de réduction des coûts ou de colmatage d'un manque d'anticipation et de gestion dans l'urgence, au mépris de l'information des concitoyens pourtant concernés par les incidences de ces décisions.



## L'INFO MILITANTE

Qu'il est donc loin le « quoi qu'il en coûte ». L'heure des comptes a sonné ! Bercy, qui relaie sur son [site](#) l'attribution du prix du meilleur ouvrage de management 2020 au livre « En finir avec le New Public Management », va pourtant appliquer ce procédé. Il vient en effet de confier à Accenture et McKinsey le soin de réaliser un plan d'économies d'un milliard d'euros dans les services de l'État et des établissements publics. Le danger de cette méthode, transposée de celle qui a accéléré notre désindustrialisation, est qu'elle cache les risques qu'elle engendre avec, in fine, des coûts plus importants, comme les risques psychosociaux. Son caractère réducteur ignore la création de dynamique positive, pourtant possible en actionnant des leviers tel le fléchage accru de la commande publique vers nos PME françaises (permis par Bruxelles), source de nouveaux revenus pour nos entreprises et de recettes supplémentaires pour l'État à terme.

### **SORTIR DE L'UNIQUE PRISME FINANCIER ET DE SA LOGIQUE AUSSI COURT-TERMISTE QUE MORTIFÈRE**

Toutes ces illustrations démontrent la nécessité de changer notre modèle de société. Il convient de sortir de l'unique prisme financier et de sa logique aussi court-termiste que mortifère pour considérer le capital immatériel et prendre en compte la vraie richesse de l'entreprise et de son écosystème. À force d'ignorer la compétence apportée par les femmes et les hommes dans nos entreprises et administrations, la gestion par les coûts finit par nous priver de notre bien le plus cher : notre capacité à créer collectivement de la valeur.

L'arrivée du vaccin témoigne ainsi du contraste saisissant entre ceux qui se sont fourvoyés dans la logique de réduction des coûts, et ceux qui, à l'inverse, ont fait le pari d'investir dans le savoir d'hommes et de femmes devenus aujourd'hui sauveurs de l'humanité. Ce changement de modèle qu'appelle la CFE-CGC ne peut s'effectuer sans prioriser nos valeurs et élargir notre regard sur l'économie. Créer un compartiment au sein de la comptabilité publique, qui placerait « en dehors des lois du marché », les

dépenses afférentes à la santé et à la transition écologique - à savoir ce que nous possédons de plus précieux - est une première étape. Encourager le développement d'une comptabilité extra-financière dans nos entreprises, dans la lignée des travaux européens en cours, en est une deuxième. Celle-ci est essentielle car elle conditionne la survie de nos entreprises qui, à défaut de se focaliser sur la seule rentabilité, se trouveront prises au piège d'une réalisation de risques qu'elles n'auront pas vu venir.

Ce modèle emporte avec lui la nécessaire prise de conscience collective d'évoluer vers un monde plus vertueux et durable. Il constitue le rééquilibrage indispensable à une vision financière monoculaire qui, à force d'emballement et d'œillère, nous fait vaciller et pourrait finir par nous faire tomber.

**Raphaëlle Bertholon, secrétaire nationale CFE-CGC en charge du secteur Économie, Industrie, Numérique et Logement**





## L'INFO MILITANTE

### LA CFE-CGC MOBILISÉE EN FAVEUR DES OUBLIÉS DU SÉGUR DE LA SANTÉ

**À l'appel d'un mouvement intersyndical, les salariés du secteur social et médico-social et de nombreux militants CFE-CGC ont manifesté le 8 avril dans toute la France pour réclamer des mesures de revalorisation salariale.**

À Paris, où un cortège de plus d'un millier de salariés et de militants est passé symboliquement devant le ministère de la Santé, et dans toute la France (Toulouse, Brest, Colmar...), les personnels du secteur social et médico-social ont massivement battu le pavé, le 8 avril, à l'appel de l'intersyndicale (CFE-CGC, CGT, FO). Avec une revendication forte : l'extension des mesures salariales à tous les oubliés des revalorisations très disparates actées dans le cadre des accords du Ségur de la Santé, signés en juillet 2020.

Les « oubliés » en question sont en effet nombreux : il s'agit des 10 000 collaborateurs de l'Établissement français du sang (EFS), des 12 000 médecins/pharmaciens du secteur privé non lucratif, des 20 000 professionnels des établissements publics autonomes du médico-social (handicap et protection de l'enfance), ainsi que des 600 000 salariés du secteur social et médico-social du privé non lucratif hors EHPAD.

« Les pouvoirs publics gèrent la question de l'extension des mesures salariales du Ségur au cas par cas, générant de grandes disparités et un profond sentiment d'injustice, explique Xavier Deharo, président de la Fédération CFE-CGC Santé-Social, très présente sur le terrain jeudi dernier, dans toutes les régions. Toute différence de traitement entre les salariés crée un climat de tension sociale et favorise, au détriment des usagers, la concurrence et le dumping entre les structures. Ces situations n'encouragent pas la mobilité ni la reconnaissance des parcours professionnels. Nous demandons donc que tous les secteurs et tous les métiers de la santé soient revalorisés de façon identique, avec une revalorisation nette de 183 euros. »

#### LA CFE-CGC REÇUE AUPRÈS DU CABINET DU PREMIER MINISTRE

En amont de la manifestation parisienne, la CFE-CGC, la CGT et FO ont été reçues à Matignon par Aurélia Lecourtier-Gégout, conseillère budget auprès du cabinet du Premier ministre. « La Fédération CFE-CGC Santé-Social a fait valoir ses revendications pour demander notamment l'ouverture d'une négociation pour l'égalité de traitement des salariés du public et du privé, l'extension immédiate des 183 euros pour tous les oubliés du Ségur, en particulier dans les structures privées non lucratives, et l'agrément sans immédiat de l'avenant 43 dans l'aide à domicile, détaille Xavier Deharo. Nous avons par ailleurs évoqué la négociation concernant le projet de mise en place d'une convention collective unique (CCU) qui, en l'état, partirait sur de très mauvaises bases si l'inégalité de traitement persiste entre les salariés. »

Alors qu'un projet d'accord de méthode tripartite doit être proposé à la signature des organisations syndicales pour ouvrir une négociation dans le cadre d'une future convention collective unique devant revaloriser un certain nombre de métiers de la santé, la CFE-CGC se montrera extrêmement vigilante. « Nous craignons qu'il y ait des oubliés, en particulier les professions administratives et techniques, souligne Xavier Deharo. À l'heure actuelle, beaucoup d'incertitudes demeurent. »





## L'INFO MILITANTE



### IKEA : UN PROCÈS EN ESPIONNAGE POUR CLORE UNE ÉPOQUE

**Le 23 mars s'est ouvert le procès d'Ikea France, accusé d'avoir espionné des salariés et des clients. Sylviane Nguyen, déléguée syndicale centrale de la CFE-CGC, dresse un constat édifiant.**

#### En quoi consiste cette affaire d'espionnage interne chez Ikea France ?

Il s'agit d'une pratique totalement illégale de surveillance interne mise en place par la société avant 2012 et qui semble interrompue depuis cette date. Le but était de surveiller des salariés, des syndicalistes voire des clients. Les pratiques ont été avérées grâce à la découverte d'e-mails et de témoignages. Plusieurs centaines de personnes ont été victimes de ces agissements de grande ampleur.

#### Quelles étaient ces pratiques ?

Lors de l'ouverture des nouveaux magasins, les directeurs ou les RH envoyaient une liste des futurs embauchés (y compris les encadrants) aux responsables du département Risk du siège social. Ceux-ci la transmettaient à une société extérieure qui vérifiait, avec la possible complicité de fonctionnaires, les antécédents judiciaires de ces personnes en consultant sans leur accord le Système de traitement des infractions constatées (fichier STIC). Dans des magasins déjà existants comme Paris Nord (Val d'Oise) ou Saint-Priest (Rhône), des salariés, dont des syndicalistes, ont fait l'objet d'enquêtes sur leur vie privée. En outre, des salariés qui se garaient avec une grosse voiture sur le parking d'un magasin faisaient l'objet de soupçons sur leur train de vie. Des clients étrangers venus rendre une cuisine ont vu leur compte bancaire et leur vie privée épluchés. Les responsables de ces agissements opéraient en toute impunité.

#### Pour quelle raison la CFE-CGC s'est-elle portée partie civile ?

Au moins 90 parties civiles se sont constituées, dont la CFE-CGC, mais toutes les victimes ne l'ont pas fait. Certaines, notamment parmi nos élus, ont reculé devant la médiatisation et le risque pour leur carrière. Me concernant, je travaille à Lyon et je m'étais promis d'assister aux audiences du tribunal de Versailles (Yvelines). Je n'ai pas pu à cause du contexte sanitaire mais mon collègue Thierry Bochaton (DSC adjoint) et notre avocate ont participé à toutes les audiences.

Lors de la première semaine, 15 prévenus ont été entendus. Néanmoins, seul l'ancien directeur Sécurité a avoué les faits et s'est excusé auprès des salariés.

L'ancien PDG, Jean-Louis Baillot, a continué de nier d'un bloc. Bien entendu, il n'est pas du tout crédible, comme les autres cadres et directeurs qui font de même.

**« Souhaitons que le jugement fasse jurisprudence pour éviter des pratiques similaires dans d'autres entreprises »**

#### Quelles sont les condamnations possibles ?

La procureure a requis trois ans de prison dont un an ferme pour l'ancien PDG et l'ancien directeur Sécurité. Bizarrement, elle a demandé la relaxe de l'ancienne DRH et de l'ancien directeur financier. De la prison avec sursis a été demandée pour les autres prévenus et seulement deux millions d'euros d'amende pour IKEA. J'espère que les personnes impliquées seront condamnées à la hauteur de leur faute et que les victimes pourront percevoir des dommages et intérêts à la hauteur du préjudice. Cette affaire est scandaleuse, impardonnable. Je souhaite que le jugement fasse jurisprudence pour éviter des pratiques similaires dans d'autres entreprises.

#### Êtes-vous satisfaite du déroulement judiciaire ?

Pas tout à fait. Seules les années 2009 à 2012 ont été retenues dans le cadre du procès. En outre, des magasins comme Brest, Saint-Priest, Paris Nord, Saint-Martin-d'Hères (Isère), où ont été appliquées ces méthodes massives d'espionnage, ne font pas l'objet de débats. Enfin, je regrette que seuls quelques délégués syndicaux et un ancien salarié occupent le devant de la scène médiatique. Ils ne sont pas représentatifs de l'ensemble des victimes qui n'ont malheureusement pas pu être présentes.

**Propos recueillis par Gilles Lockhart**



## L'INFO MILITANTE



### BANQUE DE FRANCE : LA CFE-CGC DÉNONCE UN PLAN SOCIAL DOGMATIQUE

**Alors que l'institution financière prévoit 600 nouvelles suppressions d'emplois d'ici 2024, la CFE-CGC déplore une gestion par les coûts et une trajectoire RH inadaptée à la réalité de terrain vécue par les salariés.**

Déjà soumis à une forte pression et à une surcharge de travail chronique accentuée par la crise sanitaire, les salariés de la Banque de France vont une fois encore en être pour leurs frais. À l'occasion d'un comité social et économique central (CSEC) organisé le 22 mars, le Gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Galhau, a en effet présenté aux organisations syndicales un plan stratégique 2021-2024 prévoyant la suppression de 600 postes d'ici 2024 concernant l'ensemble des établissements de l'entreprise (près de 10 000 salariés). Ce plan social s'ajoute aux 131 suppressions de postes déjà actées en janvier dernier au sein de la filière fiduciaire de la Banque de France. « Nous sommes sur une trajectoire de réduction massive des effectifs avec au moins 3 500 emplois qui pourraient donc être supprimés entre 2016 et 2024 », détaille François Servant, secrétaire général de la CFE-CGC Banque de France (photo en médaillon ci-dessus).

Pour motiver ces nouvelles coupes, la direction fait valoir en particulier que le ratio correspondant aux effectifs de la Banque de France par rapport au chiffre de la population française est supérieur à ceux d'autres pays, notamment l'Allemagne. « Or il faut savoir que nos salariés se voient attribués certaines missions - notamment la partie études et statistiques - que n'ont pas leurs homologues d'autres banques centrales, objecte François Servant. Il y a par ailleurs une forte pression exercée par l'État, actionnaire majoritaire, via le Conseil général de la Banque de France ».

**« LA CFE-CGC VEUT PLACER LA DIRECTION FACE À SES RESPONSABILITÉS, EN PARTICULIER FACE À LA MONTÉE TRÈS PRÉOCCUPANTE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) »**

Dans un communiqué, l'intersyndicale (CFE-CGC, FO, CGT et le SNA) dénonce une gestion dogmatique et une gestion par les coûts, alors que

la Banque de France a reversé à l'État 6,1 milliards d'euros en 2019 sous forme de dividendes et d'impôts sur les bénéficiaires. « Nous déplorons une logique de maximisation financière et un fort déni de la réalité RH sur le terrain, s'insurge François Servant. À tous les étages, les salariés sont préoccupés et fortement sous pression, en particulier l'encadrement confronté à des objectifs de productivité inatteignables en l'état. En ajoutant sans cesse de nouvelles exigences, la direction perd l'adhésion du personnel. La CFE-CGC entend donc placer la direction face à ses responsabilités, en particulier face à la montée très préoccupante des risques psychosociaux (RPS). »

L'intersyndicale souligne également que ce plan intervient alors que la Banque de France est sollicitée « de façon inédite par la sévérité de la crise et la hausse du chômage ». L'institution doit ainsi faire face à une augmentation « sans précédent » de ses activités (dossiers de médiation du crédit multipliés par quatorze, cotation et accompagnement des entreprises, services aux particuliers tels le surendettement...), alors que les moyens humains de l'entreprise « ont été réduits de moitié en 20 ans », et que « l'implication des agents a été saluée par l'ensemble des acteurs économiques et politiques ».

Concrètement, les 600 suppressions d'emplois envisagées devraient prendre la forme de non-remplacements des départs à la retraite. Au niveau du calendrier, la consultation des instances représentatives du personnel doit débuter le 15 avril prochain. « La CFE-CGC va exhorter la direction à assouplir le dialogue sur le réglage des moyens RH, explique François Servant. Supprimer 600 postes en trois ans, c'est entériner une pression permanente au coût social prohibitif. C'est installer un conflit de valeur chez les salariés, écartelés entre la volonté d'agir et le risque d'échec latent. »



## ENTRETIEN

### « CRÉER L'AFPA DE DEMAIN, EN RESPECTANT LE DIALOGUE SOCIAL »

**Président de la CFE-CGC Afpa et délégué national confédéral, André Thomas évoque la situation difficile de l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes, à un carrefour de son histoire.**

**Quel est le rôle de l'Afpa, transformée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 en établissement public à caractère industriel et commercial (Epic) ?**

Fondée en 1949, l'Afpa est le premier organisme de formation professionnelle qualifiante des actifs. Membre du service public de l'emploi, l'agence accompagne les demandeurs d'emploi et les salariés à toutes les périodes de leur vie professionnelle (insertion, reconversion, professionnalisation). L'État confie à l'Afpa, placée sous la tutelle conjointe des ministères de l'Emploi et de l'Économie, quatre grandes missions : l'ingénierie des certifications, l'anticipation des métiers et des compétences de demain, l'accompagnement de l'évolution des compétences et l'appui aux opérateurs chargés des activités de conseil en évolution professionnelle.

Après les dernières péripéties du plan de sauvegarde (PSE annulé en Cour d'appel le 16 décembre dernier après que 1 254 salariés aient quitté l'entreprise à la suite de licenciements ou de départs volontaires), l'entreprise compte aujourd'hui 4 800 salariés en CDI et environ 1 200 salariés équivalents temps plein (ETP) en CDD en moyenne constante, selon les variations du marché. Une des grandes particularités de l'Afpa, qui compte 116 centres de formation et 210 sites (restauration, hébergement...) sur le territoire national, est que 85 % des effectifs salariés sont des cadres, dont 100 % des formateurs.

**« Bercy se comporte avec l'Afpa comme si on demandait à un équilibriste de faire des claquettes sur un fil »**

**Dans un courrier adressé en février dernier à la directrice du Budget, Amélie Verdier, vous appelez Bercy à prendre ses responsabilités vis-à-vis d'une entreprise en plein doute quant à son avenir. Qu'attendez-vous précisément ?**

Toutes ces dernières années, le rôle de l'Afpa a été remis en cause. Il s'agit donc d'en repositionner clairement les missions et le sens. L'entreprise est en effet victime d'une véritable dissémination stratégique, étant amenée à s'occuper de jeunes mineurs, de migrants, de Neet (« ni étudiant, ni employé, ni stagiaire »), de salariés d'entreprise, d'apprentis et désormais de jeunes de 16 à 17 ans dans le cadre du programme 16/18...

En l'état actuel, c'est impossible d'atteindre l'équilibre économique, malgré les subventions annuelles allouées. Les difficultés structurelles et financières de l'Afpa, dans le contexte d'un marché de la formation professionnelle toujours plus libéralisé, ne sont pas liées à l'efficacité de l'entreprise et de ses salariés. Elles relèvent de la capacité du législateur à inscrire l'action de l'Afpa dans un schéma global de la puissance publique dans le domaine de l'insertion, de la formation professionnelle et de l'emploi, avec plus de coordination et de clarté sur les moyens affectés.

Aujourd'hui, je n'ai pas peur de dire que Bercy se comporte avec l'Afpa comme un actionnaire majoritaire offshore qui ne se soucie pas du mal-être des salariés et des missions confiées. Pour imaginer, Bercy se comporte avec l'Afpa comme si on demandait à un équilibriste de faire des claquettes sur un fil.



## ENTRETIEN

Avec l'appui de la Confédération CFE-CGC, nous demandons donc au ministère de l'Économie d'accorder plus de moyens RH à l'Afpa pour mener à bien ses missions, ainsi que la mise en place d'une mission d'étude dans le domaine de l'insertion, de l'emploi et de la formation professionnelle. Il faut créer l'Afpa de demain, en respectant le dialogue social.

### Quelles sont les réponses de l'État et de la direction de l'Afpa ?

Nos demandes répétées aux représentants des ministères du Travail et du Budget, ainsi qu'au conseil d'administration de l'Afpa, restent jusqu'ici lettres mortes. Le ministère du Travail est absent des débats, ce qui laisse toute latitude à Bercy pour mener une politique exclusivement budgétaire. La seule réponse que nous obtenons à nos demandes est que nous devons avoir un excédent brut d'exploitation (EBE) positif. Cette perspective empêche l'Afpa de se projeter vers l'avenir. Je rappelle par ailleurs que quatre ans après la transformation de l'Afpa en Epic, l'agence n'a toujours pas signé le contrat d'objectifs et de performance (COP) prévu entre l'Afpa et ses tutelles. Nous espérons que la signature interviendra cette année.

### Comment se positionne l'Afpa par rapport à d'autres Epic ?

L'Afpa est aujourd'hui le plus jeune Epic de France. Il est urgent de lui donner une vision à long terme partagée par les deux ministères qui en assurent la tutelle. L'État doit prendre ses responsabilités alors que la trajectoire proposée est encore très floue. Lorsque l'on observe les autres Epic - citons l'ONF, l'Opéra de Paris ou l'Ifremer - on constate que tous savent tous ce qu'ils doivent faire à un horizon de trois à cinq ans. Ce n'est pas le cas pour l'Afpa et c'est déplorable.

**« Nous proposons de rebaptiser l'Afpa en France Inclusions, un nom qui reflèterait bien davantage la réalité d'aujourd'hui »**

### La CFE-CGC propose également un changement de nom pour l'Afpa. Pourquoi ?

Le nom et l'objet social de l'Afpa ne correspondent plus du tout à la réalité de ce que nous faisons. On s'éparpille, on disperse nos forces. Nous proposons donc en effet de rebaptiser l'Afpa en France Inclusions, un nom qui reflèterait bien davantage la réalité d'aujourd'hui puisque la formation ne représentera plus que 55 % de notre chiffre d'affaires dans deux ans. Tout le reste, c'est de l'inclusion, de l'ingénierie, des certifications, etc.

### Comment la situation est-elle vécue par les salariés de l'Afpa ?

Sans surprise, le corps social réagit mal à toute cette maltraitance. Les premiers constats de l'Observatoire du stress et des douleurs sociales de l'Afpa (OSDSA), mis en place en novembre 2020 par des salariés de l'entreprise avec le soutien de la CFE-CGC, sont édifiants : l'Afpa se situe dans les 5 % d'entreprises françaises de plus de 5 000 salariés ayant le plus fort taux d'absentéisme (9,11 %). Il y a eu des tentatives de suicide. Le milieu de travail en devient incapacitant. Dans certaines régions, les DRH se suivent et se succèdent. Les cadres et le personnel d'encadrement sont fortement sous pression. Les risques psychosociaux sont au plus haut chez les salariés. Ces derniers sont pourtant très investis, attachés à leur entreprise et à leurs missions de service public, mais ils sont victimes d'une absence totale de visibilité sur le projet d'entreprise et les orientations stratégiques. Sans parler du fait que des dérivés à travailler constamment le soir ou le week-end existent et que les augmentations et les primes sont gelées depuis 2010.

**« Sous l'impulsion de la CFE-CGC, il n'y jamais eu autant de négociations menées au sein de l'entreprise que depuis 2019 »**



## ENTRETIEN

### Quelle est la dynamique de la CFE-CGC, devenue le premier syndicat dans l'entreprise ?

La CFE-CGC, qui avait perdu sa représentativité en 2009, l'a retrouvée en 2019 lors des dernières élections professionnelles en devenant la première organisation syndicale de l'Afpa avec 29,57 % des voix. C'est le fruit d'un syndicalisme évolutionnaire : une revendication = une proposition. On travaille beaucoup notre positionnement stratégique en s'appuyant sur la marque CFE-CGC. Depuis 2015, la section est en progression constante. Par exemple, tous les mardis, nous menons l'opération « le mardi, c'est terrain ». On s'appuie beaucoup sur des spots vidéo courts pour tous nos messages.

Cette dynamique syndicale se traduit également au niveau du dialogue social : en bonne partie sous l'impulsion de la CFE-CGC, il n'y jamais eu autant de négociations menées au sein de l'entreprise que depuis 2019. Nous avons en particulier enregistré la signature d'un accord majoritaire relatif au séquençage et à l'organisation des négociations au sein de l'UES Afpa. Cet accord prévoit l'ensemble des thématiques (NAO, intéressement pour la première fois à l'Afpa, égalité professionnelle, télétravail, partage de la valeur, qualité de vie au travail, droit à la déconnexion, lutte contre les discriminations...) à négocier ces trois prochaines années.

### D'autres exemples ?

En décembre 2020, après le vrai-faux PSE, nous avons réussi à obtenir une prime de 400 euros pour l'ensemble des salariés. Seule la CFE-CGC l'a demandée, négociée et signée. À défaut de pouvoir avoir une augmentation, on militait pour une reconnaissance rétributive pour

la première fois en 10 ans et nous l'avons obtenue. Maintenant, après avoir signé un accord sur le télétravail correctement indemnisé, nous nous attaquons cette année à la mise en place de l'intéressement ainsi qu'à une augmentation générale.

Notre aventure syndicale tient compte de notre environnement. Nous essayons de réfléchir avec discernement puis d'agir avec sollicitude, pour rester fidèle à notre ligne d'autonomie et d'indépendance. Comme nos militants inspirent confiance, cela fait une force homogène capable d'apporter bien-être et bonheur tout en protégeant l'intérêt de nos adhérents et des salariés de l'Afpa.

Propos recueillis par Mathieu Bahuet



## TÉLÉTRAVAIL

“ CSE,  
engagez

un diagnostic  
pour négocier  
un télétravail  
de qualité





## POUR UN MEILLEUR PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE

**Avec la très nette dégradation de la situation financière des ménages, la crise du Covid-19 a amplifié les inégalités, ravivant les discussions autour de la répartition de la valeur ajoutée et des enjeux de justice sociale.**

Si le débat sur le partage des richesses a longtemps été centré autour de la question des politiques publiques redistributives (niveau des prélèvements et des transferts), il semble désormais se cristalliser sur le partage primaire de la richesse produite par les entreprises et la juste récompense du travail salarié. La thématique du partage de la valeur ajoutée revient ainsi de manière récurrente dans le débat public et politique. Le sujet fait d'ailleurs partie intégrante de l'agenda social 2020-2021. Récemment, un rapport parlementaire intitulé « Pour un partage de la valeur. Agir à la source » a repris des préconisations de la CFE-CGC en faveur d'un meilleur partage de la valeur ajoutée. Parmi celles-ci figurent notamment la création d'un indicateur de mesure propre à éclairer le dialogue social, la nécessité de conditionner la rémunération variable des dirigeants à des critères extra-financiers et renforcer la place des salariés dans la gouvernance des entreprises. Ces propositions s'inscrivent dans le cadre d'une nouvelle vision de l'entreprise, dépassant le seul prisme financier pour garantir, sur le long terme, une performance économique durable.

### **PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE : DE QUOI S'AGIT-IL ?**

Il s'agit de la richesse créée par l'entreprise. Comptablement, on la définit comme la différence entre la production de l'entreprise (dont le poste principal est le chiffre d'affaires) et les achats de biens et services consommés pour réaliser cette production (les consommations intermédiaires). Elle se répartit entre les différents acteurs : en rémunérations pour les dirigeants et salariés, en dividendes et rachats d'actions pour les actionnaires, en intérêts pour les banques, en impôts pour l'État, et en investissements pour l'entreprise.



Depuis la loi Rebsamen du 17 août 2015, le partage de la valeur ajoutée est intégré au premier bloc de négociation (« Rémunération, temps de travail et partage de la valeur ajoutée »), les salaires effectifs ainsi que l'intéressement et la participation devant ainsi être mis en perspective avec le partage de la valeur ajoutée. Dans le cadre des négociations, il peut donc s'avérer utile d'en connaître la répartition chiffrée au sein de l'entreprise. En principe, ces données sont accessibles dans les documents financiers de l'entreprise ou, pour les entreprises de plus de 50 salariés, dans la base de données économiques et sociales (BDES ; voir à ce sujet le guide CFE-CGC sur le partage de la valeur ajoutée téléchargeable sur l'Intranet CFE-CGC).

Au niveau national, deux sources statistiques permettent d'analyser son évolution : l'INSEE, qui calcule la répartition de la valeur ajoutée au niveau macro-économique, et la Banque de France, qui la calcule dans le cadre de son analyse des bilans et comptes de résultats.

### **DEPUIS VINGT ANS, UNE ÉVOLUTION AU PROFIT DES ACTIONNAIRES**

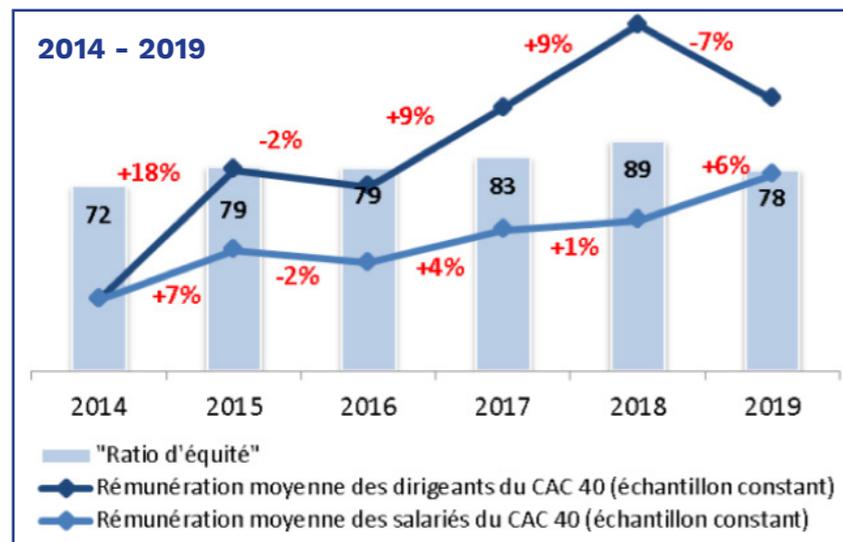
D'après l'adage, « les profits d'aujourd'hui sont les investissements de demain et les emplois d'après-demain » (Helmut Schmidt, 1974). Mais qu'en est-il vraiment ? D'après les données de la Banque de France, en un peu plus de 20 ans, le constat est sans équivoque : seule la part revenant aux actionnaires a progressé (elle a presque triplée sur la période !). En revanche, la part revenant à la rémunération du travail ainsi que celle revenant à l'État (via les impôts et taxes) ont baissé. Celle affectée aux investissements s'est tout juste stabilisée. Les salaires n'ont donc pas suivi l'augmentation des profits, et une part importante de la valeur ajoutée a progressivement été captée par les dividendes. Cette tendance est d'autant plus marquée dans les grandes entreprises.



De nombreux déterminants expliquent cette déformation du partage de la valeur ajoutée au profit des actionnaires sur le long terme. Les différentes réformes du marché du travail ont eu pour effet d'affaiblir le pouvoir de négociation des salariés. En parallèle, la financiarisation des entreprises a conduit à un mouvement de concentration et à une « mise en compétition » au regard de la rémunération versée aux actionnaires. Les gouvernances des entreprises se sont ainsi détournées de leurs intérêts à long terme, sacrifiant leurs investissements pour répondre aux intérêts d'actionnaires dont l'horizon est le plus souvent réduit à un temps très court, comme l'a déploré le récent rapport ([consultable ici](#)) de la Commission européenne sur la gouvernance durable.

### RÉMUNÉRATION DU TRAVAIL : VERS UN ACCROISSEMENT DES INÉGALITÉS SALARIALES

Au sein même de la part rémunérant le travail, les inégalités se creusent en défaveur des salariés. Comme pour les dividendes, les écarts salariaux entre les individus les moins bien rémunérés et les mieux rémunérés au sein d'une même entreprise sont d'autant plus élevés que la taille de l'entreprise est importante. Le graphique ci-dessous souligne ainsi les écarts de rémunération entre dirigeants et salariés du CAC 40.



Source : Proxinvest

D'après les données du cabinet Proxinvest (spécialisé dans la politique de vote et d'analyse de gouvernance des sociétés cotées), sur la période 2014-2019, la rémunération des dirigeants du CAC 40 a ainsi augmenté à un rythme bien plus prononcé que celle des salariés (28 % pour les dirigeants et 17 % pour les salariés). En moyenne, les dirigeants du CAC 40 ont touché une rémunération annuelle de 5,18 millions d'euros (78 fois la rémunération moyenne des salariés de ces entreprises), soit la moyenne la plus élevée de l'histoire de l'indice boursier après 2019. Si la rémunération des dirigeants connaît une baisse en 2019, cela s'explique par la réduction voire l'annulation de certains bonus versés en 2020 (au titre de l'année 2019) en raison de la crise du Covid-19, mais également par la sortie de Carlos Ghosn (ancien patron de Renault-Nissan), l'un des dirigeants du CAC 40 les mieux rémunérés.

### LIMITER LES DÉRIVES POUR PLUS D'ÉQUITÉ

Bruno Lemaire, ministre de l'Économie, indiquait en mai 2019 à l'Institut Français des Administrateurs : « Nous ne voulons pas d'écarts de rémunération à l'américaine, où le salaire du dirigeant peut être 300 fois plus élevé que le salaire moyen. Je ne pense pas que de tels écarts soient une bonne chose pour ce capitalisme européen et français que nous voulons fonder. » Avec la crise sanitaire et économique, le débat sur l'acceptabilité sociale de ces rémunérations revient sur le devant de la scène, dans un contexte où les entreprises peuvent bénéficier d'aides publiques sans exigences de contreparties.

Depuis quelques années des outils de contrôle de la rémunération des dirigeants ont été mis en place. En 2016, la loi Sapin II a introduit dans le Code de commerce le « say on pay », un mécanisme qui donne un droit de regard aux actionnaires sur la rémunération des dirigeants de sociétés cotées. La loi Pacte de 2019 a quant à elle instauré l'obligation de publier un nouvel indicateur, le ratio d'équité.

Grande nouveauté des assemblées générales de 2020, les actionnaires ont été invités à voter sur un rapport concernant l'application de la politique de rémunération incluant pour la première fois ce ratio d'équité,



composé en réalité de deux ratios : l'un compare la rémunération de chaque dirigeant avec la rémunération moyenne des salariés et l'autre la compare avec la médiane. Bien que ce dispositif soit intéressant pour évaluer les écarts de rémunération, il gagnerait à être redéfini car le périmètre retenu pour le calcul n'a pas encore été clarifié. Légalement, il s'agit du périmètre social, qui n'est pas toujours très significatif car il peut s'agir d'une simple holding. Proxinvest, qui pratique ses propres calculs sur la base des effectifs à l'échelle internationale, a démontré que selon le périmètre retenu par l'entreprise, les résultats peuvent être très éloignés. Le cabinet a par exemple calculé un ratio de 321 pour Carrefour, alors que celui communiqué par la société est de 42. Les résultats montrent qu'en moyenne, les entreprises du SBF 120 atteignent un ratio de 73, ce qui signifie que les dirigeants du SBF 120 gagnent en moyenne 73 fois plus que le salaire moyen perçu dans l'entreprise qu'ils dirigent.

#### **LA CFE-CGC ET LE PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE**

Pour la CFE-CGC, la valeur ajoutée créée par les entreprises est due en grande partie au travail et à l'investissement des salariés, ce qui justifie une répartition juste et équitable. Celle-ci doit être objectivée dans le calcul d'un « Index du partage de la valeur ajoutée » afin d'éclairer le débat au sein de l'entreprise. Ces dernières années, l'évolution accentuée de la rémunération des dirigeants a montré qu'elle n'était pas forcément gage de meilleure performance économique. C'est pourquoi la CFE-CGC souhaite que cette rémunération soit transparente et évolue en lien avec celle des salariés, sur la base de critères semblables pour préserver la cohésion sociale au sein de l'entreprise.

La CFE-CGC milite donc pour que les dispositifs récompensant la performance des dirigeants d'entreprise (stock-options et bonus) évoluent de concert avec ceux des salariés (intéressement et participation) pour restreindre l'attribution des stock-options et privilégier la distribution d'actions gratuites aux salariés. Pour permettre d'intégrer les sujets de conditions de travail et de climat social, il est primordial de corréliser la part variable de la rémunération des dirigeants à ces critères, facteurs de performances sociales.

Par ailleurs, les notions de performance économique, sociale et environnementale sont liées et contribuent à la performance globale de l'entreprise. Cela impose la prise en compte de critères RSE dans la part variable des dirigeants. La rémunération des dirigeants doit être décidée dans le cadre d'une gouvernance responsable et durable soucieuse des intérêts de long terme de l'entreprise, en privilégiant les investissements et en réduisant les dividendes. Afin de réunir ces conditions, la CFE-CGC est favorable à un élargissement au tiers de la présence des représentants des salariés au sein des conseils d'administration et de surveillance. Les salariés sont en effet une partie constituante de l'entreprise et la plus intéressée à la pérennité et à la bonne marche de celle-ci.

#### **DES PERSPECTIVES DE RÉMUNÉRATIONS FREINÉES PAR LA CRISE**

Depuis plus d'un an, la violente récession dans laquelle l'économie française est plongée laisse peu de perspectives favorables pour la rémunération des salariés. Alors que débute la saison des assemblées générales au cœur de laquelle sera abordée le maintien ou non des bonus des dirigeants, la tendance 2021 pour la rémunération des salariés sera sans doute à l'austérité. Selon la dernière étude du cabinet Robert Walters, seuls 26 % des cadres s'attendent à être augmentés en 2021, contre 73 % en 2020. Il en sera de même pour l'intéressement et la participation, car les versements risquent d'être fortement impactés par la baisse des bénéfices des entreprises en 2020.

Dans ce contexte morose, le gouvernement a annoncé le retour de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat, à savoir 1 000 euros de prime exonérée de cotisations sociales et défiscalisées pouvant être versée aux salariés dont la rémunération ne dépasse pas trois SMIC. La prime pourra atteindre 2 000 euros pour les branches et les entreprises engagées dans une démarche de revalorisation des métiers des travailleurs de la deuxième ligne, mais également pour les entreprises ayant mis en place un accord d'intéressement d'ici la fin de l'année.



## LES CHIFFRES

**2 420 MILLIARDS D'EUROS**

PIB France 2019

**-1,4 %**

Croissance du PIB en volume au T4 2020

**+1,1 %**

Inflation (moyenne des 12 derniers mois à mars 2021)

**8 %**

Chômage au sens du BIT (4<sup>e</sup> trimestre 2020)

**-11,8 MILLIARDS D'EUROS**

Balance commerciale (4<sup>e</sup> trimestre 2020)

**2 650,1 MILLIARDS D'EUROS ; (115,7 % DU PIB)**

Dette publique 2020

**1 422,9 MILLIARDS D'EUROS ; (62,1 % DU PIB)**

Dépenses publiques 2020

	France				Allemagne				Italie				Espagne				Royaume-Uni			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
<b>Taux de croissance</b>	1,5%	-8,2%	5,8%	4,2%	0,6%	-4,9%	3,6%	3,4%	0,3%	-8,9%	4,2%	3,6%	2%	-10,9%	6,4%	4,7%	1,3%	-9,9%	5,3%	5,1%
<b>Taux de chômage (% de la population active)</b>	8,5%	8,2%	9,1%	9,1%	3,1%	4,2%	4,4%	3,7%	10%	9,1%	10,3%	11,6%	14,1%	15,5%	16,8%	15,8%	3,8%	4,5%	6,1%	5,1%
<b>Solde public (% du PIB)</b>	-3,3%	-9,9%	-7,1%	-4,4%	0,9%	-4,2%	-5,5%	-0,4%	-1,9%	-9,5%	-8,8%	-5,5%	-4%	-11,5%	-9%	-5,7%	-3,5%	-13,4%	-11,8%	-6,2%
<b>Dette publique (% du PIB)</b>	98,1%	113,4%	115,2%	114,3%	59,6%	68,9%	70,3%	67,3%	134,7%	155,6%	157,1%	155,5%	95,5%	117,1%	118,4%	117,3%	85,4%	103,7%	107,2%	109,1%



Fonds monétaire international (prévisions économiques d'avril 2021).

### CONTACTS

**Raphaëlle Bertholon**  
Secrétaire nationale en charge  
du secteur Économie, Industrie,  
Numérique et Logement  
raphaelle.bertholon@cfecgc.fr

**Service Économie**  
Dalia Amara  
Anne Bernard  
Louis Delbos  
Anaïs Filsoofi



## PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE ET DÉFINITION DES CATÉGORIES OBJECTIVES DE SALARIÉS : UN ENJEU DE TAILLE POUR LES CADRES ET ASSIMILÉS

**Un projet de décret est examiné quant à l'évolution des catégories cadres et non-cadres au titre de la protection sociale complémentaire, une problématique fondamentale depuis la fusion des régimes Agirc-Arrco.**

### RÉGIME DE PRÉVOYANCE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Il est ici question des régimes de prévoyance qui viennent compléter les droits accordés par la sécurité sociale, en contrepartie d'un financement qui repose sur les salariés et les employeurs. L'employeur peut être exonéré de cotisations sociales (dans une certaine limite) sur les sommes allouées au financement de la protection sociale complémentaire de ses salariés, mais cela est soumis à conditions : le régime de prévoyance mis en place doit notamment être collectif.

Or un régime n'est pas collectif s'il prévoit des droits différents selon les bénéficiaires, à moins que les distinctions faites entre les salariés soient objectives. Pour en juger, le Code de la Sécurité sociale dresse la liste des catégories considérées comme objectives. Le premier critère possible de distinction est l'appartenance aux catégories de cadres et non-cadres. Ainsi, les garanties accordées peuvent différer entre les cadres et les non-cadres sans faire perdre l'avantage financier pour l'employeur de mettre en place cette couverture complémentaire.

### REPLACER LA RÉFÉRENCE À L'AGIRC PAR CELLE DE L'ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DE 2017 RELATIF À LA PRÉVOYANCE UNE MULTITUDE DE LOGICIELS

L'identification des cadres et des non-cadres pour l'appréciation de ce critère était prévue dans la convention Agirc qui a disparu lors de la fusion, au 1<sup>er</sup> janvier 2019, des régimes de retraite complémentaire Agirc et Arrco. Malgré l'existence de dispositions transitoires, il est nécessaire d'actualiser les critères présumés objectifs et de remplacer la référence à l'Agirc par la référence à l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2017 relatif à la prévoyance, qui a repris in extenso les mêmes définitions des cadres et assimilés cadres, les articles 4 et 4 bis de la Convention de 1947 devenant respectivement les articles 2.1 et 2.2 de l'ANI de 2017.

La transposition paraît donc simple. Cependant, la nouvelle rédaction du Code appelle à la plus grande vigilance. Les droits spécifiques accordés aux cadres et assimilés sont en jeu, les employeurs adaptant inéluctablement les régimes de prévoyance de façon à bénéficier des exonérations sociales. La mauvaise identification des cadres, de façon arbitraire entre les branches professionnelles, serait également pernicieuse et potentiellement à l'origine de contentieux.

### LA CFE-CGC MOBILISÉE

La CFE-CGC a été amenée à se prononcer sur le projet de texte, en veillant à la cohérence avec les dispositions de l'ANI prévoyance de 2017 dont elle signataire. En particulier, le fait que l'appréciation de la catégorie de cadre soit contrôlée par une commission paritaire rattachée à l'APEC qui, en donnant son agrément aux cadres et assimilés identifiés par les classifications de branches, maintient l'homogénéité de cette catégorie.

Cette commission se voit également confier la possibilité d'intégrer à la catégorie de cadre certains salariés au-delà des définitions historiques. Les salariés dits « article 36 », c'est-à-dire les ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise), autrefois affiliés à l'Agirc par dérogation, pourraient ainsi continuer à bénéficier de la protection sociale complémentaire des cadres sans risque pour l'employeur. La commission en jugera par son agrément sur les classifications des branches renégociées. C'est pourquoi la CFE-CGC insiste sur la nécessité de rester fidèle aux spécificités des articles 36 pour garantir la cohérence de cette catégorie objective des cadres élargie.

Au niveau du calendrier, la procédure d'examen de ce projet de décret ne fait que commencer. Les négociations dans les branches suivront, un délai de mise en conformité de cinq ans étant prévu.



## LES MANAGERS DE PROXIMITÉ FACE À LA CRISE SANITAIRE

**Encadrement à distance, difficultés liées au télétravail, maintien du lien avec les équipes...  
Les managers de proximité sont plus que jamais en première ligne pour s'adapter au contexte de crise.**

Depuis maintenant plus d'un an, l'activité des managers de proximité est bousculée par la crise sanitaire. Management 100 % à distance, gestion des absences liées au Covid-19 et, depuis Pâques, les enfants à nouveau à la maison... Il n'est donc pas vraiment surprenant que 73 % d'entre eux évoquent une complexification de leur travail, selon une récente étude réalisée par Opinion Way<sup>(1)</sup>.

### DES DIFFICULTÉS LIÉES AU TRAVAIL À DISTANCE

De la même façon, le dernier Baromètre annuel Télétravail de Malakoff Médéric nous apprend que, fin 2020, 31 % des salariés étaient en télétravail à temps complet ou partiel, pratiquant en moyenne 3,6 jours de télétravail par semaine, contre 1,6 jours par semaine fin 2019. Gérer davantage de salariés à distance - si ce n'est toute l'équipe - et sur une période plus étendue, voire à 100 % : les managers de proximité ont dû, pour bon nombre, adapter leurs pratiques.

Le maintien d'un lien, avec et entre les salariés, malgré la distance, constitue un de ces nouveaux enjeux. Les managers doivent ainsi prévenir l'isolement de certains, s'inquiéter de leur santé et de leur capacité à réaliser leurs activités, mais également réussir à maintenir un sentiment d'engagement vis-à-vis de l'entreprise, puisque « 56 % des télétravailleurs se sentent plus engagés lorsqu'ils travaillent sur site ». Cette nouvelle responsabilité apparaît, pour une grande majorité (86 %), comme étant une difficulté et même, pour un tiers d'entre eux, comme l'un des plus grands problèmes rencontrés l'année passée.

Le maintien d'un lien sans qu'il ne soit perçu comme trop intrusif peut s'avérer en effet complexe. Plus généralement, l'équilibre entre un accompagnement bienveillant à distance (suivi de la charge de travail notamment) et une surveillance totale de l'activité, séduisante lorsqu'on est habitué à un management en présentiel, mais parfois mal vécue

par les salariés et donc contreproductive, peut être difficile à trouver. Cela constitue un second enjeu du management à distance, surtout lorsqu'il n'a pas pu être anticipé.

Malgré ce contexte, les managers ont été peu accompagnés dans la mise en œuvre de cette nouvelle forme d'activité : seulement 32 % déclarent ainsi l'avoir été. Si beaucoup de salariés espèrent que la crise aura au moins pour avantage de développer les possibilités de télétravail, cela n'est pas partagé par les managers, qui sont plus nombreux à le redouter désormais : 25 % se déclarent défavorables au télétravail, alors qu'ils étaient 18 % en 2019. La perspective que le télétravail puisse devenir obligatoire quelques jours par semaine en 2021 en inquiète 35 %.

### LA GESTION DE LA SITUATION SANITAIRE

Le management à distance peut également s'avérer d'autant plus complexe lorsqu'il s'accompagne des multiples problématiques de gestion liées à la crise sanitaire. Gérer les absences pour maladie, garde d'enfant, isolement, chômage partiel : l'activité des managers de proximité s'est intensifiée. Ils doivent notamment réorganiser ou absorber la charge des salariés absents. D'après le sondage Opinion Way, 69 % des managers déclarent effectuer personnellement le travail d'un collaborateur absent, et 60 % estiment que le travail effectué pâtit de ces absences. La conséquence n'est pas neutre pour la santé des managers : 79 % considèrent que l'absentéisme est une source de stress dans le contexte actuel.

Au-delà de ces absences, les managers doivent composer avec les changements quasi quotidiens liés aux évolutions des directives gouvernementales : télétravail à 100 %, assouplissements, couvre-feu, confinement... Deux sur trois (67 %) déclarent subir des variations d'activités inhérentes au couvre-feu et au confinement.



Enfin, la crise économique impose aux managers de relayer des décisions difficiles : mise en activité partielle, plans sociaux, licenciements... Près de deux managers sur trois se disent affectés par les décisions de leur direction telles que des plans sociaux ou des plans d'économie. Malheureusement, 2021 ne devrait pas présenter de meilleurs jours sur ce plan-là, si l'on en croit l'avis de nombreux experts qui prévoient une flambée des licenciements à venir.

Plus que jamais, les responsabilités managériales méritent donc de retrouver leurs lettres de noblesse et d'être valorisées pour ce qu'elles apportent à l'entreprise et au collectif de travail, dans les bons comme dans les mauvais moments. C'est tout le sens de l'accord national interprofessionnel (ANI) relatif aux personnels d'encadrement, signé le 28 février 2020 par les partenaires sociaux. Ce texte porte diverses orientations pour les cadres et propose plusieurs leviers pour redonner des perspectives à ces responsabilités.

(1) Étude réalisée par Opinion Way pour l'entreprise d'intérim numérique Andjaro, publiée le 25 mars 2021. Étude réalisée entre le 18 et le 24 février 2021 auprès de 512 managers de proximité essentiellement issus d'organisations de 1 000 salariés et plus.

#### CONTACTS

##### Mireille Dispot

Secrétaire nationale Égalité des chances et Santé au travail  
Mireille.dispot@cfecgc.fr

##### Anne-Michèle Chartier

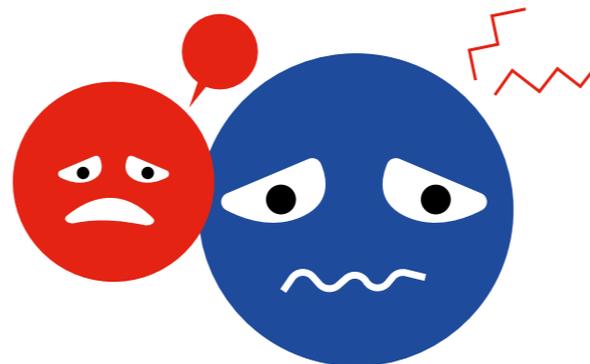
Déléguée nationale  
anne-michele.chartier@cfecgc.fr

##### Christophe Roth

Délégué national Santé au travail et Handicap  
christophe.roth@cfecgc.fr

##### Service Économie et Protection sociale

Anne Bernard  
Emérance de Baudouin  
Leslie Robillard



ELECTIONS  
DELEGUES  
2021

DU 22 MARS  
AU 16 AVRIL

IL N'Y A PAS  
DE NOUS  
SANS VOUS



jevote.macif.fr





## TENDANCES

# SALARIÉS ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL : QUELLE PERCEPTION DU DIALOGUE SOCIAL ?

## Une étude Ifop-Syndex menée auprès de salariés, de directions et de représentants du personnel dresse en état des lieux du dialogue social en 2021. Décryptage.

C'est LA publication attendue pour prendre le pouls du dialogue social dans les entreprises privées. Ifop-Syndex, tandem rôdé : le premier effectue le sondage à partir des contacts que lui procure le second<sup>(1)</sup>. Au menu : le climat général du dialogue social en entreprise, une radiographie des comités sociaux et économiques (CSE), de leur connaissance par les salariés, de leurs apports et régressions selon les représentants du personnel. En voici les principaux enseignements.

### ÉTAT D'ESPRIT DES MILITANTS : GLOBALEMENT NÉGATIF

Les représentants du personnel (RP) ont une vision positive de leur entreprise : 75 % pensent que la situation y est « bonne ». Mais leur état d'esprit est globalement négatif : 62 % d'entre eux se disent « fatigués », 53 % « inquiets », 36 % « déçus », 29 % « en colère ». Les « déterminés » ne sont plus que 43 %, les « motivés » 29 %, les « attentistes » 29 % et les « optimistes » 20 %.

### CONNAISSANCE DU CSE PAR LES SALARIÉS : CORRECTE

Les salariés connaissent les principales caractéristiques d'un CSE, à ceci près que seuls 43 % savent qu'il est obligatoire dans les entreprises de plus de 10 salariés, la plupart pensant que la barre se situe à 50. Autre flottement : 33 % des salariés croient « vraie » l'affirmation selon laquelle « le CSE est une organisation syndicale » et 19 % que « les membres du CSE sont désignés par la Direction ». Deux assertions volontairement fausses qui leur ont été soumises lors du sondage.

### ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES : ALERTE SUR LE VOTE DES JEUNES

Si les salariés des entreprises de plus de 50 salariés ont majoritairement pris part au vote lors des dernières élections des RP de leur entreprise (61 %), une inquiétude surgit quand on regarde les tranches d'âges : 74 % des 40-49 ans ont voté, tout comme 68 % des cadres, mais seulement 33 % des

18-29 ans. Population parmi laquelle le sentiment d'être mal informé sur le CSE grimpe à 28 %.

### VISIONS DU DIALOGUE SOCIAL PAR LES SALARIÉS ET LES MILITANTS : DIFFÉRENTE

S'agissant de la qualité du dialogue social dans l'entreprise, les RP ne voient pas les choses comme l'ensemble des salariés : 56 % d'entre eux lui attribuent une note inférieure à 5 sur 10, contre 45 % des salariés. Et 82 % des RP sont convaincus que les organisations syndicales « contribuent à la qualité de ce dialogue social », alors que seuls 65 % des salariés partagent cet avis.

### NOMBRE D'ÉLUS ET D'HEURES DE DÉLÉGATION : PETITE SATISFACTION EN HAUSSE

81 % des représentants du personnel étaient satisfaits de leur nombre d'élus au CE et au CHSCT. Ils ne sont plus que 57 % à l'être depuis le passage au CSE. C'est toutefois huit points de plus qu'en décembre 2018 (49 %). Idem, 77 % des RP se satisfaisaient de leur nombre d'heures de délégation avant les CSE. Le pourcentage est tombé à 43 % aujourd'hui. Mais, là encore, il remonte, partant de 33 % fin 2018.

### SEULE GAGNANTE DES CSE : LA DIRECTION

Aux yeux de 57 % des représentants du personnel, les salariés sont les grands perdants du passage en CSE, suivis par les RP eux-mêmes (40 %) et les organisations syndicales (33 %). Inversement, la direction est selon eux l'entité qui y gagne le plus (79 %), pourcentage qui monte à 87 % chez les RP des entreprises de plus de 1 000 salariés. Une infime minorité (5 %) des RP pense que le passage au CSE va améliorer le dialogue social contre 55 % qui pensent qu'il va le « détériorer » au sein de leur entreprise.

**(1) Méthodologie :** Enquête réalisée par l'Ifop en janvier-février 2021 pour le cabinet de conseil en relations sociales Syndex auprès d'un échantillon de 1 306 salariés français et 1 131 élus du personnel dans des entreprises de plus de 50 salariés du secteur privé. <https://www.ifop.com/publication/letat-des-lieux-du-dialogue-social-en-2021/>



## BULLE TWITTER



**CFE-CGC** @CFE-CGC - 19 MARS 2021

**Tous les salariés du secteur privé et les agents de la fonction publique peuvent être confrontés, un jour, au syndrome d'épuisement professionnel (SEP).  
Comment l'identifier ? Comment mieux le prévenir ?  
C'est l'objet de notre mémo : <https://urlz.fr/flEr>**



**SNPI SYNDICAT INFIRMIER** @INFIRMIERSNPI - 23 MARS 2021

**« Où sont les 12 000 lits de réanimation dont nous a parlé Olivier Véran cet été ? » #ThierryAmouroux porte-parole du Syndicat national des #infirmiers SNPI @CFECCG  
À ce jour, seulement 5 080 lits de réanimation sont actifs, rien de plus qu'il y a 1 an !**



**CFE-CGC** @CFE-CGC - 22 MARS 2021

**#Bosch : forte mobilisation contre un scénario catastrophe.  
La direction de l'usine Bosch de Rodez prévoit de supprimer plus de la moitié des effectifs.  
Réponse et contre-attaque du délégué syndical CFE-CGC du site, Pascal Raffanel. <https://urlz.fr/flEw>**



**CFE-CGC** @CFE-CGC - 2 AVRIL 2021

**#RéformeDesRetraites : "Si le seul objectif est de diminuer le volume des pensions parce que certains ont considéré que 13, 14 ou 15 % du PIB c'est trop, je serai toujours en désaccord."  
[@fhommeril @BFMTV https://urlz.fr/fl4u](https://urlz.fr/fl4u)**



## CONTACTS

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

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

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

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

[www.cfecgc.org](http://www.cfecgc.org) @CFECCG #cfecgc