

Cadres CFTC

Revue de l'Union Générale des Ingénieurs Cadres et Assimilés CFTC

VOTRE PATRON
A-T-IL TOUS
LES POUVOIRS ?





ASSISTANCE ET CONSEIL – CABINET RENÉ GRISON

L'expertise-comptable au service des comités d'entreprise
et des Instances Représentatives du Personnel

PARTENAIRE DE LA CFTC

NOS MISSIONS LÉGALES

(rémunérées par l'employeur)

- L'examen annuel des comptes
- L'analyse des comptes prévisionnels
- Opérations de concentration
- L'assistance dans l'exercice du droit d'alerte
- L'assistance en cas de licenciement collectif pour motif économique

NOS MISSIONS CONTRACTUELLES

(rémunérées par le budget de fonctionnement du CE : 0,2 %)

- Comptabilité du comité d'entreprise
- Audit et conseil auprès des représentants du personnel
- Formation comptable et financière des membres du comité d'entreprise



Pour plus d'informations concernant nos missions, consultez notre site Internet :
www.expert-ce.fr

René GRISON
*Expert-comptable,
Commissaire aux comptes*
06 87 76 29 10
rene@grison.org

Christian MENARD
*Directeur de mission,
Conseiller Prud'hommes CFTC*
06 79 14 97 07
christian.menard@club-internet.fr



Patrick POIZAT
Président de l'UGICA-CFTC



Jean-Pierre THERRY
Secrétaire Général
de l'UGICA-CFTC

Alors que nous sommes sur le point de boucler notre journal UGICA-CFTC, la France vient de vivre un des moments les plus tragiques de son histoire récentes. Entre le 11 et le 19 mars à Toulouse et à Montauban sept personnes, dont trois enfants ont été lâchement abattus ; deux autres ont été grièvement blessées. En pareille circonstance, les mots manquent au regard de la peine que ressentent les familles et de la douleur qui les accable à jamais.

Il est difficile, après une telle entrée en matière, de revenir à nos petites affaires, comme si rien ne s'était passé, mais la vie continue. Et un syndicat, particulièrement la CFTC, est un acteur essentiel pour construire un monde meilleur pour tous.

Nous vous informions dans notre précédent numéro que l'UGICA-CFTC organisait son congrès triennal les 5 et 6 décembre prochain à La Baule. A cet effet, vous trouverez dans ce journal une fiche d'inscription. Si vous êtes intéressés – et nous n'en doutons pas – n'hésitez pas à vous inscrire dès à présent ou pour le moins à prendre contact avec l'équipe du 128 pour tout renseignement qui aujourd'hui pourrait vous faire défaut.

Nous comptons sur votre présence ; nous nous sommes fixés comme objectif d'atteindre les deux cents participants afin de montrer que l'UGICA-CFTC est bien présente

et active dans le paysage syndical, mais d'abord et avant tout qu'elle constitue un maillon de la chaîne CFTC, que nos interventions et nos prises de positions font avancer l'ensemble du mouvement.

De plus, notre congrès se déroulera durant les élections professionnelles dans les TPE. Nous aurons à démontrer que les cadres CFTC ont toute leur place dans ces entreprises, pour œuvrer à la représentativité de la CFTC, l'enjeu majeur de cette année 2012. Oui, l'UGICA est directement impactée par ces élections puisqu'il y aura un collègue « cadres ». Alors si notre Congrès peut donner un coup de pouce à nos amis des Pays de la Loire ne nous en privons pas, accompagnons-les et cela jusqu'au dernier moment.

Un sommet social pour l'emploi s'est déroulé le 18 janvier : il fallait a priori trouver des solutions pour inverser la tendance du chômage. Or, les dernières statistiques nous montrent que le compte n'y est pas et ce n'est pas avec en perspective une nouvelle réforme de la formation professionnelle que nous y arriverons. La formation n'est pas une fin en soi, mais c'est un outil qui permettra demain de stabiliser le chômage. Le mal est plus profond car ce n'est pas uniquement aux salariés de faire des efforts, c'est aussi aux entreprises d'être innovantes, et c'est à ce prix là que la compétitivité se gagnera dans les territoires.

C'est à cela que l'UGICA-CFTC œuvre et c'est pourquoi nous comptons sur vous toutes et tous, pour être demain encore plus forts que nous le sommes, et bon nombre de résultats que nous réalisons nous démontre que nous sommes dans le vrai.

Bon courage et à vos agenda : Congrès UGICA-CFTC les 5 et 6 décembre 2012 à La Baule.

A très bientôt... ■



**L'UGICA-CFTC,
une union Eco-responsible !**



SOMMAIRE

- 3 Edito
- 4 Lean Management
- 6 APEC
- 9 Dossier : étendue et limites du pouvoir patronal
- 15 Inscription Congrès UGICA
- 17 Entretien avec Raymond Vatie
- 19 Interview du Directeur de l'ANLCI
- 21 Elus du CE



Lean management : que faire quand il arrive dans l'entreprise ?

La mise en œuvre d'organisations dites « lean » peut se révéler porteuse de risques pour les salariés. S'ils ne peuvent empêcher l'arrivée du lean, ou d'une organisation s'en approchant, les comités d'entreprise peuvent toutefois tout mettre en œuvre pour limiter les dérives et obtenir un encadrement sérieux de ce type d'organisation.

Le « lean management » sur le papier

Depuis quelques années, Sextant Expertise constate, en tant qu'expert auprès des comités d'entreprises, une multiplication des projets d'organisation inspirés du « Lean », méthode qui vise à construire une entreprise « maigre » et « agile », et une extension progressive de ces démarches à l'ensemble des secteurs d'activité.

Le « Lean » repose sur un postulat simple : seules certaines tâches apportent de la valeur ajoutée au client. Par exemple, dans un magasin, le conseil aux clients apporte de la valeur ajoutée, contrairement au réassort des articles.

L'organisation lean poursuit un double objectif : limiter le temps consacré aux tâches sans « valeur ajoutée » et standardiser les tâches créatrices de valeur ajoutée pour en réaliser un maximum en un minimum de temps. Pour cela, l'entreprise s'appuie sur le savoir-faire et le bon sens des salariés qui, réunis en groupes de travail, identifient les mesures à prendre pour améliorer leur productivité. En théorie, le « Lean » renverse donc la traditionnelle séparation entre la définition et la réalisation du travail en associant directement l'opérateur de base à l'organisation de son propre travail, ce qui permet aux Directions et aux cabinets de conseil de présenter la méthode comme une façon d'améliorer les conditions de travail.

Enfin, l'organisation de l'entreprise doit favoriser l'amélioration permanente de son efficacité. Les standards de travail ont vocation à évoluer en permanence via des revues régulières des processus et des systèmes de remontée d'information.

En théorie, le « lean » conduit donc à une organisation « maigre », dans laquelle les tâches sont limitées à ce qui est utile au client, et « agile », c'est-à-dire qui s'adapte en permanence.

Du mythe à la réalité : des conséquences lourdes sur l'emploi et l'organisation du travail

Force est de constater que, dans la pratique, la réalité s'éloigne bien souvent de la théorie. En premier lieu, la participation des opérateurs repose, dans le meilleur des cas, sur des groupes de travail composés de quelques salariés dont les recommandations sont appliquées sur des dizaines de sites. Dans le pire des cas, ce sont des consultants externes qui s'appuient sur des observations, chronomètre en main, pour définir le standard de travail à appliquer.

En second lieu, les spécialistes du « Lean » s'accordent pour dire qu'une démarche d'amélioration permanente de l'organisation n'arrive à maturité qu'à un horizon moyen de 2 à 3 ans. Or, rares sont les entreprises à maintenir un cap pendant une telle durée.

Bien souvent réduit à de vastes opérations de standardisation du travail, agrémentées de mesures cosmétiques, le « Lean » [ou ses avatars], selon la formule consacrée, permet de « libérer des ressources », autrement dit, effectuer une activité donnée avec moins de salariés. En conséquence, et en dehors du cas des entreprises en forte croissance, cette démarche mène irrémédiablement à une réduction de l'emploi. Dans les entreprises où nous avons observé ce type de démarche, l'emploi précaire (CDD et intérim) et externe (prestataires) a immédiatement été réduit et le remplacement des départs de CDI n'a pas été réalisé.

Pour ceux qui restent, le couplage de la standardisation des tâches avec la baisse d'effectif conduit à une intensification de la production et un appauvrissement du contenu du travail, sans les doter, en contrepartie, de moyens qui leur permettrait d'absorber cet alourdissement. On est loin de l'amélioration des conditions de

travail annoncée. C'est dans l'optique d'obtenir ces moyens que le comité d'entreprise est, selon nous, fondé à agir.

Obtenir un maximum d'informations tangibles pour négocier des garanties et des contreparties

Face à ce genre de projet, les représentants du personnel sont parfois démunis. D'autant que les directions ne les consultent pas systématiquement et qu'elles n'annoncent pas toujours leur objectif. Le code du travail pose pourtant l'obligation d'informer et de consulter le comité d'entreprise [et le CHSCT], avant la mise en œuvre de projets ayant des conséquences sur l'organisation et les conditions de travail.

S'ils soupçonnent une démarche « lean », les représentants des salariés ne doivent pas hésiter à exiger l'ouverture d'une procédure d'information-consultation et à demander des informations très concrètes : les objectifs en termes de gains de productivité et le nombre cible éventuel de postes à supprimer ; les modalités envisagées ; les moyens d'accompagnement et investissement prévus pour les repositionnements de salariés, etc. Sans oublier, le cas échéant, le coût du cabinet de

conseil, qui peut atteindre plusieurs centaines de milliers d'euros.

En parallèle, ils peuvent demander au CHSCT de missionner un expert sur les risques que fait peser le projet sur les salariés ; et, si nécessaire, attendre l'avis de ce CHSCT.

Les représentants salariés seront ainsi mieux armés pour négocier des garanties, voire un partage équitable des gains de productivité, habituellement affectés à l'amélioration de la marge de l'entreprise. Disposer de données chiffrées les aidera à obtenir des contreparties en faveur des salariés, qu'elles soient financières, sous la forme de formations ou de garanties sur l'emploi.

Un point nous paraît très important : obtenir une sorte de « clause de revoyure » quelques mois après la mise en œuvre du projet ; et surtout, obtenir un engagement de la direction à accepter une nouvelle expertise, ou, a minima, une médiation si des problèmes se posaient. Après tout, l'amélioration permanente de l'organisation est un des objectifs de la théorie du « lean ». Cette amélioration peut également s'entendre au profit des salariés. ■

**Sébastien Vernède avec Nathalie Boisson Zyskind
Consultant**

Sextant, expert-comptable des CE c'est :

- ▶ Une équipe pluridisciplinaire de plus de 45 consultants, dont un tiers spécialisé en ressources humaines et droit social,
- ▶ 15 consultants spécialistes du commerce (alimentaire/non alimentaire, détail/gros, logistique...)
- ▶ La contribution aux efforts de formation et le transfert de notre expérience des enjeux sectoriels pour les structures syndicales,
- ▶ Le transfert des compétences utiles aux élus lors des missions réalisées pour les CE.

Sextant, c'est aussi :

- ▶ Le partage de notre expérience et de notre savoir-faire grâce à des petits déjeuners et des conférences thématiques (préparation des NAO, égalité professionnelle...), une newsletter, un site internet...

Vous souhaitez nous contacter, recevoir nos publications ou participer à nos évènements, rendez-vous sur notre site : www.sextant-expertise.fr

Agenda :

27 mars 2012 : Petit-déjeuner Conférence sur l'épargne salariale (Paris).



L'APEC

accompagne les cadres pour anticiper et gérer leur évolution professionnelle

Sous l'impulsion des partenaires sociaux, la sécurisation des parcours professionnels est l'un des axes majeurs de l'action de l'Apec.

A ce titre, elle accompagne les cadres dans la gestion de leur parcours professionnel et leur propose un ensemble de services sur-mesure qui répondent à leurs besoins pour piloter leur vie professionnelle et anticiper leur évolution, qu'il s'agisse de leur mobilité interne, ou externe.

L'Apec met ainsi au service des cadres son expertise, sa connaissance du marché de l'emploi cadre et la proximité de son réseau consultants, pour les accompagner dans le pilotage de leur carrière.



SURVEILLER SON MARCHÉ

Connaître le marché et ses opportunités est essentiel pour piloter sa carrière. C'est pourquoi l'Apec apporte aux cadres toute l'information sur le marché de l'emploi, qu'ils peuvent consulter sur apec.fr, mais également des services très personnalisés pour échanger sur leur marché.

Découvrir les opportunités de son marché avec VOTRE POTENTIEL MARCHÉ

Un consultant analyse la situation et les souhaits d'évolution du cadre pour découvrir avec lui les opportunités de son marché. Au cours d'échanges approfondis, il lui apporte des repères concrets et chiffrés pour mieux se situer et identifier les opportunités de son marché, ainsi que des conseils pour faire aboutir sa réflexion et un plan d'action sur mesure pour mettre en œuvre leur projet.



« J'ai été en contact avec un cadre, ingénieur en informatique, qui a souhaité évaluer son potentiel marché car autour de lui ses amis changeaient d'entreprise parfois de secteur et même de fonction et il commençait à s'interroger sur ses capacités pour évoluer, et pour changer d'entreprise. Grâce au service Votre Potentiel Marché, à l'issue d'un entretien très riche et à partir d'échanges que nous avons eus ensemble, nous avons convenu qu'il était

sur un marché qui lui donnait la possibilité d'évoluer, et de se diriger vers les PME tel qu'il le souhaitait. Nous avons ensuite travaillé sa plus-value pour identifier ce qui pourrait intéresser une PME. Nous avons mis en place un plan d'action lui permettant à ce jour d'être en veille, et de se positionner dès maintenant en bonne et due forme, sur son marché. »

Stéphane Cultet, consultant Apec.

« Les chiffres présentés et surtout l'analyse du consultant m'ont permis de comprendre ma situation par rapport au marché dans mon secteur. »

Samira, chef de projet recherche.

BOUGER

Pour nombre de cadres, bouger au sein de son entreprise ou en changer, n'est pas toujours simple à mettre en œuvre car cela nécessite une réflexion approfondie et la mise en place d'un plan d'action précis. L'Apec aide les cadres à faire le point et à bâtir leur projet de mobilité, que ce soit pour des problématiques de mobilité externe, interne, ou encore pour préparer leur 2^{nde} partie de carrière.

Préparer son avenir professionnel avec NEXT STEP ^{3 ANS}

Pour les cadres qui souhaitent faire le point sur leur carrière, ou prendre une nouvelle orientation, le service Next Step ^{3 ans} leur permet d'analyser en profondeur leur situation avec un consultant sur leur projet d'évolution.

Cette prestation individuelle d'accompagnement, en plusieurs entretiens, permet de réaliser une analyse de la situation professionnelle et personnelle du cadre, et à mettre en avant ses atouts et compétences.

Les cadres peuvent ainsi mettre en lumière leurs atouts, leur potentiel et leurs perspectives d'évolution, élaborer des projets d'évolution au regard de leur marché, se projeter à moyen terme (3 ans) et repartir avec un plan d'action sur mesure.


« Cela m'a permis d'y voir plus clair, cela m'a servi de me booster, cela m'a ouvert les yeux et l'esprit et m'a permis de me remettre en question. »

Francesca, Responsable programme.

Une réponse immédiate à une question spécifique avec le service FLASH CONSEIL

Un consultant répond en direct aux questions précises des cadres.

- ▶ avoir un avis professionnel sur son CV,
- ▶ comment utiliser son DIF ?
- ▶ 7 ans dans la même entreprise, faut-il partir ?
- ▶ comment s'y prendre pour chercher du travail ? etc...

 0929 321 400

N° Cristal, appel non surtaxé
du lundi au vendredi, de 9h à 19h



Avoir toutes les cartes en main pour une nouvelle étape avec **NEXT STEP MI CARRIERE**

Ce service s'adresse aux cadres qui ont 45 ans et plus et qui souhaitent se lancer dans une réflexion sur leur 2^{nde} partie de carrière. Il leur permet de réaliser une analyse de leur situation professionnelle avec un consultant, afin d'identifier les prochaines étapes de leur carrière.

Evoluer au sein de son entreprise, avec **BOOSTER INTERNE**

Ce service s'adresse à tous les cadres qui s'interrogent sur leur évolution interne et envisagent une évolution au sein de leur entreprise. Un consultant travaille avec le cadre sur ses interrogations ou sur ses projets d'évolution interne.

CREER SON ENTREPRISE / SE FORMER

L'Apec est là pour accompagner les cadres dans leurs réflexions et leurs démarches concrètes pour mettre en œuvre leur projet professionnel : créer ou reprendre une entreprise, un projet de formation...



Pour toute question ou projet de création/reprise d'entreprise, **OBJECTIF ENTREPRENDRE**

Pour un projet de création ou de reprise d'entreprise ce service permet au cadre d'échanger avec un consultant pour vérifier que le cadre a bien pris en compte les éléments essentiels à la réussite de son projet et obtenir des informations et des conseils sur les démarches à suivre pour le mettre en œuvre.

Les solutions pour toutes vos questions sur la formation avec **DIAGNOSTIC FORMATION**

Ce service s'adresse aux cadres qui ont des questions sur leur projet de formation. Un consultant leur apporte des conseils personnalisés et les mieux adaptés pour mettre en œuvre leur projet de formation (modalités, financement...).

TROUVER SON 1^{ER} EMPLOI

L'Apec développe également des services sur mesure adaptés aux besoins des jeunes diplômés. Ils disposent ainsi d'un ensemble de solutions personnalisées pour les aider dans la recherche de leur premier emploi.

En outre, sous l'impulsion des partenaires sociaux, l'Apec renforce les actions en faveur de l'insertion des jeunes diplômés et s'implique ainsi fortement dans leur accompagnement.



Les cadres n'ont rien à payer ! Pourquoi ?

Tous les cadres et les entreprises du secteur privé versent une cotisation à l'Apec.

A ce titre, l'Apec développe et propose des services aux cadres pour les accompagner dans la gestion de leur parcours professionnel. C'est également au titre de la solidarité entre les générations, que la cotisation permet de proposer aussi des services aux jeunes diplômés pour faciliter la recherche de leur premier emploi.

Retrouvez les services sur mesure de l'Apec sur www.services-sur-mesure.apec.fr



Etendue et limites du pouvoir patronal : votre employeur a-t-il tous les droits ?

L'employeur et le salarié sont liés contractuellement dès la signature par ce dernier de son contrat de travail. Créateur de droits importants pour le salarié, il crée aussi des droits et des pouvoirs pour l'employeur.

En effet, le contrat de travail fait naître un lien de subordination entre l'employeur et son salarié qui a pour conséquence que ce dernier reste soumis au pouvoir patronal quel que soit son niveau hiérarchique. Du fait même de ce contrat, le salarié accepte d'être subordonné à son employeur le temps de son contrat de travail.



Mais sur quel fondement se base cette subordination ?

Avant 1982, le fondement du pouvoir patronal se trouve dans deux articles du Code civil : d'une part, l'article 544 qui permet à l'employeur de jouir de la « façon la plus absolue » des meubles et immeubles appartenant à l'entreprise. D'autre part, l'article 1134 qui lui permet de recruter des salariés pour s'occuper des machines, ces derniers s'engageant alors à se soumettre à son autorité.

Depuis 1982 date à laquelle le Ministre du Travail J. Auroux avait évoqué « les citoyens de l'entreprise », on préfère oublier le fondement des articles du Code civil pour leur préférer celui de l'intérêt commun : l'employeur et le salarié sont unis par une communauté d'intérêt et pour cet intérêt commun toute institution se doit d'être dirigée : dans l'entreprise c'est l'employeur qui assume ce pouvoir fonctionnel. Mais sous peine de détournement de pouvoir, l'employeur doit veiller à le faire exclusivement dans l'intérêt de l'entreprise.

A l'heure actuelle, ce pouvoir est très encadré du fait de l'utilisation de l'article L. 1121-1 du Code du travail. Cet article vise à concilier la liberté du citoyen avec la subordination du salarié : « Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché. » Depuis la loi sur le recrutement de 1992, cet article est devenu le Saint-Graal de la défense du salarié contre le pouvoir patronal... Encore faudrait-il clairement distinguer les différents aspects de ce pouvoir : pouvoir de gestion et liberté d'entreprendre, pouvoir de direction et pouvoir disciplinaire forment le triumvirat de ce que votre employeur a le droit de faire.



Pouvoir de gestion et liberté d'entreprendre

Jusqu'en 1986, les décisions du chef d'entreprise concernant la gestion ne pouvaient être attaquées devant la justice, en dehors du droit pénal des affaires et des prérogatives de consultations des institutions représentatives du personnel. L'employeur était donc seul juge de la gestion de l'entreprise (Cass. Soc., 31 mai 1956). Remise en cause pendant une brève période par la demande d'autorisation préalable en cas de licenciement économique, les juges avaient pourtant rappelé aux inspecteurs du travail, contestant des choix patronaux néfastes à l'emploi, qu'ils n'avaient pas « à vérifier les options de gestions décidées par l'entreprise ». Le 8 décembre 2000, l'assemblée plénière de la Cour de cassation a rappelé à des juges du fond la liberté d'entreprendre (article 16 de la Charte des droits fondamentaux de l'UE) en considérant qu'il n'appartient pas au juge de contrôler le choix effectué par l'employeur entre les diverses solutions possibles.

Comment le juge peut-il alors vérifier, dans le cadre de licenciement économique, l'adéquation entre la situation économique et les mesures affectant l'emploi ? Dans un arrêt du 24 mars 2010, la Chambre sociale précise qu'il appartient au juge de contrôler le caractère sérieux du motif de licenciement et de vérifier l'adéquation entre la situation économique de l'entreprise et les mesures affectant l'emploi ou le contrat de travail envisagées par l'employeur, mais il ne peut se substituer à ce dernier quant au choix qu'il effectue dans la mise en œuvre de la réorganisation.

La Cour de justice des Communautés européennes (CJCE devenu entre temps CJUE) s'était aussi emparée de cette épineuse question quand la commission a reproché aux juges de « se mêler de ce qui ne les regarde pas ». Elle considère (dans un arrêt du 12 février 2005) alors que la commission a une marge d'appréciation en matière économique, mais que cela n'implique pas que le juge communautaire s'abstienne de contrôler l'interprétation, par la commission, de données de nature économique. Le juge doit notamment vérifier l'exactitude matérielle des éléments de preuve invoqués, leur fiabilité et leur cohérence, mais aussi contrôler si ces éléments constituent l'ensemble des données pertinentes devant être prise en considération pour apprécier une situation

complexe. En d'autres termes, même à l'échelon européen, le juste milieu entre le pouvoir de l'employeur et le contrôle juridictionnel exercé dessus reste difficile à trouver.

Mais jusqu'où peut encore aller le contrôle juridictionnel ? Le 14 décembre 2005, la Cour de cassation différencie la faute impardonnable de gestion de la simple erreur de prévision en considérant que « l'erreur du chef d'entreprise dans l'appréciation du risque inhérent à tout choix de gestion ne caractérise pas, à elle seule, la légèreté blâmable ».

Pour conclure, l'employeur bénéficie d'une légitime et nécessaire liberté d'entreprendre et doit user de ce pouvoir dans l'intérêt de l'entreprise : tout détournement ou discrimination pourront être sanctionnés par le juge.

Le pouvoir de direction

C'est le pouvoir qui caractérise le lien de subordination. Un dirigeant dirige et donc décide ce que chaque salarié doit faire. Il s'agit bien là de la fourniture d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directions. Pour illustrer ce pouvoir de direction, il faudra prendre **des exemples qui reflètent assez bien ce que l'employeur peut ou ne peut pas exiger de ses salariés.**

- **Evaluation des salariés** : l'employeur tient de son pouvoir de direction, né du contrat de travail, le droit d'évaluer le travail de ses salariés, sous réserve que ce système d'évaluation ait préalablement été porté à leur connaissance. L'employeur peut donc utiliser un système de notation pour évaluer le travail de ses collaborateurs. Mais c'est là que s'illustre la complexité de ce pouvoir, l'évaluation de l'employeur devant remplir quatre conditions pour être licite. **Sur le fond**, les informations demandées au salarié ne peuvent avoir pour finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Elles doivent donc présenter un lien direct avec ces évaluations (article L. 1222-2 du Code du travail). **Sur la forme**, le salarié doit être préalablement informé des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre à son égard et les résultats obtenus doivent être confidentiels (article L. 1222-3 du Code du travail). Sur **la loi informatique**

et libertés, le Code du travail insiste pour qu'aucune information concernant personnellement un salarié ne puisse être collectée par un dispositif qui n'a pas été préalablement porté à sa connaissance (article L. 1222-4 du Code du travail). Enfin, **les aspects collectifs** ne doivent pas être négligés dans la conduite de cette évaluation : tout traitement de gestion informatisé du personnel doit faire l'objet d'une information préalable du comité d'entreprise (Article L. 2323-32, al.2 du Code du travail).

- **Fixation des horaires de travail** : il revient à l'employeur de décider les horaires collectifs, dans le respect des textes en vigueur (travail de nuit, pause obligatoire au bout de 6 heures de travail, repos hebdomadaire...) et des horaires individuels de travail. C'est ainsi que le 1^{er} avril 2003 la Cour de cassation considère qu'en l'absence d'accord et sans qu'il soit établi que l'employeur ait commis une faute dans l'exercice de son droit d'organiser le travail dans son entreprise, il peut fixer les horaires du salarié. Dans cet arrêt, une salariée en congé parental à temps partiel n'était pas d'accord avec l'employeur sur ses horaires de travail et était venue travailler aux horaires qu'elle s'était choisis. Mais depuis l'avènement de l'article L. 1121-1 du Code du travail, un salarié pourra le cas échéant refuser ce genre de modification si elle porte une atteinte disproportionnée et non justifiée à sa vie personnelle : par exemple une pause qui passerait de 1h30 à 30 minutes et empêcherait de rentrer donner à manger à ses enfants (ou même aujourd'hui à ses parents dépendants).

- **Choix dans la promotion** : « Le juge ne peut se substituer à l'employeur pour accorder au salarié un rappel de salaire au titre d'un avancement non obtenu. Le refus de faire bénéficier le salarié d'une promotion au choix ne peut donner lieu, en cas d'abus, qu'à une action en dommages-intérêts ». La Cour de cassation, le 7 mai 2003, interdit donc au juge de se substituer à l'employeur en matière de promotion. Cette jurisprudence doit cependant être totalement nuancée en cas de discrimination avérée par le juge, qui doit alors tirer toute la conséquence de la nullité de l'acte et ainsi ordonner le reclassement sous forme d'avancement judiciaire.

De manière plus générale, la Cour de cassation rappelle régulièrement à certains juges du fond que, sauf obligation légale en ce sens, ils ne peuvent obliger un chef d'entreprise à entrer en négociation avec les syndicats dans les domaines qui relèvent de son pouvoir de direction (Cass. Soc., 5 mars 2008).

Les 4 limites principales au pouvoir de direction :

- **Interdiction des discriminations directes et indirectes** : aucune mesure de direction patronale ne doit couvrir une éventuelle discrimination, qu'il s'agisse du salarié mis au placard après la participation à une grève ou d'un représentant du personnel soudainement mal noté après son élection. La sanction est alors la nullité de l'acte comme déjà dit ci-dessus. Le salarié doit alors être réintégré dans l'emploi initial puisque les dispositions du Code du travail ne font pas obstacle à ce que le juge ordonne le reclassement d'un salarié victime d'une discrimination prohibée, le principe de la réparation intégrale d'un dommage obligeant à placer celui qui l'a subi dans la situation où il se serait trouvé si le comportement dommageable n'avait pas eu lieu.

Dans ce cadre, et depuis la loi du 27 mai 2008 « portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations », les discriminations directes et indirectes sont mises sur le même plan. De même, pour le régime de la preuve, les deux types de discriminations sont assimilés. Toute personne qui s'estime donc victime d'une discrimination directe ou indirecte présente devant la juridiction compétente les faits qui permettent d'en présumer l'existence. Au vu de ces éléments, il appartiendra à la partie défenderesse de prouver que la mesure en cause est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination (article L. 1134-1 du Code du travail). Bien sûr cette charge de la preuve n'est pas applicable au pénal sous peine de remettre en cause la sacrosainte présomption d'innocence puisque dans les faits il ne s'agit pas d'un aménagement de la charge de la preuve mais bien d'une inversion complète de cette dernière.



- **Les libertés du salarié sanctifiées** : toute décision patronale doit respecter l'article L. 1121-1, si elle porte atteinte à une liberté, elle doit être « proportionnée au but recherché et justifiée par la nature de la tâche à accomplir ». Par exemple : surveillance des mails, géolocalisation de la voiture de fonction par GPS ou fouille des vestiaires ou des sacs personnels à la sortie : chacune de ces mesures se doit d'être raisonnablement liée à la nature de la tâche ou/et proportionnée au but que l'employeur cherche à atteindre.

Mais à l'inverse et dans des situations très spéciales, des sujétions a priori intolérables peuvent être licites : comme par exemple le fait de recevoir des mineurs d'un établissement spécialisé à son domicile alors même que l'on travaille dans cet établissement. Pour des questions liées à la sécurité des personnes et de l'entreprise, il est possible de tolérer des atteintes assez importantes.

En d'autres termes, si un employeur restreint une de vos libertés, il sera judicieux de se poser les bonnes questions : mon employeur cherche-t-il à protéger son entreprise ou à l'améliorer ? Les moyens pour parvenir à cette finalité sont-ils raisonnables ? Lorsqu'il restreint ma liberté, est-il contraint d'aller aussi loin dans l'interdiction pour obtenir un résultat ? Autant d'interrogations qui vous permettront de savoir si votre employeur commet un acte abusif ou non...

- **Pouvoir de direction et santé du salarié** : « l'employeur est tenu à l'égard de son personnel d'une obligation de sécurité de résultat qui lui impose de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs. Dans l'exercice de son pouvoir de direction, il lui est interdit de prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé (physique ou mentale) et la sécurité des salariés ». L'arrêt Snecma du 5 mars 2008 restera dans les annales comme ayant modifié l'obligation de sécurité de résultat, normalement utilisée pour la réparation des accidents du travail. Dorénavant en amont du risque professionnel, cette obligation prend tout son sens.

- **Abus de droit et détournement de pouvoir** : le pouvoir patronal doit exclusivement s'exercer dans

l'intérêt de l'entreprise : une décision que le patron prendrait en considération de ses relations personnelles avec son salarié constitue donc un détournement de pouvoir. Mettre en application une clause de mobilité à 400 km d'un vendredi pour le jeudi suivant constitue un abus de droit manifeste. Ces deux exemples sont largement transposables, il suffit de se demander si l'employeur y trouve réellement intérêt pour son entreprise ou s'il prend là une décision personnelle sans aucun rapport avec la bonne direction de cette dernière. Cependant attention la bonne foi contractuelle étant présumée, il incombe au salarié de démontrer que la décision patronale a été prise en réalité pour des raisons étrangères à l'intérêt de l'entreprise ou qu'elle a été mise en œuvre dans des conditions exclusives de la bonne foi contractuelle (sauf cas de harcèlement et de discrimination).

Le pouvoir disciplinaire

Le pouvoir disciplinaire de l'employeur se trouve exclusivement contenu dans le règlement intérieur, la loi qui l'instaure (loi du 4 août 1982) a donc créé un véritable droit disciplinaire de l'employeur.

Depuis la loi Auroux, le contenu du règlement intérieur a été limité. Il fallait empêcher que l'employeur place dans ce règlement toutes les règles qu'il voulait voir échapper à la négociation collective (durée de travail, salaire, embauche et licenciement). C'est pourquoi le règlement intérieur est limité dans son contenu à l'hygiène, la sécurité et la discipline. Le volume du règlement intérieur a donc considérablement diminué, l'employeur devant fixer seulement les règles liées aux domaines ci-dessus et rappeler la liste des sanctions applicables, la procédure contradictoire légale ou conventionnelle qui s'y rattache et enfin les règles concernant le harcèlement sexuel et moral.

Toute disposition ne relevant pas de ces trois matières est exclue, ainsi que toute amende ou sanction pécuniaire, sanction totalement illégale à ne pas confondre avec la mise en œuvre de la responsabilité civile du collaborateur. La responsabilité pécuniaire d'un salarié envers son employeur ne peut donc résulter que d'une faute lourde et non d'une faute simple ou grave.

De même, le règlement intérieur ne peut comporter de

clauses contraires aux sources du droit qui lui sont supérieures : lois mais aussi conventions collectives (article L. 1321-3 du Code du travail) qui peuvent comprendre parfois des règles liées aux commissions de sanctions disciplinaires.

Craignant que cet acte soit mal utilisé le législateur l'a soumis à trois contrôles :

- **L'avis du CHSCT** : le projet de règlement intérieur (RI) doit d'abord être soumis à l'avis du CHSCT en ce qui concerne les clauses relatives à la santé mentale et physique ou à la sécurité, qui pourra ensuite faire des suggestions et recommandations dans ces domaines. Ensuite, dans son intégralité, il fait l'objet d'une information puis d'une consultation du comité d'entreprise, ou à défaut, des délégués du personnel. Bien qu'il ne s'agisse là que d'un avis, ces formalités sont pourtant substantielles dans le sens où en leur absence le RI ne sera pas opposable aux salariés.

- **L'inspecteur du travail** : il joue un rôle central en matière de règlement intérieur : il a le pouvoir d'exiger de l'employeur le retrait ou la modification des clauses qu'il juge illégales. Il reçoit le projet après les réunions du CHSCT et du comité d'entreprise ainsi que les procès verbaux qui s'y rattachent. Si rien ne lui paraît illicite il n'a pas à répondre à l'employeur : le règlement intérieur s'appliquera un mois après son dépôt. Si au contraire, certaines clauses lui paraissent illégales, il peut à tout moment (donc même plusieurs années après), en exiger le retrait ou la modification par lettre motivée adressée à l'employeur mais aussi au comité d'entreprise, qui verra ainsi que ses remarques étaient justifiées.

- **Le conseil des Prud'hommes** : il est saisi par un salarié sanctionné en application d'une clause du règlement intérieur qu'il estime illégale : par exemple il est mis à pied pour avoir fumé dans son véhicule sur le parking de l'entreprise alors qu'une telle interdiction ne semble justifiée qu'à l'intérieur des locaux. Le juge prud'homal ne peut annuler la clause litigieuse mais il pourra écarter l'application de celle-ci et du coup annuler la sanction puisque le comportement du salarié n'est plus fautif. Mais il devra ensuite envoyer une copie du jugement à l'inspecteur du travail compétent qui le plus souvent annulera alors ou deman-

dera une modification de la clause litigieuse. La Cour de cassation a également admis (16 décembre 1992) que le TGI puisse déclarer illégale une clause du règlement intérieur, si l'inspecteur du travail ne s'est pas prononcé sur celle-ci.

Tous ces gardes fous créent une synergie qui doit empêcher toute forme d'illégalité dans les règlements intérieurs ou pour le moins permettre qu'aucune illégalité ne soit applicable au salarié.

Mais quelles sont les sanctions qui peuvent naître de l'application de ce règlement ? De quelle manière l'employeur peut-il exercer son droit disciplinaire ?

- **Une définition très large de la sanction** : « **Constitue une sanction, toute mesure autre que les observations verbales, prise par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié considéré par lui comme fautif, que cette mesure soit de nature à affecter, immédiatement ou non, la présence du salarié dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération** » (article L. 1331-1 du Code du travail). Cette définition déjà très large a été élargie par le juge de la Chambre sociale qui a pu requalifier un simple courriel de mise en garde en un avertissement (sanction donc pas possible de reprocher deux fois les mêmes faits) alors qu'il s'agit plus d'un rappel à l'ordre (qui n'est pas considéré comme une sanction). De même, la mise à pied disciplinaire ou la rétrogradation ont toujours constitué des sanctions, à l'inverse la rupture d'essai, le refus de promotion ou même la suppression de l'accès internet ne sont pas toujours le résultat d'un comportement fautif.

- **Le respect des droits de la défense** : toute sanction doit donner lieu à une procédure contradictoire destinée à permettre au salarié de se défendre lors de son entretien. Seule la plus minime des sanctions, l'avertissement, ne répond pas à ce besoin de procédure et doit simplement être notifié au domicile de l'intéressé. Pour les autres sanctions, en l'absence de procédure, il faudra considérer que le salarié n'a pas été sanctionné. Cette procédure en trois temps est très proche de celle que l'on connaît pour le licenciement : convocation, entretien préalable et notification motivée.

Le salarié doit être convoqué par lettre remise en main propre contre décharge ou envoyé à son domicile. Elle indique que l'employeur envisage de prendre une sanction à son encontre et fixe la date et le lieu d'un entretien sur ce thème. Cette convocation doit préciser que le salarié peut se faire assister par un membre du personnel appartenant à l'entreprise. Le législateur a souhaité que le salarié ne reste pas trop longtemps dans l'expectative, cette lettre doit partir dans un délai maximal de deux mois après la commission des faits fautifs. Si l'employeur a déclenché une enquête dans le but de vérifier les faits, ce délai court à partir du moment où il a eu pleine connaissance des faits reprochés. Dans le même but, un délai d'un mois est fixé entre la date prévue pour l'entretien et la notification écrite de la sanction. Enfin, un délai de 48h minimum est fixé afin de permettre au chef d'entreprise de réfléchir à la sanction adéquate qu'il va finalement prendre en fonction des explications professionnelles, mais aussi personnelles (problèmes familiaux, de santé, etc...) données par le salarié lors de l'entretien. Cette notification est remise en main propre au salarié, ou envoyé par lettre recommandée avec accusé de réception, et doit être soigneusement motivée puisque l'employeur, en cas de contestation prud'homale, est totalement lié par cet écrit.

L'employeur ne peut trier parmi les faits qu'il veut sanctionner ou se donner le temps de réfléchir sur la sanction spécifique de certaines des fautes commises. C'est ainsi que lorsque l'employeur a été informé de l'ensemble des faits reprochés à un salarié, et choisit de lui notifier un avertissement pour certains d'entre eux, il épuise son pouvoir disciplinaire et ne peut donc prononcer un licenciement pour des faits antérieurs (Cass. Soc., 16 mars 2010).

Le contrôle prud'homal de la sanction : le salarié qui conteste une sanction peut saisir le conseil des Prud'hommes afin d'en obtenir l'annulation, mais jamais la révision. Mais le contentieux disciplinaire -hors licenciement- reste marginal, puisque le salarié sait que la relation de travail est appelée à se poursuivre et sera donc moins commode après l'assignation de son employeur.

Quels sont les trois motifs qui permettent de faire annuler une sanction disciplinaire, sachant que le doute profite toujours au salarié ? Tout d'abord, la sanction **injustifiée** sera annulée par le juge, s'il n'y a pas de faute, il ne peut y avoir de sanction. Ensuite, si la **procédure a été irrégulière**, le juge pourra également annuler la sanction même s'il s'agit d'une sanction de fond liée à une simple irrégularité de forme. Enfin, la **sanction disproportionnée à la faute** pourra être annulée. Il n'est pas demandé au juge de statuer sur l'exacte proportionnalité entre la faute et la sanction, mais de sanctionner l'erreur manifeste d'appréciation du chef d'entreprise (comme par exemple 5 jours de mise à pied conservatoire pour un retard de 10 minutes).

EN CONCLUSION,

Pour l'UGICA-CFTC, le législateur ainsi que le juge ont su trouver un juste milieu entre la liberté d'entreprendre et la liberté du salarié. Celui-ci doit obéir à son employeur puisque sans chaîne hiérarchique et sans possibilité dans les choix de gestion, l'entreprise ne pourrait pas se développer sur le marché souvent concurrentiel qu'elle occupe. Cependant, l'importance du développement d'une entreprise ne doit aucunement occulter le fait que le salarié a des droits, même dans le cadre du lien de subordination avec l'employeur. Le doute profitant au salarié, il restera toujours un noyau dur de protection envers ce dernier et cela même si l'employeur reste incontestablement le seul capitaine à bord du navire « entreprise ». ■

Dossier réalisé par
Clémence CHUMIATCHER



En collaboration avec
Lisa BENZENATI





XIV^e CONGRES UGICA-CFTC

La Baule, les 5 et 6 décembre 2012

Bulletin à retourner **avant le 1^{er} octobre 2012** à

Secrétariat UGICA – CFTC

128 avenue Jean Jaurès

93697 PANTIN cedex

Email : mdubreuil@cftc.fr

Contact : Marie MINHOTO - DUBREUIL

FICHE INDIVIDUELLE D'INSCRIPTION

XIV^e CONGRES UGICA-CFTC

Mme Mlle M.

Nom : Prénom :

Adresse :

Tel. Professionnel : Tel. Mobile :

Courriel :

Fédération :

Participera au Congrès de l'UGICA : **60,00 €**

Le mercredi 5 décembre (à partir de 13h30)

Le jeudi 6 décembre

Souhaite réserver :

Le déjeuner du jeudi 6 décembre *(compris dans les frais d'inscription)*

Le dîner festif du jeudi 6 décembre **40,00€**

Sous-total A€

Réservation hôtelière (facultatif)

Du versh..... au soit nuit(s) Voiture Train Avion
DATE ARRIVEE DATE DEPART MOYEN DE LOCOMOTION

Catégorie hôtel	Chambre simple Pour 1 personne	Arrhes à verser quelle que soit la durée du séjour
3*	De 85 €* à 101,65 €*	85 €
2*	De 55 € à 85 €*	55 €

HOTEL - catégorie	Tarif pour une chambre simple	Choix <i>(à indiquer selon l'ordre de préférence)</i>
La Closerie **	85,00 €	
La Mascotte **	85,00 €	
Le Marini **	55,00 €	
Le Saint-Pierre **	82,00 €	
Les Dunes **	64,00 €	
Alycon ***	85,00 €	
Brittany Best Western ***	89,00 €	
Le Lutetia ***	95,00 €	
Villa Cap d'Ail ***	90,00 €	

* Tarifs T.T.C. par nuit et par chambre, petit-déjeuner inclus (hors taxe de séjour).

Arrhes à verser **Sous-total B**€

TOTAL (A+B)€

INSCRIPTION

REGLEMENT

Cette réservation ne sera effective qu'à réception de ce bulletin accompagné du règlement :

- par chèque bancaire (français), libellé à **l'ordre d'Atlantia**
- par carte bancaire :
 - o Eurocard / Mastercard
 - o Visa

N° de ma carte : ____ / ____ / ____ / ____

Date d'expiration : ____ / ____

J'autorise Atlantia à débiter ma carte d'un montant de €

J'affirme avoir pris connaissance des Conditions Générales ci-dessous.

Signature :

CONDITION GENERALE

Passée la date butoir du **1^{er} octobre 2012** la disponibilité des hôtels n'est plus garantie.

Les demandes seront satisfaites dans leur ordre de réception et selon les disponibilités.

ATLANTIA agit comme intermédiaire entre l'organisateur et le congressiste et ne peut être tenu responsable de tout problème résultant de grèves, de conditions climatiques ou de tout autre incident indépendant de sa volonté.

Très important

Aucune inscription ne pourra être prise en compte si elle n'est pas accompagnée du règlement correspondant.

Dès réception du paiement, nous enverrons à chaque participant une confirmation d'inscription.

Les arrhes hôtelières seront déduites de la facture finale à la fin de votre séjour. Le solde de cette facture est à régler directement à l'hôtel.

Annulation

Seule une annulation signifiée par écrit au plus tard 30 jours avant le début du congrès permettra le remboursement des sommes versées, excepté les frais de dossiers de 40 €.

Passé ce délai, aucun remboursement ne sera possible.

Entretien avec Raymond VATIER



Son parcours :

Toute sa carrière témoigne brillamment de son engagement dans le progrès social.

Ingénieur Arts et Métiers, il commence sa carrière chez Renault, d'abord comme assistant du directeur des services sociaux qui viennent d'être créés, puis comme responsable technique du département des traitements électrolytiques. En 1948, il rejoint la Direction du personnel, où il prend des responsabilités dans la formation, la négociation sociale, l'intégration des jeunes ingénieurs.

Il tirera en 1960 de son expérience un premier livre, « Développement de l'entreprise et promotion des hommes ». Notons, au passage, que dans le cours de sa carrière chez Renault en 1941, il a aussi été militant CFTC, et a même réduit à néant la CFE-CGC, pour faire de la CFTC le premier syndicat des Cadres. Il faut dire que la CFE-CGC lui avait ouvert une voie royale puisqu'elle s'opposait aux allocations familiales. C'est à ce moment là que Raymond VATIER est monté au créneau pour faire avancer les idées sociales que la CFTC a de tout temps défendu.

En 1956, il est l'un des fondateurs du CESI (Centre d'Etudes Supérieures Industrielles), l'un des premiers grands organismes français de formation continue à gestion tripartite (entreprise, syndicats, pouvoirs publics), dans un premier temps filiale de Renault avec quatre autres entreprises industrielles. Il en reste directeur général jusqu'en 1970. Il y crée notamment une filière d'ingénieurs en formation continue, des programmes de perfectionnement de cadres, et en assure le développement en France et à l'étranger. Plusieurs publications illustreront

cette étape de son parcours comme, en 1969, un « Que sais-je ? » co-signé avec Bernard Liétard sur le perfectionnement des cadres.

De 1962 à 1968, il exerce parallèlement la présidence de l'Association Nationale de Directeurs et Cadres de Personnel (ANDCP), devenue aujourd'hui l'ANDRH. De 1965 à 1967 il préside l'association européenne des directeurs de personnel (AEDP).

En 1970, pendant la négociation de l'accord national interprofessionnel sur la formation continue prévu par les accords de Grenelle pour mettre fin aux grèves de 1968 et dans la perspective de la loi qui sera adoptée en 1971, Olivier Guichard, alors ministre de l'Education nationale, l'appelle auprès de lui pour structurer l'offre du ministère dans ce domaine. Il y sera premier Directeur délégué à l'Orientation et à la Formation continue. Avec son équipe, dans un environnement institutionnel pour le moins partagé vis-à-vis d'un Directeur venu de l'entreprise, il crée en deux ans le réseau des CAFOC (Centre Académique de Formation Continue) et des GRETA (Groupement d'Etablissement) et institue des contrats d'assistance initiale et de développement pour les universités.

Il quitte le ministère en 1974 et rejoint l'Institut Entreprise & Personnel, qu'il avait contribué à créer avec Robert Bosquet. Le premier, il y développe les concepts et les méthodologies de l'audit social, et crée en 1977 le cabinet « Expertise et de l'Audit Social », dont l'activité sera cédée en 1981 au cabinet américain Hay.

En 1982, il crée l'IAS (Institut de l'Audit Social) et, pour promouvoir le concept et la pratique de l'audit social,

rassemble autour de lui un cercle d'auditeurs, d'auditrices et d'universitaires qui partagent une vision commune, des valeurs et une volonté de rigueur méthodologique.

En 2008, il fait paraître chez l'Harmattan « Ouvrir l'école aux adultes », dédié à son expérience de Directeur délégué à la formation des adultes au ministère de l'Éducation Nationale, riche en réflexions et en anecdotes révélatrices.

Son dernier livre :



Il vient de publier son neuvième livre : « **La formation continue: utopie en 1970, urgence en 2012** ». De ses vingt-neuf années passées dans l'entreprise Renault, il mettra toutes ses connaissances, compétences professionnelles et toute son énergie (à l'époque il devait en avoir à revendre) puisqu'aujourd'hui à

presque 92 ans, il est dans une forme tant physique qu'intellectuelle que bon nombre d'entre nous peuvent lui envier.

Cet ouvrage s'appuie sur le passé pour éclaircir le présent. Le dernier chapitre s'adresse aux responsables éducatifs, administratifs, politiques et syndicalistes que nous sommes.

Il apporte sa contribution aux débats actuels en formulant des propositions concrètes propres à développer la formation des adultes et à ouvrir des voies nouvelles pour conquérir des marges de compétitivité et faire face à la discontinuité ministérielle, qui menace toute tentative d'innovation dans le service public, surtout dans un milieu rebelle à l'innovation.

Comme notre auteur a la plume facile, que ses écrits sont à la hauteur de son investissement, et qu'il a toujours été au service d'une cause juste et noble, ses propos sont

sans détours, sans faux-semblant et je peux vous assurer qu'il y a des passages de son livre qui sont pimentés. Je n'en retiendrai qu'un pour vous donner envie de le lire. La passe d'arme avec Raymond SOUBI en 1973... , mais raconté par lui cela a encore une autre saveur. On comprend mieux le parcours politique de ce personnage.

La préface de son livre a été écrite par Michel ROCARD qui explique : « on dit parfois que la France est ingouvernable. Ce n'est guère vrai à mon sens. Mais si ça l'est en partie, vous découvrirez à la lecture de ce livre que cela découle plus de ses conformismes que de l'impuissance de sa classe politique. Pour le praticien de la vie publique que je suis, cette lecture vaut une découverte, elle est angoissante et serre le cœur. ». Il conclut sa préface en écrivant : « La généralisation de la formation continue et surtout de l'éducation permanente est la condition centrale de ce changement général de comportements nécessaire, comme de la compréhension et de l'acceptation par les électeurs des rudes mesures que les pouvoirs publics finiront bien par être obligés de prendre. De Gaulle et Guichard avaient raison. C'est un social démocrate qui vous le dit. L'aventure de l'éducation permanente doit être réamorcée. L'admirable travail de Raymond Vatiér a laissé des outils qui ne demandent qu'à servir. Il y a là un enjeu politique de société, donc vital. ».

Comme Jean BORNARD a été un grand visionnaire quand il a dit en 1972 que chaque personne devait progresser d'un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle Raymond Vatiér l'est aussi, vous vous en rendez compte à la lecture de son neuvième ouvrage.

Merci Monsieur de m'avoir ouvert les yeux encore plus qu'ils ne l'étaient.

Sachez que la CFTC qui de tout temps s'est engagée dans la voix que vous préconisez continuera à le faire ; votre livre nous donne, j'en suis sûr, la force de continuer à nous battre pour être à la hauteur des espérances que vous avez souhaité développer dès 1970. ■

Article réalisé par Jean-Pierre Therry

Dans le numéro 125 de notre journal nous faisons état de la situation de l'illettrisme dans notre pays. L'ANLCI vient de se doter d'un nouveau directeur : Monsieur Hervé FERNANDEZ - qui était auparavant Secrétaire Général de l'agence – il y a donc une continuité et c'est tant mieux pour l'ANLCI mais aussi pour nous partenaires sociaux et plus particulièrement pour notre CFTC.

J'en profite pour remercier et saluer l'immense travail qu'a accompli Marie-Thérèse GEOFFROY, qui au fil du temps a donné ses lettres de noblesses à l'ANLCI, bien sûr avec l'aide de toutes ses équipes et des bénévoles sur le terrain.

L'Etat a la volonté de faire de l'illettrisme la grande cause nationale en 2012, ce qui signifie que l'initiative prise en 2010 par le Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE) est de plus en plus partagée, au point que l'ANLCI, fidèle à son slogan « Réussir pour mieux agir » est fédérée et réunie pour porter cette demande auprès du Premier Ministre. La CFTC est directement impliquée dans cette démarche.

La Fondation de Carla Bruni-Sarkozy souhaite également que l'illettrisme soit la « grande cause nationale » pour cette année. Elle-même soulignait lors de la remise des prix aux 30 associations lauréates porteuses de projet, sa volonté de « sortir de l'illettrisme » et indiquait que « l'illettrisme ne doit pas être une honte, il est honteux de ne pas en parler ».

C'est pourquoi la CFTC n'hésite pas à expliquer qu'il faut qu'à l'intérieur du plan de formation des entreprises, il y ait une ligne spécifique pour la formation des salariés qui se trouvent dans cette situation, cela se nomme simplement « sécurisation des parcours professionnels », ce terme étant inscrit en gras dans notre statut du travailleur. On ne peut être l'un des 55 signataires de la chartre d'adhésion au collectif Illettrisme, grande cause 2012, sans rien faire sur le terrain, d'autant que nous partageons depuis la création de l'ANLCI ses valeurs et ses méthodes.

Chacun des membres de ce collectif à la capacité de relayer très largement la campagne de sensibilisation auprès de tous y compris sur tous les territoires. C'est ce que l'UGICA-CFTC par l'intermédiaire de cette revue souhaite mettre en évidence une nouvelle fois afin, de faire prendre conscience à tous nos adhérents que nous avons un rôle à jouer pour faire en sorte que le nombre de personnes en situation d'illettrisme se réduise considérablement, cela grâce à nos travaux tant au niveau des élus dans les IRP, qu'avec les représentants dans les commissions formations de nos CE et/ou CCE ou toutes autres structures où nous sommes présents en tant qu'individu.

Interview de Monsieur Hervé FERNANDEZ, Directeur de l'ANLCI (Agence Nationale de Lutte contre l'Illettrisme)



Lorsqu'on évoque la lutte contre l'illettrisme en entreprise, peut-on parler de prise de conscience ou cette question est-elle encore tabou ?

Nous avons constaté une forte montée en charge des OPCA à la demande de leurs adhérents et sous l'impulsion des partenaires sociaux sur la question de la lutte contre l'illettrisme en entreprise. Ces dernières années, une quinzaine d'OPCA s'étaient engagés contre l'illet-

trisme de façon significative en signant un accord cadre avec l'ANLCI. Avec la mobilisation des moyens consacrés à la maîtrise du socle et à la lutte contre l'illettrisme par le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnel (FPSPP), nous changeons d'échelle. Plus les initiatives se multiplient, plus le besoin de références communes est important. Si chacun choisit sa manière d'agir, tout le monde se pose les mêmes questions :

qu'est-ce que l'illettrisme ? Comment aborder ce problème avec les entreprises ? Comment cerner les besoins de l'entreprise en matière de compétences de base sans stigmatiser les salariés concernés ? Comment mesurer le niveau réel des personnes ? A partir de quand peut-on dire qu'un salarié ou un demandeur d'emploi est sorti de l'illettrisme ? Selon quels critères choisir un organisme de formation ? Le travail collectif que nous avons engagé avec les OPCA ces deux dernières années vise à leur fournir des réponses concrètes à ces questions mais surtout à définir des normes communes, des repères partagés par tous. Nous avons constaté que tous les OPCA ayant bénéficié du concours du FPSPP utilisent maintenant le référentiel des compétences clés en situation professionnelle (RCCSP) que nous mettons à leur disposition. Certains secteurs professionnels comme par exemple l'hôtellerie, le textile, le bâtiment, la propreté, le service à la personne, les gardiens d'immeuble, le commerce, la logistique ont utilisé cet outil pour définir les contours du socle de connaissances et de compétences prévu par l'accord national interprofessionnel de 2009. D'autres l'utilisent pour concevoir des outils de positionnement, des référentiels de compétences clés contextualisés au secteur professionnel ou encore des référentiels de formation. En utilisant le RCCSP, en se référant aux degrés de maîtrise des compétences de base identifiés, les OPCA adoptent une définition commune de l'illettrisme tout en gardant les spécificités liées aux métiers qu'ils couvrent.

En matière d'insertion ou d'évolution professionnelle, quelles perspectives peut-on raisonnablement se donner pour les plus de 3 millions de personnes en situation d'illettrisme en France ?

Nous savons aujourd'hui que sur les 3.100.000 personnes âgées de 18 à 65 ans qui sont concernées par l'illettrisme,

plus de la moitié, soit 1.700.000 personnes, sont dans l'emploi. Les moyens qui sont affectés par l'Etat et les régions pour la formation des demandeurs d'emploi et ceux qui sont affectés par les partenaires sociaux à travers le fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels sont certes significatifs mais beaucoup reste à faire pour faire émerger des demandes de formation. Avec la mobilisation des nouveaux leviers découlant de loi de 2009 sur la formation professionnelle comme le fonds paritaire et des outils comme le CIF hors temps de travail ou encore la préparation opérationnelle à l'emploi, nous nous attendons à des développements importants. Mais nous voyons trois conditions à remplir si nous souhaitons agir dans la durée et permettre à la lutte contre l'illettrisme de changer d'échelle :

1. faire en sorte que les solutions proposées aux personnes s'inscrivent le plus possible dans le droit commun de la formation professionnelle, en d'autres termes, que la lutte contre l'illettrisme soit perçue comme facilitant la professionnalisation ou la qualification et non comme un pré requis,
2. se concentrer sur les personnes réellement en situation d'illettrisme en ayant recours à un positionnement rigoureux qui permette à la fois de valoriser le patrimoine de compétences clés des personnes mais aussi d'identifier les écarts avec ce qu'il faudrait qu'elles maîtrisent pour réussir leur projet ou exécuter de nouvelles tâches,
3. en rapprochant les outils qui sont utilisés pour la formation des demandeurs d'emploi de ceux qui sont utilisés pour les salariés. L'important travail collectif qui a été conduit par les OPCA dans ce domaine tant sur le plan de l'ingénierie que sur celui de l'information doit aussi bénéficier à tous ceux qui, en situation de grande fragilité par rapport aux savoirs de base, vivent actuellement des transitions professionnelles. ■

Interview réalisée par Jean-Pierre Therry

CADRES-CFTC

N° 128 – Trimestriel mars 2012.
Revue d'informations syndicales de
l'Union Générale des Ingénieurs,
Cadres et Assimilés

UGICA-CFTC

128, avenue Jean-Jaurès
93697 Pantin Cedex
Tél. : 01 73 30 49 82
Fax : 01 73 30 49 94
e-mail : ugica@cftc.fr

Directeur de la publication :

Patrick Poizat

Ont participé à la réalisation

de ce numéro : L. Benzenati,
N. Boisson Zyskind, C. Chumiatcher,
H. Fernandez, M. Minhoto, P. Poizat,
JP. Therry, R. Vatier, S. Vernède,
N. Viel Petrot.

Crédit photos :

Bernard Guedard et Delucq.

Conception / Réalisation / Impression :

MIP (Multi Incorpo Photo)

Tél. : 01-40-03-96-60

3, rue de l'Atlas - 75019 Paris

email : atelier@mip-fr.com

Commission paritaire des papiers de presse
Immatriculation n° 1012 S 06214.

Imprimé sur papier recyclé.





Elus du CE, donnez-vous les moyens de vos ambitions !

Lors du Congrès Confédéral de Poitiers, un certain nombre d'entre vous ont pu venir découvrir le stand de notre cabinet Ethix, cabinet d'expertise-comptable spécialisé dans l'assistance aux comités d'entreprise.

Ethix réalise des missions d'expertise pour tous les CE, sans distinction de taille, de problématique et de secteur d'activité. Cependant, nous entretenons une présence forte auprès des secteurs suivants : banque, sociétés financières, assurance et prévoyance, télécoms, culture, voyagistes, tous secteurs dans lesquels les cadres sont très présents... Par ailleurs, des liens de confiance ont pu se tisser ces dernières années entre les dirigeants de l'UGICA et certains membres de notre cabinet.

Toutes ces raisons nous destinaient donc à venir nous présenter dans ces pages, avec l'accord de la rédaction de « Cadres CFTC », que nous remercions. Nous reviendrons cette année au fil des pages pour développer telle ou telle thématique qui répondrait à l'attente des lecteurs de « Cadres CFTC »

Créé en 1999, Ethix intervient exclusivement dans l'assistance aux élus du Comités d'entreprise (CE, DUP, CCE, Comité de Groupe, Comité Européen). À ce titre Ethix réalise toutes les missions légales (examen des comptes annuels, comptes prévisionnels, droit d'alerte, PSE, calcul de la participation, projet de concentration) prévues au Code du travail.

Les missions sur comptes annuels et prévisionnels

Les missions sur comptes annuels et prévisionnels comportent des volets classiques d'analyse économique, comptable et financière. Nous analysons les données d'activité, que nous mettons en perspectives avec les évolutions du secteur concerné et les objectifs de développement de l'entreprise. Nous procédons également à une

approche critique des comptes, décryptant les grands soldes de gestion et l'usage qui en est retenu pour sa stratégie par la direction de l'entreprise.

L'analyse sociale est chez nous une composante à part entière des missions pour alimenter la réflexion des représentants du personnel. Le cabinet développe en effet, dans chacune de ses interventions, une analyse sociale poussée à partir non seulement des documents légaux transmis par la direction (bilan social, rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes, etc...) mais aussi d'une base de données du personnel qui permet, à partir d'extractions multiples, de mettre en lumière les caractéristiques des salariés, les politiques de rémunération et leurs évolutions, les mouvements de personnel, la politique de mixité et de diversité (femmes, seniors...).

A mi chemin de l'analyse sociale et de l'analyse financière, la question de la rétribution des salariés, en particulier l'intéressement et la participation occupent une place de choix dans nos travaux.

En fonction des axes de mission qui auront été décidés par les élus, tel ou tel point pourra être davantage approfondi. En 2011, nous avons procédé pour le compte d'un CE issu d'une société financière de crédit à un diagnostic du système de protection sociale, selon une approche à la fois juridique (les obligations légales sont-elles respectées, les possibilités exploitées ?), sociale (la couverture de protection sociale est-elle de qualité ?), économique (quelles sont les modalités de prise en charge, d'équilibre du régime ?).

Dans les entreprises qui publient des rapports ou éléments de politique de responsabilité sociale, nous réalisons une analyse critique des éléments de communication, des politiques mises en œuvre et de leur intégration aux

La désignation de l'expert, mode d'emploi

Il n'est pas nécessaire d'être majoritaire dans son CE pour demander que soit mis à l'ordre du jour du CE la question de la désignation d'un expert. Pourtant, trop de CE encore aujourd'hui se privent de cette possibilité prévue au Code du travail⁽¹⁾, par ignorance ou par négligence de doter le CE de tous les outils dont il peut disposer pour exercer ses prérogatives économiques. Tel n'est pas le point de vue des acteurs CFTC qui ont bien souvent à cœur d'appréhender la réalité de leur entreprise sous ses différents aspects pour anticiper les conséquences sociales liées aux évolutions stratégiques et organisationnelles mais aussi aux mutations de l'environnement économique et juridique.

Le processus de désignation de l'expert passera le plus souvent (mais pas obligatoirement s'il y a accord) par un vote préalable des membres du comité, vote qui doit, cela va sans dire, s'exprimer librement et sans pression aucune de la direction.

Après la désignation, s'ouvre une première phase, importante, qui consiste à analyser les documents remis à l'expert : « l'expert-comptable a accès aux mêmes documents que le commissaire aux comptes », prévoit en effet l'article L 2325-37.

A l'issue de ce premier temps d'analyse, est formalisée une demande d'informations complémentaires, débouchant sur des entretiens avec des responsables fonctionnels et opérationnels.

Pour toutes les « missions légales », prévues par le Code du travail, la loi prévoit que la mission de l'expert-comptable soit entièrement à la charge de l'entreprise.

⁽¹⁾ « Le comité d'entreprise peut se faire assister d'un expert-comptable de son choix. La mission de l'expert-comptable porte sur tous les éléments d'ordre économique, financier ou social nécessaires à la compréhension des comptes et à l'appréciation de la situation de l'entreprise » (articles L. 2325-35 et 36)

politiques internes de l'entreprise, notamment de ressources humaines. Travaillant sur de grands groupes bancaires, nous avons approfondi cette dimension en examinant leur présence et leurs activités dans les paradis fiscaux. Nous soulignons également la manière dont les IRP sont associées au travail de reporting RSE, les dispositions issues du Grenelle II comme la nouvelle norme internationale ISO 26 000 devant permettre de revendiquer ce travail collaboratif.

Les représentants du personnel peuvent également mandater leur expert-comptable dans le cadre de missions contractuelles, pour traiter de problématiques spécifiques. En 2011, nous avons ainsi accompagné un CE d'une filiale de l'assurance dans le cadre de l'externalisation d'un service ou encore travaillé avec le CE d'une union mutualiste confrontée à sa transformation vers un nouveau statut de société anonyme d'assurance. Nous

avons aussi accompagné les négociateurs d'un accord de GPEC, qui avaient obtenu préalablement de la direction le principe de cet accompagnement. Dans la même entreprise, nous travaillons en parallèle dans le cadre de la consultation sur les perspectives annuelles et pluriannuelles d'emploi. Membres du CE et négociateurs de l'accord travaillent ainsi de façon collaborative, chacun à partir de leurs prérogatives propres.

Quelle que soit la mission acceptée, le cabinet Ethix a à cœur de tenir ses engagements, n'hésitant pas à se mobiliser fortement, y compris et surtout lorsque des difficultés de toute nature se font jour. Chaque mission est en effet une nouvelle aventure ! ■

Nathalie VIEL PETROT

n.petrot@ethix.fr

Site Internet : www.ethix.fr

Lorsqu'il parle de retraite complémentaire, Frédéric est unique



Frédéric, conseiller retraite complémentaire, photographié par Olivier Roller

Parce que votre carrière est unique, vous avez besoin de conseils uniques. C'est pourquoi 1 000 conseillers retraite, spécialisés dans la retraite complémentaire AGIRC et ARRCO, vous accompagnent et vous aident à préparer votre dossier de retraite. Disponibles et accessibles, ils sont à votre écoute par téléphone au 0 820 200 189* ou dans l'un des 100 centres d'information (CICAS) répartis dans toute la France. Vous pouvez également préparer votre retraite AGIRC et ARRCO en contactant votre caisse de retraite complémentaire.

Le numéro pour préparer votre
retraite complémentaire

0 820 200 189*

*0,09 € TTC la minute à partir d'un poste fixe

● RETRAITE COMPLÉMENTAIRE

agirc et arrco

Votre retraite, on y travaille

AVEC L'AGIRC ET L'ARRCO, LES GROUPES DE PROTECTION SOCIALE AGISSENT POUR VOTRE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE • AG2R LA MONDIALE • AGRICA • APICIL • ARPBTAG • AUDIENS • B2V • CGRR • CRC • D&O • HUMANIS • IGRC • IRCEM • IRCOM • IRP AUTO • LOURMEL • MALAKOFF MEDERIC • MORNAY • PREMALLIANCE • PRO BTP • REUNICA

En cas de problème
avec votre voiture,
**la Macif met en place toute
une chaîne d'expertise.**



Avec ses
**3500 conseillers, 650 gestionnaires auto,
et 4900 garages agréés**, la Macif
s'engage à prendre en charge rapidement
votre sinistre auto.

★ BETC EURO/ISCC - RCS Paris B 428 688 485 - 07/2012.

Pour plus d'informations sur le contrat Auto, rendez-vous en point
d'accueil ou sur **macif.fr**

Prise en charge accordée en cas d'évènement garanti, dans les conditions et limites fixées au contrat. MUTUELLE ASSURANCE DES COMMERÇANTS ET INDUSTRIELS DE FRANCE ET DES CADRES ET SALARIÉS DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. Société d'assurance mutuelle à cotisations variables. Entreprise régie par le Code des assurances. Siège Social : 2 et 4, rue Pied-de-Fond - 79000 Niort.



**LA SOLIDARITÉ
EST UNE FORCE**