



## #Liberté d'expression

Bientôt un cadre sécurisé et protecteur pour les lanceurs d'alerte ?

## #Numérique

Est-il conciliable avec le dialogue social ?

## #Pandémie

Quel impact pour les dispositifs d'égalité professionnelle ?

## #QVCT














Une démarche gagnante !



**CONSEIL CFTC CAD  
4 NOVEMBRE 2021 À**



**DRES**  
**A LILLE**

-  04 **FORMATIONS**  
Calendrier/inscriptions 2022
-  05 **ÉDITO**
-  06 **VIE QUOTIDIENNE**
-  07 **DINER-DÉBAT**  
Les réseaux sociaux professionnels
-  08 **EXPERTS**  
Crise sanitaire : quels impacts sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ?
-  10 **PORTRAIT**  
Corinne LAMARCQ MA, Trésorière CFTC Cadres
-  11 **ACTUALITÉ**  
Lanceurs d'alerte : va-t-on enfin vers une protection efficace ?
-  15 **TRACT**  
Protéger les lanceurs d'alerte dans nos entreprises et nos administrations
-  17 **DÉCRYPTAGE**  
Accord sur la Qualité de Vie et des Conditions au Travail : une démarche gagnante pour tous les acteurs de l'entreprise
-  19 **TRIBUNE LIBRE**  
Nouvelle philosophie managériale
-  20 **EXPERTS**  
Numérique et dialogue social : comment utiliser au mieux ce potentiel de relation aux salariés ?
-  22 **WEBINAIRES 2022**
-  23 **DES CASES ET DES BULLES**

CADRES CFTC N°167  
4<sup>ème</sup> trimestre 2021  
Revue d'informations  
syndicales de l'Union Générale  
des Ingénieurs,  
Cadres et Assimilés

85 rue Charlot  
75003 PARIS  
Tél. : 01 83 94 67 91  
E-mail : ugica@cftc.fr

Directeur de la publication :  
Onno Ypma

Ont participé à la réalisation  
de ce numéro :  
Cabinet Ethix,  
C. Chumiatcher,  
B. Hayat,  
B. Ibal,  
C. Lamacq Ma,  
M. Minhoto,  
T. Panouillé,  
Sextant Expertise  
et O. Ypma

Crédit photos :  
CFTC Cadres et Marine Pilliat

Conception / Réalisation /  
Impression :  
Imprimerie de la Centrale  
62302 LENS  
Tél. 03 21 69 88 44

Numéro de commission  
paritaire : n°1022 S 06214

# FICHE D'INSCRIPTION

## FORMATIONS CFTC CADRES 2022



**Lieu de la rencontre**  
85 rue Charlot 75003 PARIS

**Horaires**  
Jour 1 : 9h30 - 17h00 / Jour 2 : 9h00 - 16h30

Code INARIC : .....

Nom : ..... Prénom : .....

Adresse : .....

.....

Téléphone : ..... Portable : .....

Courriel : .....

Entreprise : .....

Organisation (fédération, syndicat...) : .....

.....

Je souhaite participer à la formation suivante :

- METTRE EN PLACE OU RENOUELER LE CSE DE L'ENTREPRISE ET COMPRENDRE SON FONCTIONNEMENT**  
9 et 10 mars 2022
- LES ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES : BIEN PRÉPARER UNE ÉLECTION DANS L'ENTREPRISE**  
15 et 16 juin 2022
- LES ENJEUX DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL**  
5 et 6 octobre 2022
- LES PROBLÉMATIQUES AUTOUR DES CLAUSES DU CONTRAT DE TRAVAIL ET DE LA RUPTURE DU CONTRAT**  
16 et 17 novembre 2022

**Si vous souhaitez recevoir un programme plus détaillé de ces formations n'hésitez pas à nous contacter.**

### Pour information :

- ✓ Nos formations sont réservées aux adhérents cadres et assimilés CFTC à jour de leur cotisation cadre.
- ✓ Pour valider votre inscription un chèque de caution de 30€ vous sera demandé il vous sera restitué le jour de la formation, ceci afin d'éviter les absences injustifiées. En cas d'empêchement merci de nous prévenir au moins 3 semaines avant la date de la formation (dans le cas contraire votre caution sera encaissée).
- ✓ Pour l'hébergement la réservation est à votre charge, le remboursement sera effectué en fonction des tarifs confédéraux (100€/nuit + 8€ petit dej.).
- ✓ Les repas du soir sont libres et remboursés aux frais réels dans la limite de 25 € et sur présentation des justificatifs originaux.
- ✓ Les déjeuners seront pris en commun pendant la formation (montant 20€ maximum par personne)



### A RETOURNER À

CFTC Cadres  
85 rue Charlot 75003 PARIS  
Tél. 01 83 94 67 91  
Contact : Marie MINHOTO  
Email : mdubreuil@cftc.fr





Onno Ypma  
Président



Bernard Hayat  
Secrétaire Général

## Quel plaisir de se retrouver !

Que ça soit lors d'un salon (CSE ou Préventica), d'une formation, d'un congrès (UR Ile-de-France ou Bourgogne Franche-Comté, Eurocadres), nous avons été heureux de vous retrouver, en présentiel, et toujours très bien accueilli ! Et quel pied de nez de pouvoir enfin échanger, débattre et apprendre sur les réseaux sociaux professionnels grâce à un dîner-débat réussi et passionnant, mais loin d'être virtuel. Ce fut également l'occasion de rencontrer Marine Pilliat, qui a croqué la soirée, vous pouvez retrouver sa BD en page 23.

La CFTC Cadres essaie continuellement de vous informer sur le monde du travail et ses évolutions au travers des formats de plus en plus variés (sous forme de visuels, webinaires, réseaux sociaux ou à travers l'historique dîner-débat). Ceux-ci continueront eux-mêmes d'évoluer en fonction de vos besoins ou retours et des nouveautés vous attendent pour 2022.

Au-delà de l'information, nous œuvrons aussi pour l'amélioration du statut des salariés ou agents de la fonction publique. La future transposition de la directive européenne sur la protection des lanceurs d'alerte est en ce sens l'aboutissement d'un long travail notamment d'Eurocadres pour lequel il faut féliciter nos représentants. Un dossier spécial p. 11 à 16 vous permettra

d'approfondir les enjeux relatifs à la protection et même à la promotion des lanceurs d'alerte sans que beaucoup de scandales n'auraient pas été révélés. La Confédération CFTC est également investie pour la reconnaissance et la protection des lanceurs d'alerte et a d'ailleurs signé la tribune publiée dans Libération cet été et intitulée « La France doit protéger ses lanceurs d'alerte » qui vise à faire reconnaître le rôle des syndicats comme des « facilitateurs » d'alerte, à aider financièrement, psychologiquement et juridiquement ces salariés témoins d'abus et de renforcer les sanctions contre les entreprises qui veulent les faire taire.

Vous l'aurez compris, l'actualité était particulièrement dense en cette fin d'année 2021. Aussi, nous sommes heureux de pouvoir vous souhaiter de bonnes fêtes de Noël, un bon réveillon et d'agréables vacances pour ceux qui en prennent.



# VIE QUOTIDIENNE

## > AGENDA DU CONSEIL

20-22 octobre 2021 – Congrès et Conférence Eurocadres à Madrid

4 novembre 2021 – Réunion ordinaire du Bureau et du Conseil à Lille

### A venir :

25 janvier 2022 – Réunion ordinaire du Bureau à Paris

29 mars 2022 – Réunion ordinaire du Bureau et du Conseil à Paris

## > VOS RDV AVEC LA CFTC CADRES

13 et 14 octobre 2021 – Formation CFTC Cadres - les problématiques autour des relations individuelles du travail et de la fin du contrat de travail

4 novembre 2021 – Dîner-débat à Lille sur « les réseaux sociaux professionnels »

17 et 18 novembre 2021 – Formation CFTC Cadres - Apprendre à négocier un accord avec l'employeur

25 et 26 novembre 2021 – Congrès URIF CFTC à Paris

30 novembre, 1<sup>er</sup> et 2 décembre 2021 – Salon Préventica, Porte de Versailles – Paris

3 décembre 2021 – Congrès URD Bourgogne Franche-Comte

### A venir :

22 au 25 janvier 2022 – Salon Européen, Porte de Versailles – Paris

9 et 10 mars 2022 – Formation CFTC Cadres – Mettre en place ou renouveler le CSE de l'entreprise et comprendre son fonctionnement

31 mars 2021 – Webinaire en partenariat avec la Faabrick Cherdet sur le thème *Prévenir et lutter contre le harcèlement : un enjeu majeur pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise*



Formations CFTC Cadres octobre et novembre 2021



Congrès URIF et Bourgogne Franche-Comté



Salon Préventica à Paris



Congrès Eurocadres à Madrid



## RETOUR SUR NOTRE DÎNER-DÉBAT SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS JEUDI 4 NOVEMBRE 2021 À LILLE

Nos intervenants nous ont livré une expertise claire  
sur l'utilité des réseaux sociaux dans le monde du travail



Accueil des participants  
par notre Président  
Onno Ypma



Valérie Fenaux,  
déléguée APEC  
Hauts-de-France



Vincent Guérinet,  
Directeur des Relations  
Extérieures chez ADIX



Krystek ROBERT,  
Fondatrice du  
cabinet ELIO



Conclusion par  
Bernard IBAL, Agrégé  
et docteur d'Etat  
en philosophie et  
Président d'Honneur  
de la CFTC Cadres



*Merci à tous les participants  
pour la réussite de cette soirée*



## CRISE SANITAIRE : QUELS IMPACTS SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES ?

**Face à un contexte d'urgence sanitaire et économique, de nombreuses entreprises ont relégué la correction des inégalités professionnelles au second rang. Tandis que les écarts de rémunération entre les sexes affichaient une évolution à la baisse encourageante depuis la mise en place de la loi Avenir Professionnel en 2018, un coup de frein en la matière a été observé en 2020. Les femmes ont également été les premières à avoir subi des conditions d'emploi dégradées durant la pandémie. Paradoxalement, les entreprises françaises ont publié au titre de 2020 leurs meilleurs résultats en matière d'Index de l'égalité professionnelle depuis sa création.**

### LES FEMMES ONT SUBI DES CONDITIONS DE TRAVAIL PARTICULIÈREMENT DÉGRADÉES PENDANT LA CRISE SANITAIRE...

**M**ars 2020 : la première vague de Covid-19 frappe le pays et la mise en place de restrictions sanitaires en vue de contenir la pandémie bouleverse rapidement l'organisation du travail et les conditions de l'emploi. Les métiers dits « essentiels », particulièrement féminisés, se sont retrouvés en première ligne (personnel soignant, hôtesses de caisse, agents d'entretien...), avec des conditions de travail souvent très dégradées. Dans les secteurs permettant la mise en œuvre généralisée du télétravail, là encore les femmes se sont retrouvées en difficulté : elles ont été 1,3 fois moins nombreuses que les hommes à disposer d'un espace de télétravail isolé<sup>1</sup>, et 83% d'entre elles auraient accordé 4h ou plus à leurs enfants par jour malgré leur journée de travail, contre 57% des hommes<sup>2</sup>. Leur charge de travail s'en est trouvée doublée : 7 mères sur 10 déclarent avoir

pris en charge la supervision du travail scolaire de leur enfant durant le premier confinement, contre 3 pères sur 10, à cela s'ajoutant l'inégale répartition des tâches ménagères.

### ... QUAND ELLES N'ONT PAS DÛ RENONCER À L'EMPLOI

D'autres au contraire se sont vues contraintes de renoncer à travailler afin de garder leurs enfants (21% des femmes ont cessé leur activité professionnelle durant le premier confinement pour s'occuper de leurs enfants, contre 12% des hommes). Chez les travailleurs indépendants, les chiffres sont d'autant plus marquants : plus de 60% des femmes actives ont cessé toute activité professionnelle pendant le premier confinement, contre 35% des hommes. Ces comportements ont entraîné une marginalisation plus importante des femmes, avec des difficultés à entretenir leur réseau professionnel, une perte de confiance en leur avenir et une précarisation : 41% d'entre elles ont vu leurs revenus diminuer depuis le début du 1er confinement.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> BCG, « Crise de la COVID-19 : un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ? »  
<sup>2</sup> Ministère chargé de l'égalité entre les hommes et les femmes, « Chiffres clés – édition 2021 »

<sup>3</sup> Fondation des femmes, « L'impact du Covid-19 sur l'emploi des femmes »



## UNE RÉALITÉ QUI ÉCHAPPE AUX INDICATEURS DE MESURE DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

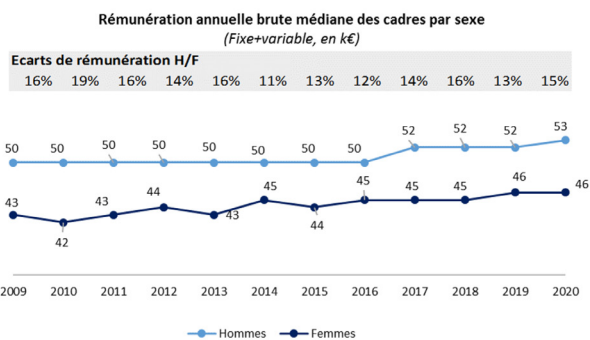
Face à cette réalité, on constate avec surprise une amélioration des indicateurs d'égalité professionnelle : avec une moyenne de 85 points au titre de 2020 contre 84 points en 2019, l'Index d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes affiche une progression d'un point malgré la crise sanitaire. Cette performance tient principalement à la progressive mise en conformité des entreprises au quatrième indicateur de l'Index de l'égalité professionnelle relatif à l'augmentation des salariées au retour de congé maternité. En 2019, plus d'un tiers des entreprises assujetties ne respectaient pas cette obligation et se voyaient sanctionnées d'un score de 0 sur cet indicateur. Elles sont encore 13% dans cette situation en 2020, mais une vigilance particulière à ce sujet devrait être apportée en 2021.<sup>4</sup>

## L'URGENCE ÉCONOMIQUE A PROVOQUÉ UN GEL DES POLITIQUES CORRECTRICES...

Face à la priorité de maintien de l'emploi dictée par la crise sanitaire, la politique d'égalité professionnelle est apparue comme un objectif de second rang. Les enveloppes dédiées à la correction des inégalités se sont vues menacées par l'urgence économique, et certaines entreprises ont même été tentées de réallouer une part de ces fonds afin de se maintenir à flots. Les prévisions 2021 du cabinet Deloitte à cet égard restent peu encourageantes : seulement 40% des entreprises interrogées en mars avaient l'intention d'allouer une enveloppe au rattrapage des inégalités femmes-hommes<sup>5</sup>.

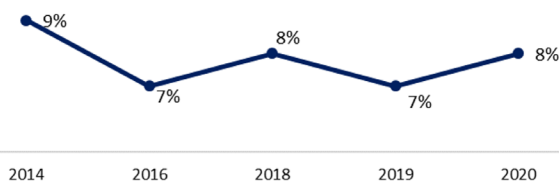
## ... AVEC POUR CONSÉQUENCE UN CREUSEMENT DES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATIONS

Une conséquence directe de cette inaction a été de constater un frein dans la progression des entreprises en matière de correction des écarts de rémunération observée depuis quelques années. Chez les cadres, les écarts de rémunération se sont élevés à 15% en faveur des hommes (lesquels affichent une rémunération médiane de 53 000€, variable compris, contre 46 000€ chez les femmes). A titre de comparaison, ces écarts s'étaient réduits à 13% en 2019<sup>6</sup>.



Source : APEC "Femmes cadres et crise sanitaire", 2021

## Écarts de rémunération entre les hommes et les femmes cadres à profil identique



Source : APEC "Femmes cadres et crise sanitaire", 2021

Des résultats à considérer toutefois avec prudence, les écarts chiffrés par l'APEC oscillant entre 13 et 19% sur les 10 dernières années. Une fois les écarts de structure neutralisés, l'écart résiduel s'élève à 8% en 2020, à poste et profil équivalent, stable depuis 2015.

En revanche, l'organisme alerte sur l'impact de la crise au niveau des augmentations, qui pourrait dégrader les résultats en matière d'égalité salariale dès 2021, avec la formation d'un déséquilibre entre la part des femmes et des hommes cadres augmentés : 35% des femmes cadres ont été augmentées en 2020 contre 40% des hommes cadres. ■

**éthix**

Cabinet Ethix

Expert-comptable auprès des CSE

www.ethix.fr

<sup>4</sup> DARES, « Index de l'égalité professionnelle : quel bilan depuis son entrée en vigueur ? »  
<sup>5</sup> Deloitte, « Rémunérations individuelles 2021 »

<sup>6</sup> APEC, « femmes cadres et crise sanitaire », 2021



# PORTRAIT



## CORINNE LAMARCO MA, TRÉSORIÈRE CFTC CADRES



### POUVEZ-VOUS VOUS PRÉSENTER BRIÈVEMENT ?

Je m'appelle Corinne Lamarco Ma, 57 ans, responsable des relations extérieures chez Malakoff Humanis (MH). J'ai commencé à travailler pour le Secrétaire Général du Groupe Apri après avoir mis en place l'Observatoire des Retraites avec Arnould d'Yvoire. J'ai donc connu la mini entreprise (2 salariés) puis un grand groupe (environ 9.200 salariés). Travaillant avec les partenaires sociaux dans mon métier, j'ai fait le choix de rejoindre la CFTC quand j'exerçais au niveau européen. Je suis membre du Bureau du SPOR depuis 2018<sup>1</sup> et représente la CFTC dans diverses instances régionales.

### QUEL EST VOTRE RÔLE AU SEIN DE LA CFTC CADRES ?

Lors du dernier Congrès, j'ai été élue au sein de la CFTC Cadres et le poste de Trésorière m'a été proposé. J'ai appris à connaître l'équipe CFTC Cadres depuis de longues années et c'est avec plaisir que j'ai accepté cette fonction même si je souhaiterais avoir plus de temps pour la mener parfaitement. Je suis tout de même surprise que les cotisations CFTC Cadres, n'arrivent pas jusqu'à nous alors je profite de cette tribune pour rappeler à chaque syndicat que la cotisation de 8,70€ est due pour chaque cadre adhérent comme mentionné dans l'article 3.3 de la circulaire aux Trésoriers. Il n'est pas trop tard, contactez-nous et participez ainsi à nos événements !

### COMMENT ET POURQUOI AVEZ-VOUS REJOINT LA CFTC ?

J'ai connu la CFTC par les jeudis de l'UGICA<sup>2</sup> qui se tenaient gare de l'Est, ces événements donnaient l'occasion d'échanger sur des sujets d'actualité avec des militants de tous bords : les différentes Fédérations, la Confédération et les intervenants prenaient le temps d'échanger dans un climat très convivial et beaucoup sont devenus des amis. C'est donc naturellement que j'ai rejoint la CFTC, simple sympathisante pendant des années puis engagée depuis plus de

10 ans. Tout d'abord aux côtés des administrateurs de mon groupe, au service de la section syndicale de mon entreprise et dans les différents mandats qui me sont confiés (Aract, CPAM, ARS...)

### QUELLES SONT LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES CADRES CHEZ MALAKOFF HUMANIS ?

Au sein du groupe MH comme dans beaucoup d'entreprises, la crise Covid a modifié le monde du travail : réorganisations dans les services, déménagements à un proche horizon dans des espaces « ouverts ». Le télétravail a modifié le rôle du manager, l'équipe CFTC MH a réalisé une enquête interne sur ce sujet qui a permis un nouvel accord télétravail intégrant les itinérants. Le groupe actuel est né de fusions, aussi devons-nous être vigilants à chaque instant sur les modifications d'organisation soumises régulièrement au CSEC car les cadres sont souvent les premières « victimes ».

### QUELS SONT LES PROJETS À VENIR POUR LA CFTC CADRES

Je suis heureuse de constater que le Bureau souhaite développer les dîners-débats sur des sujets d'actualité et pas seulement sur Paris. Nous souhaitons également développer les webinaires qui sont une aide précieuse comme outil de formation, d'information, et qui nous permettent de toucher un public beaucoup plus large. Avec l'aide de Clémence C. et Thomas P. de nombreux sujets sont en préparation. Et évidemment avec le Président et le Secrétaire Général, nous étudions les partenariats possibles pour nous aider à apporter toujours plus à nos adhérents et rallier les adhérents « perdus » par la qualité de nos services et nos informations. La CFTC Cadres c'est une toute petite équipe mais avec des personnes de talent comme notre juriste, Thomas et Marie, qui répond toujours présente pour participer aux différents événements. Vous voulez nous rejoindre c'est facile :

[ugica@cftc.fr](mailto:ugica@cftc.fr) @Cftc Cadres Ugica  
 @Fédération CFTC Cadres Ugica

<sup>1</sup> Syndicat national des personnels des organismes de retraite complémentaire, Fédération PSE

<sup>2</sup> L'UGICA est devenue CFTC Cadres



# LANCEURS D'ALERTE :

## VA-TON ENFIN VERS UNE PROTECTION EFFICACE ?

**L'Assemblée nationale a adopté à l'unanimité, le 17 novembre dernier, la proposition de loi visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte. Le texte transpose une récente directive européenne<sup>1</sup> et devrait accorder une plus large protection aux lanceurs d'alerte.**

**E**n France, le statut des lanceurs d'alerte est régi par la loi Sapin II<sup>2</sup>. Cette loi a permis de combler un déficit de protection pour les lanceurs d'alerte et d'importantes avancées en matière de lutte contre la corruption mais elle reste trop peu souvent mobilisée. Dans la fonction publique, la « culture » de l'alerte était déjà plus développée, notamment grâce au mécanisme de l'article 40 du Code de procédure pénale qui oblige tout officier public ou fonctionnaire ayant connaissance d'un crime ou d'un délit d'en aviser le Procureur de la République.

Souvent présenté en exemple, le modèle français est pourtant bien moins protecteur que les législations américaines et anglaises sur lesquelles de nombreux pays se sont depuis alignés. Le peu de succès rencontré par le dispositif français tient essentiellement à sa complexité et au fait qu'il expose les lanceurs d'alerte à un risque juridique et financier important. Par ailleurs, les moyens consacrés au recueil et au traitement des alertes sont encore insuffisants, tout comme l'accompagnement des auteurs de ces signalements.

### UNE CULTURE DE L'ALERTE ENCORE À CONSTRUIRE

Le retard de la France pour reconnaître un droit de dénoncer, hors du cadre judiciaire classique, des

faits illégaux peut s'expliquer historiquement par le traumatisme des délations durant l'Occupation. Aux Etats-Unis, le droit d'alerte a été consacré dès le 19<sup>ème</sup> siècle afin de lutter contre la fraude dans les marchés publics. Depuis 1863, tout citoyen ayant connaissance d'une fraude au détriment de l'Etat fédéral peut tenter une action en justice en son nom, même s'il n'a pas directement un intérêt à agir. Il peut également recevoir en compensation, et à titre d'incitation, une part du recouvrement. Rien qu'entre 2009 et 2012, ce dispositif a permis de collecter plus de 13 milliards de dollars. D'autres mécanismes apportent une protection pour les lanceurs d'alerte contre des représailles ou imposent explicitement, dans le secteur privé, de signaler toute fraude. Depuis 2010, les lanceurs d'alerte fournissant des informations permettant de sanctionner des illégalités reçoivent même entre 10 et 30 % de l'amende si ce montant dépasse un million de dollars<sup>3</sup>.

En Angleterre, les lanceurs d'alerte font l'objet d'une protection spécifique depuis la fin des années 1990 grâce au *Public Interest Disclosure Act* (PIDA) qui a d'ailleurs inspiré d'autres pays, notamment l'Irlande qui offre une immunité civile aux lanceurs d'alerte et un régime favorable en cas de poursuites en diffamation.

La France, qui ne connaissait que des dispositifs épars, par exemple en matière de protection de l'enfance et de lutte contre les maltraitances<sup>4</sup>, de

<sup>1</sup> Directive (UE) 2019/1937 du 25 septembre 2019

<sup>2</sup> Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique

<sup>3</sup> Dispositif comparable en France en matière fiscale pour les « aviseurs fiscaux »

<sup>4</sup> Art. 434-3 du Code pénal : devoir de signalement à l'ensemble des professionnels des établissements sociaux et médico-sociaux

droit d'alerte du CHSCT en cas de danger grave et imminent<sup>5</sup> ou encore en matière de signalement de situation de discrimination ou de harcèlement au travail<sup>6</sup>, était donc particulièrement en retard sur ce sujet. Méconnus et peu clairs, tous ces dispositifs étaient finalement très peu utilisés et les signalements restaient rares, tant dans le secteur public que privé.

## POURQUOI PROTÉGER LES LANCEURS D'ALERTE ?

Contrairement aux perceptions négatives, le lanceur, par son action désintéressée, permet la prévention ou la révélation de failles et de dysfonctionnements graves dans nos entreprises, administrations ou institutions. Fondée sur deux libertés fondamentales : la liberté d'expression et le droit à l'information, l'alerte éthique est elle-même au service de droits fondamentaux tels que le droit à un environnement sain, le droit à l'information, à la santé, à la non-discrimination etc. A cet égard, le lanceur d'alerte est un vecteur de la moralisation de la vie publique et économique et, en participant à faire disparaître des pratiques illégales et allant à l'encontre de l'intérêt général, il permet de donner confiance dans les entités publiques ou privées.

Loin des cas très médiatiques tels qu'Edward Snowden ou Erin Brockovich, un lanceur d'alerte peut tout simplement être ce cadre d'une filiale de la SNCF qui a refusé de fermer les yeux concernant des actes de malversations, de corruption et de trafic d'influence. Il a dans un premier temps averti sa hiérarchie, laquelle a ignoré ses alertes pendant plusieurs années, avant de saisir les autorités compétentes. Bien que les faits dénoncés aient fait l'objet d'une enquête préliminaire du Parquet national financier, ce cadre a subi les représailles de son employeur : affectation à un autre poste, détachement provisoire, retrait des listes d'information, exclusion du réseau, suppression des données personnelles, sanctions disciplinaires, mutations multiples puis licenciement.

Le lanceur d'alerte peut aussi être cette salariée d'une entreprise de traitement et revêtement des métaux, responsable *qualité sécurité et environnement* et représentante du personnel qui a été licenciée après avoir averti la direction régionale de l'environnement d'une pollution imminente alors que son entreprise envisageait de déverser des déchets toxiques dans les eaux pluviales, et à proximité d'une crèche.

C'est principalement pour éviter ce type de représailles qu'il est nécessaire d'avoir un statut protecteur pour les lanceurs d'alerte.

## LA LOI SAPIN II, PREMIÈRE ÉTAPE DANS LA PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE

La principale avancée de la loi Sapin II a été de proposer une définition globale des lanceurs d'alerte et de regrouper l'ensemble des alertes<sup>7</sup> existantes, offrant ainsi un cadre unifié et plus clair aux signalements. Ce cadre juridique moins éclaté pour les lanceurs d'alerte a permis d'étendre le champ des secteurs concernés et de mieux faire connaître le statut. Sans être parfait, il a le mérite de simplifier les critères d'éligibilité à la protection, d'encourager et de poser un processus pour les signalements.

Les faits pouvant faire l'objet d'un signalement - et donc être qualifiés d'alerte - ont été largement élargis par la loi Sapin II. Ces faits peuvent concerner des champs particulièrement vastes : crime, délit, activité gravement contraire à l'intérêt général dans tous les domaines : santé, environnement, économie, corruption, discrimination et harcèlement au travail, violation des droits de l'homme, fraude, délit d'initié, utilisation abusive de données etc.

## UN NIVEAU DE PROTECTION THÉORIQUE ÉLEVÉ POUR LES LANCEURS D'ALERTE

L'objectif principal d'une législation sur les lanceurs d'alerte est de leur offrir une protection face à des risques de représailles : attaque en diffamation, sanction de l'employeur, perte d'emploi, vie privée exposée... Pour s'en prémunir, est prévue l'immunité pénale pour les lanceurs d'alerte qui peuvent s'en prévaloir si leur signalement les a conduits à enfreindre un secret protégé. Cela permet notamment de prévenir la pratique du « bâillon » qui consiste à multiplier les plaintes à l'encontre du lanceur d'alerte afin d'entraver son signalement. La loi prévoit également l'interdiction de représailles sous forme de sanction ou de discrimination à l'encontre des lanceurs d'alerte en entreprise<sup>8</sup> et dans la fonction publique<sup>9</sup>. Enfin, l'anonymat du lanceur d'alerte et de la personne qu'il vise est préservé par une forte sanction en cas de divulgation d'éléments permettant de les identifier.

<sup>5</sup> Article L. 4131-1 du Code du travail, issu de la loi du 23 décembre 1982 relative au CHSCT

<sup>6</sup> Lois n°2002-73 du 17 janvier 2002 et n° 2008-496 du 27 mai 2008

<sup>7</sup> Excepté un dispositif particulier pour les sociétés financières soumises au contrôle de l'AMF et de l'ACPR et excepté les faits, informations ou documents couverts par le secret de la défense

naionale, le secret médical ou le secret des relations entre un avocat et son client.

<sup>8</sup> Art. L. 1132-3-3 du Code du travail

<sup>9</sup> Art. 6 de la loi n°83-643 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires

## MAIS DES CONDITIONS TROP STRICTES POUR EN BÉNÉFICIER

Si la protection des lanceurs d'alerte a bien progressé, il reste encore trop difficile d'en bénéficier tant le régime instauré par la loi Sapin II impose des conditions strictes.

En effet, le lanceur d'alerte ne peut être protégé que s'il s'agit d'une personne physique qui a personnellement connaissance des faits. Sont donc exclues du statut celles informées par un lanceur d'alerte et les personnes morales comme un syndicat ou une association.

Par ailleurs, pour bénéficier de la protection, le signalement doit être *désintéressé*, ce qui exclut les cas où le lanceur d'alerte est en conflit d'intérêt avec la situation qu'il dénonce (par exemple s'il s'agit de signaler un concurrent) ou s'il peut en tirer un quelconque bénéfice personnel. Évidemment, on est aux antipodes de ce qui existe aux Etats-Unis où le lanceur d'alerte est rétribué en proportion des ressources qu'il a permis aux pouvoirs publics de collecter ou de préserver.

Enfin, la manière dont l'alerte doit être divulguée est très précise, voir pointilleuse, et n'autorise aucun écart. Trois canaux de révélation d'une alerte sont en effet organisés par la loi et leur hiérarchie doit être scrupuleusement respectée :

- un canal interne (supérieur hiérarchique direct ou indirect, employeur ou référent désigné)
- un canal externe confidentiel (autorité judiciaire, administrative ou ordre professionnel)
- un canal externe public (presse)

En France, le lanceur d'alerte doit nécessairement suivre un chemin tortueux et procéder à un signalement en interne en laissant un délai raisonnable à l'entreprise ou l'administration avant de se tourner vers une autorité externe en cas d'inertie. La divulgation publique de l'alerte ne peut se faire que trois mois après la saisine d'une autorité judiciaire, administrative ou d'un ordre professionnel et ça n'est qu'en cas de danger grave et imminent ou de risque de dommages irréversibles (dont l'appréciation sera âprement discutée) que le public peut être averti par exemple par voie de presse.

En l'état actuel de la législation, le droit d'alerte n'est donc pas un droit de dénoncer publiquement une infraction mais une incitation à procéder à des signalements internes ou - seulement lorsque



cela est nécessaire - externes pour prévenir des incidents qui porteraient atteinte en profondeur à l'intérêt général.

## DE NOMBREUX AXES D'AMÉLIORATION POSSIBLES

Sans une protection et un accompagnement renforcé, le signalement d'un crime ou d'un délit fait peser aujourd'hui une menace importante pour celui qui dénonce cette situation et qui risque de voir sa vie professionnelle mais aussi personnelle sacrifiée alors qu'il agit pour l'intérêt général.

Rappelons que les faits faisant le plus l'objet de signalements (autant dans le secteur public que privé) sont professionnels et concernent la corruption (32 %), les maltraitements ou violences institutionnelles (17 %), les risques sanitaires ou environnementaux (14 %), la discrimination, le harcèlement ou des problèmes de sécurité au travail (10 %)<sup>10</sup>.

S'il nous apparaît normal d'exiger la bonne foi du lanceur d'alerte, exiger son désintéressement sera beaucoup plus contraignant et source d'insécurité juridique puisque cela va exclure certains lanceurs d'alerte d'une protection légitime. Il peut s'agir de personnes signalant un fait concernant une entreprise avec laquelle il se trouve en litige, même pour une autre raison, ou les cas où l'alerte peut, directement ou indirectement, lui bénéficier.

De plus, la hiérarchisation des canaux de révélation pose un vrai problème en pratique. L'obligation de passer par un canal interne expose nécessairement

<sup>10</sup> Statistiques collectées par le collectif La Maison des lanceurs d'alerte entre 2018 et 2020

le lanceur d'alerte à des représailles, laisse le temps aux organisations de dissimuler les alertes, voire de faire pression sur son auteur. On peut aussi s'interroger sur l'efficacité du signalement interne, faisant de l'entreprise à la fois juge et partie et plaçant le supérieur hiérarchique recevant l'alerte dans une situation inconfortable de conflit d'intérêt ou de loyauté vis-à-vis de sa propre hiérarchie. Finalement, cette obligation de signalement en interne constitue plus un frein aux signalements qu'un encouragement.

L'accompagnement des lanceurs d'alerte en France est aussi à déplorer car il est encore quasi inexistant. Bien que cette mission soit dévolue au Défenseur des droits, cet organisme n'y emploie en effet qu'un seul équivalent temps plein quand les Pays-Bas consacrent par exemple 4 millions d'euros à l'accompagnement des lanceurs d'alerte.

Enfin, la protection juridique contre les risques de représailles mérite d'être largement renforcée puisque, pour exercer une alerte, le lanceur d'alerte est souvent contraint de soustraire des documents ou de les reproduire et peut être poursuivi pour vol ou recel. Ainsi, dans l'affaire *LuxLeaks*<sup>11</sup>, le lanceur d'alerte a dans un premier temps été condamné pour vol par la justice luxembourgeoise avant que la Cour de cassation annule cette condamnation et reconnaisse à l'auteur de l'alerte le statut de lanceur d'alerte. En France, la création de délits spécifiques est une première étape, mais à l'heure actuelle aucune condamnation n'a été prononcée pour délit d'entrave à une alerte et l'amende qui sanctionne une plainte pour diffamation abusive est d'une part insuffisante pour être dissuasive et d'autre part très rarement prononcée.

## VERS UNE RÉFORME DU STATUT DES LANCEURS D'ALERTE

La transposition de la directive européenne du 23 octobre 2019 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union sera l'occasion de procéder à des améliorations indispensables pour rendre le régime français du droit d'alerte pleinement opérationnel et protecteur.

La proposition de loi va dans ce sens puisqu'elle élargit la définition du lanceur d'alerte en abandonnant le critère de désintéressement (mais en l'absence de contrepartie financière) et celui lié à la gravité des violations susceptibles de faire l'objet de l'alerte. Les faits ainsi dénoncés pourraient être une menace ou un préjudice pour l'intérêt général ou une violation ou une tentative de dissimulation d'une violation d'un engagement international.

Par ailleurs, la protection accordée aux lanceurs d'alerte devrait être étendue aux « facilitateurs », c'est-à-dire

les personnes physiques et morales qui aideraient le lanceur à effectuer son signalement.

Axe d'amélioration important, la procédure de signalement devrait être modifiée et permettre de laisser le choix au lanceur d'alerte entre un canal interne et un canal externe (autorité compétente). La divulgation publique des signalements restera subsidiaire et ne pourra être mise en œuvre qu'en cas d'inertie, de danger imminent pour l'intérêt général ou de risque avéré de représailles.

Enfin, un renforcement de la protection des lanceurs d'alerte est prévu dans la proposition de loi : protection contre les menaces ou tentatives de représailles, élargissement de la définition des représailles pour y inclure la durée du travail, les horaires ou les évaluations, aménagement du régime probatoire, irresponsabilité civile, irresponsabilité pénale pour les facilitateurs, provision pour frais d'instance, sanction plus importante de l'action en justice abusive contre un lanceur d'alerte ou encore un renforcement des attributions du Défenseur des droits.

## LE SAVIEZ-VOUS ?

Les entreprises de plus de 50 salariés doivent instaurer un dispositif de recueil et des traitements des alertes respectant les conditions de confidentialité. Mais pour aller plus loin et garantir une véritable indépendance dans le traitement des alertes, la CFTC Cadres vous recommande de négocier le recours à un prestataire extérieur, à une plateforme numérique ou à une cellule éthique indépendante et collégiale afin de préserver au mieux l'anonymat et garantir un traitement plus systématique des alertes. Un retour d'information de l'auteur du signalement sur les suites données nous semble également primordial.

Dans la fonction publique, la plupart des administrations se sont dotées de dispositifs internes efficaces de recueil des alertes et ont fait le choix de confier la qualité de « référent alerte » au référent déontologue (personne physique ou morale). Un point négatif concerne cependant la fonction publique territoriale où on estime que moins de 30 % des collectivités de plus de 30.000 habitants (principalement des communes) respectent cette obligation. ■

Thomas Panouillé





# Protéger les lanceurs d'alerte dans nos entreprises et nos administrations



## Qu'est-ce que l'alerte éthique ?

Il ne s'agit pas d'une obligation mais d'une **faculté offerte à tout citoyen**, agent public ou salarié, d'exercer librement sa responsabilité et sa liberté d'expression en décidant de **signaler ou révéler une atteinte grave à l'intérêt général** dont il a personnellement connaissance. L'alerte doit concerner une violation de la loi, nationale ou internationale, ou une atteinte grave à l'intérêt général.

La protection garantie par le statut général du lanceur d'alerte selon la **loi Sapin II** est la suivante :

- nullité des représailles avec aménagement de la charge de la preuve et réintégration dans l'emploi
- irresponsabilité pénale
- garantie de confidentialité du lanceur d'alerte
- sanctions pénales et civiles en cas d'entrave

## Quelles protections pour les lanceurs d'alerte ?



@CftcCadres



Cftc Cadres Ugica

📍 CFTC Cadres 85 rue Charlot, 75003 Paris

✉ [ugica@cftc.fr](mailto:ugica@cftc.fr)

☎ 01 83 94 67 91





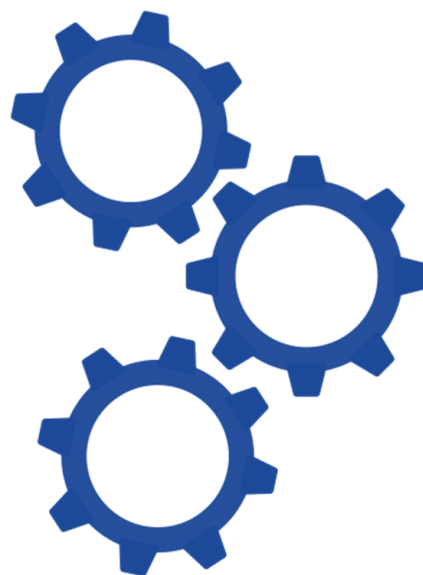
## Comment procéder à une alerte ?

L'alerte doit être effectuée d'abord en interne, puis auprès des autorités judiciaires ou administrative ou à l'ordre professionnel, et en dernier ressort, rendue publique. La France a pour l'instant adopté une **procédure graduée à trois paliers** :

**Palier 1** – Saisir en premier lieu la **voie interne** : supérieur hiérarchique direct ou indirect, employeur, référent...

**Palier 2** – Si l'alerte n'a pas été traitée par la voie interne dans un délai raisonnable, adresser le signalement à une **autorité externe** (procureur, juge, préfet, inspection, ordre professionnel etc.).

**Palier 3** – Si l'alerte n'a pas été traitée dans un délai de 3 mois, l'alerte peut être rendue **publique** (presse, association, syndicat, ONG). En cas de danger grave et imminent ou en présence d'un risque de dommages irréversibles, le lanceur d'alerte peut saisir immédiatement une autorité externe (presse, médias etc.).



---

## Le saviez-vous ? des canaux de signalement obligatoires dès 50 salariés ou agents

**La loi Sapin II oblige toute organisation publique ou privée d'au moins 50 agents ou salariés**, les communes de plus de 10.000 habitants et les départements et régions à **mettre en place un dispositif d'alerte interne**, clair, accessible et sécurisé, garantissant au lanceur d'alerte une stricte confidentialité.

Pour garantir une véritable **indépendance dans le traitement des alertes**, la **CFTC Cadres** vous recommande de négocier le recours à un prestataire extérieur, à une plateforme numérique ou à une cellule éthique indépendante et collégiale afin de préserver au mieux l'anonymat et garantir un traitement plus systématique des alertes. Un retour d'information de l'auteur du signalement sur les suites données nous semble également primordial pour redonner confiance dans nos entreprises / institutions !



@CftcCadres



Cftc Cadres Ugica

📍 CFTC Cadres 85 rue Charlot, 75003 Paris

✉ [ugica@cftc.fr](mailto:ugica@cftc.fr)

☎ 01 83 94 67 91







## ACCORD SUR LA QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS AU TRAVAIL (QVCT) : UNE DÉMARCHE GAGNANTE POUR TOUS LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE

Une étude de Gallup d'octobre 2020 révèle une baisse d'engagement des collaborateurs après la pandémie : 11% en Europe et 7% en France. De nombreux autres effets sont constatés corrélativement : une baisse générale de la motivation, des liens sociaux brisés, une augmentation des cas de risques psychosociaux (RPS)...

Ce désengagement des salariés, déjà largement amorcé avant la crise sanitaire - en 2017, seulement 10% des salariés se déclaraient engagés à leur travail - doit questionner sur les solutions à apporter aux salariés.

Et si les réponses à cette problématique se trouvaient dans la démarche QVCT ?

Modalités de développement du travail à distance, prévention des risques psychosociaux (RPS), mobilités géographiques et professionnelles, bien-être au travail ou encore reconnaissance et valorisation du travail des salariés... Autant de thèmes qui peuvent être appréhendés dans cet accord et qui permettront à tous les acteurs de l'entreprise de mieux travailler ensemble.

### LA QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS AU TRAVAIL : UNE DÉMARCHE À ENGAGER DANS LA NÉGOCIATION ANNUELLE OBLIGATOIRE

**D**ans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur engage chaque année une négociation sur certains thèmes<sup>1</sup> comprenant la QVCT.

Selon l'article L.2242-17 du Code du travail, la négociation QVCT porte notamment sur :

- L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle ;
- L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;

- Les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle ;
- Les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ;
- Le droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques ;
- Dans les entreprises dont cinquante salariés au moins sont employés sur un même site, des mesures visant à améliorer la mobilité des salariés entre leur lieu de résidence habituelle et leur lieu de travail, notamment en réduisant le coût de la mobilité, ainsi que par la prise en charge des frais de transports personnels.

Le législateur a volontairement ouvert le dispositif : tous les mécanismes qui permettent d'améliorer le bien

<sup>1</sup> Article L.2242-1 du Code du travail

être au travail peuvent être inclus dans votre démarche QVCT. Comme le précise d'ailleurs l'ANACT, « *son ambition est plus large et consiste à penser le contenu du travail pour donner à chacun la possibilité d'agir afin d'améliorer son travail et de faire progresser la qualité de service, l'employabilité et la performance de l'entreprise* ».

La QVCT ce n'est pas juste l'installation de canapés confortables, de salles de jeu ou de corbeilles de fruits ! La notion de QVCT a pour finalité **l'épanouissement du salarié dans son travail et pas seulement dans son temps de pause.**

## L'IMPORTANCE D'UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ DANS LA DÉMARCHE QVCT

Le premier risque qu'encourt l'approche QVCT c'est celui d'être trop vague. C'est la conséquence de son caractère subjectif et de sa vocation à être transversale au sein de l'entreprise.

Pourtant il est crucial, dans une démarche constructive et efficiente, **de pouvoir poser des diagnostics basés sur des indicateurs précis.** L'évaluation de la qualité de vie au travail se fait le plus souvent, en recueillant le ressenti des salariés. Pour cela il existe une multitude d'approches et de questionnaires (SATIN proposé par l'IRNS, l'ISQVT de l'institut de recherche LEPSYQ, *Chorum Cides* de l'ARCT d'Ile de France), englobant un certain nombre d'aspects de la QVCT, comme :

- La rémunération
- La progression personnelle
- Les horaires de travail
- L'ambiance avec les collègues et avec la hiérarchie
- Les éléments d'appréciation des tâches effectuées

A cet égard, la conclusion **d'un accord de méthode pourra sécuriser cette phase préalable en définissant le rôle, les thématiques à traiter et les modalités de restitution** de cette démarche participative.

La réalisation du diagnostic permettra d'orienter utilement la négociation pour qu'elle porte avant tout sur les éléments expérimentés avec succès par les collaborateurs et l'entreprise, afin d'envisager la faisabilité et les conditions de leur pérennisation pour l'avenir dans le cadre de l'accord sur la QVCT.

Cet état des lieux pourra également conduire les parties à définir les futures orientations des négociations à moyen terme : la démarche QVCT est mouvante, en constante progression, les résultats obtenus doivent permettre l'amélioration continue de l'organisation du travail.

## LA CONCLUSION D'UN ACCORD SUR LA QVCT : AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE PAR LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS

L'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 définit ainsi la QVCT : « *elle désigne et regroupe [...] les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. De ce fait, la question du travail fait **partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien*** ».

Pour les partenaires sociaux, il s'agit de conjuguer amélioration des conditions de travail des salariés et performance de l'entreprise. La démarche QVCT est construite sur l'idée que l'amélioration de la qualité de vie est un préalable incontournable à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

L'objectif central est le suivant : **optimiser les conditions de travail des salariés leur permettra d'être plus heureux au travail et donc plus productifs.**

Les résultats d'une étude menée en 2011, par les universités de Harvard et du MIT sont catégoriques, les salariés heureux au travail sont :

- 2 fois moins malades
- 6 fois moins absents
- 9 fois plus loyaux
- 31 % plus productifs
- et 55 % plus créatifs !

## LA DÉMARCHE QVCT : UN OUTIL DE SORTIE DE CRISE SANITAIRE

Compte tenu de la période actuelle, la négociation sur la QVCT permet d'aborder avec les partenaires sociaux ces thématiques concrètes en vue d'impliquer les salariés dans la reprise des activités.

Pour accompagner la sortie de crise, cette dernière constitue un levier opportun qui permet de **reconstruire les collectifs de travail.** Ce mécanisme donne une occasion unique, de tirer les enseignements des expérimentations liées au Covid-19, pour améliorer l'organisation, accompagner les transformations, tout en proposant une démarche de développement du bien-être au travail. ■

Clémence Chumiatcher



## NOUVELLE PHILOSOPHIE MANAGERIALE

L'utilisation des réseaux sociaux professionnels ne sert pas seulement à trouver par le biais de ses correspondants et de leurs propres réseaux, des postes plus intéressants pour la carrière de chacun. Depuis peu mais en croissance exponentielle les réseaux sociaux professionnels permettent de trouver sur le web planétaire des compétences que l'entrepreneur ne trouve pas sur place. Les managers jettent des appels numériques comme on jette des bouteilles à la mer dans l'espoir que quelqu'un vienne les aider. Des collaborations innovantes se nouent ainsi pour le temps d'un projet, ou plus si nouvelles affinités techniques.

A ce nouveau mode de management des technologies et des ressources humaines, les Anglo-Saxons donnent le nom de CROWDWORKING qu'on peut traduire par appel à la foule pour résoudre un problème professionnel. Le nouveau collaborateur qui répond et correspond à la demande n'a pas toujours besoin de rejoindre l'entreprise, il peut travailler par télétravail ou imprimante 3D, ces imprimantes qui produisent des objets à distance en de multiples matériaux. Réciproquement on peut offrir ses services et compétences sur ces réseaux sociaux. Beaucoup de start-up fonctionnent ainsi, mais aussi de grandes entreprises.

Cependant il y a aussi beaucoup d'ambiguïtés : par exemple quant aux statuts de ces nouveaux collaborateurs temporaires : salariés ? indépendants ? consultants ? Que deviennent les cotisations sociales et la fiscalité ? Avantages et risques de la société collaborative ! L'entreprise n'a plus la même structure. Le capital social amassé par ces multiples contacts numériques, souvent trié par l'intelligence artificielle, est sans doute désormais aussi important que le capital financier. Ce dernier se constitue aussi par les réseaux sociaux professionnels : c'est le capital participatif.

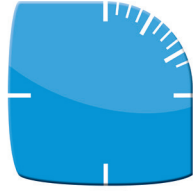


La localisation, le périmètre, les limites de l'entreprise s'effacent, l'entreprise s'éparpille. Ses partenaires occasionnels et ses sous-traitants ponctuels sont dans un turnover accéléré. La gouvernance est dans un paradoxe : par les réseaux sociaux professionnels elle est proche de partout dans le monde, mais en interne elle s'éloigne de ses propres travailleurs.

La mentalité managériale change. Jusqu'ici les top managers s'efforçaient sans cesse de consolider l'entreprise dans le souci d'une cohésion et d'une pérennité. Depuis peu l'entreprise accentue les stratégies d'ouverture à l'altérité, à l'autrement, à l'ailleurs, aux hasards des contacts et idées nouvelles, à la surprise, à la découverte. C'est exaltant mais aussi très stressant. Peut-on encore prendre parfois son temps pour réfléchir, plutôt que d'être toujours embarqué comme disait déjà Pascal ? ■

**Bernard IBAL**  
Président d'honneur  
de la CFTC Cadres





## NUMÉRIQUE ET DIALOGUE SOCIAL : COMMENT UTILISER AU MIEUX CE POTENTIEL DE RELATION AUX SALARIÉS ?

***Le recours au travail à distance impliqué par la crise sanitaire de 2020 a amplifié le recours au numérique dans les entreprises. Les acteurs du dialogue social ont dû épouser ce mouvement à marche forcée et souvent sans possibilité de réflexion préalable, le législateur ayant intégré dans ses ordonnances d'adaptation de la vie économique à la pandémie des dispositions à ce sujet, notamment en matière d'organisation des réunions de CSE et des négociations. L'apprentissage du « e-dialogue social » concerne l'ensemble des niveaux d'échanges : direction-représentants des salariés, direction-salariés et représentants des salariés-salariés. C'est à ce dernier couple que nous nous intéressons particulièrement ici : quels moyens de communication mobiliser ? à quelle fin ? et quels points de vigilance garder en tête ?***

Aujourd'hui, en termes de communication numérique vers les salariés, le législateur donne aux organisations syndicales un **accès de droit à l'intranet des entreprises**. Mais force est de constater que ces plateformes peuvent apparaître obsolètes au regard des nouveaux modes d'interaction digitale et sont peu consultées. Pour une organisation syndicale, concentrer sa communication sur l'intranet en 2021 serait un peu comme si un distributeur de films ne placardait ses affiches que dans des boutiques de location de VHS.

### RELATION DIGITALE ENTRE IRP ET SALARIÉS : LES RÉSEAUX SOCIAUX POUR FÉDÉRER ET ÉCHANGER

Avec l'installation du numérique dans la vie du dialogue social, les élus que nous accompagnons réalisent de plus en plus l'importance du recours au mail pour communiquer auprès des salariés. Or cette possibilité reste jusqu'à maintenant suspendue à un accord de l'employeur. En attendant un accès de droit garanti par le législateur, les organisations syndicales devraient faire de cet outil central de la communication numérique l'objectif numéro un du volet digital de leurs négociations sur le fonctionnement du dialogue social.

Les directions rechignent souvent à donner aux représentants syndicaux l'accès aux mails des salariés, même si la période de confinement a pu assouplir les positions. Il peut donc être tentant de se tourner vers les **réseaux sociaux grand public** : Facebook, Twitter, et pourquoi pas Tik Tok et Twitch. Les OS peuvent essayer d'accéder à un autre public par ces medias, qui permettent davantage d'interaction que les mails. C'est possible, mais attention : chacun de ces outils a ses propres règles et son propre public. Leur principale limite est que chacun demande un investissement important en temps pour le construire et le faire vivre. Tout d'abord, il faut que les OS se construisent elles-mêmes leur audience et qu'elles la retiennent captive par un travail incessant d'**interaction** et de **production de contenu**. Quitte à jouer le jeu des réseaux, mieux vaut donc se concentrer sur un seul canal. A ce titre, Facebook est le plus démocratiquement utilisé, bien qu'il soit moins privilégié par les populations les plus jeunes.

### LE MAIL POUR DIFFUSER L'INFORMATION

Mais avant de dialoguer avec les salariés, il faut pouvoir les informer. **Le bon vieil e-mail reste le meilleur outil pour communiquer de façon « descendante » avec**

**Le collectif de travail** : informer de l'ouverture d'une négociation, d'un projet de transformations, présenter une liste et un programme... Les interactions que permettent les réseaux sont un plus non négligeable, mais le fait que tous les salariés aient accès à la même information syndicale reste une base incontournable. C'est cette base que permet l'accès des OS à la communication par mail.

Sans cette information partagée, nous rencontrons trop souvent des situations où les salariés se plaignent d'un manque de communication de la part de leurs élus dans des périodes de changement angoissantes : déménagement, transfert de contrats, réorganisation, PSE... Pourtant, nous constatons que les élus, représentants et militants syndicaux sont mobilisés. Ils sont régulièrement sur le terrain, et échangent et informent les salariés des avancées de la situation. Mais avec le développement du télétravail et plus largement l'éclatement des collectifs de travail dans des espaces et des temporalités différents, il est très facile de passer à côté du moment où un représentant est passé dans votre équipe pour échanger. Si les e-mails ne permettent pas de remplacer la qualité d'un échange de vive voix, ils permettent au moins de **mettre tout le monde au même niveau d'information**. C'est pourquoi l'obtention de l'accès à l'e-mail devrait être selon nous une priorité pour les OS, a fortiori quand les liens physiques entre les salariés se distendent.

Les directions évoquent souvent « l'infobésité » pour justifier leur refus de donner aux OS l'accès aux messageries des salariés. C'est parce que l'attention des salariés est une denrée rare et précieuse qu'ils ne souhaitent pas la partager avec les OS. Si un salarié prend le temps de lire un message de communication syndicale court, informatif et sans langue de bois qui l'informerait sur sa rémunération ou sur l'avenir de son entreprise, il risque de ne pas accorder la même attention aux messages de communication interne, plus fréquents, envoyés par la direction.

## DES QUESTIONNAIRES EN LIGNE POUR LES REMONTÉES DE TERRAINS

Enfin, afin de permettre aux représentants du personnel d'intégrer au mieux les remontées de terrain dans leurs travaux, il leur est possible de recourir à des questionnaires en ligne. Selon le sujet abordé, ils pourront ainsi évaluer les pratiques des salariés (conditions de travail, accès à la formation, rémunération...), leurs besoins et leurs souhaits. Ces **enquêtes flash** peuvent être particulièrement éclairantes pour identifier les **axes clé d'une négociation, les attentes et inquiétudes autour d'un projet**, ou plus largement le **climat social** et les perceptions des salariés sur les thèmes abordés par les partenaires sociaux. Il est ainsi possible de repérer

des signaux faibles, de recentrer certains chantiers autour des enjeux primordiaux ou d'apporter des propositions ad hoc.

Les questionnaires peuvent être menés par le biais d'outils disponibles en ligne. Selon le sujet, **il est possible que le CSE s'appuie sur son expert pour l'accompagner dans la conception et l'administration de l'enquête, ainsi que dans l'analyse des résultats, dans le cadre d'une mission récurrente (politique sociale par exemple), de la préparation de la négociation sur l'égalité professionnelle, ou d'une mission ad hoc**. Pour faciliter leur diffusion, le mail est un bon outil, mais le QRcode permet une diffusion plus aisée !

## DES BONNES PRATIQUES À DÉFINIR ET UN CADRE À NÉGOCIER

De manière plus large, il est possible de tenter de rassurer les directions en proposant d'encadrer toutes les formes de la communication des IRP dans le cadre de l'accord sur le dialogue social. En ce qui concerne l'utilisation des mails, la longueur et la fréquence des communications peut être abordée, et il est possible de proposer à une direction une période d'essai de quelques mois au bout de laquelle les partenaires sociaux font le point sur les éventuelles difficultés. On peut imaginer aussi une instance paritaire qui pourrait se rassembler sur demande pour traiter des cas de mésusages éventuels. Au-delà des gages que l'on peut apporter à l'employeur, il faut insister sur le fait que l'accès aux e-mails par les organisations syndicales et le CSE apparaît à n'importe quel salarié comme une évidence. Un blocage sur cette question donne aux directions une image d'archaïsme en contradiction avec leur enthousiasme généralement affiché pour les innovations numériques.

*Boucles Whatsapp, questionnaires-flash, mails, recours aux réseaux sociaux, les stratégies de négociation et les dispositifs sont largement à imaginer. Bien choisir ses canaux de communication nécessite une réflexion préalable quant aux finalités recherchées, aux compétences numériques des utilisateurs (salariés et représentants) et aux moyens disponibles. Vos employeurs sont probablement bien accompagnés sur ce sujet, et il apparaît nécessaire d'intégrer ces nouveaux modes de communication dans les négociations sur le télétravail ou sur le dialogue social. Sur ce sujet comme sur d'autres, n'hésitez pas à solliciter vos experts pour vous faire appuyer et négocier à armes égales. ■*



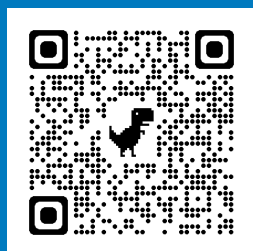
Sextant Expertise  
[www.sextant-expertise.fr](http://www.sextant-expertise.fr)



# Vos prochains webinaires CFTC Cadres



**Prévenir et lutter contre le  
harcèlement : un enjeu majeur pour  
l'ensemble des acteurs de l'entreprise**



QR code pour accéder au  
webinaire. Retrouvez le lien  
pour participer sur notre  
site internet  
[www.cftc-cadres.fr](http://www.cftc-cadres.fr)



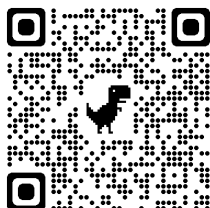
**31 mars  
2022**



**10h30  
12h**



**Bien préparer vos élections  
professionnelles : retour sur les règles  
principales pour réussir sa campagne**



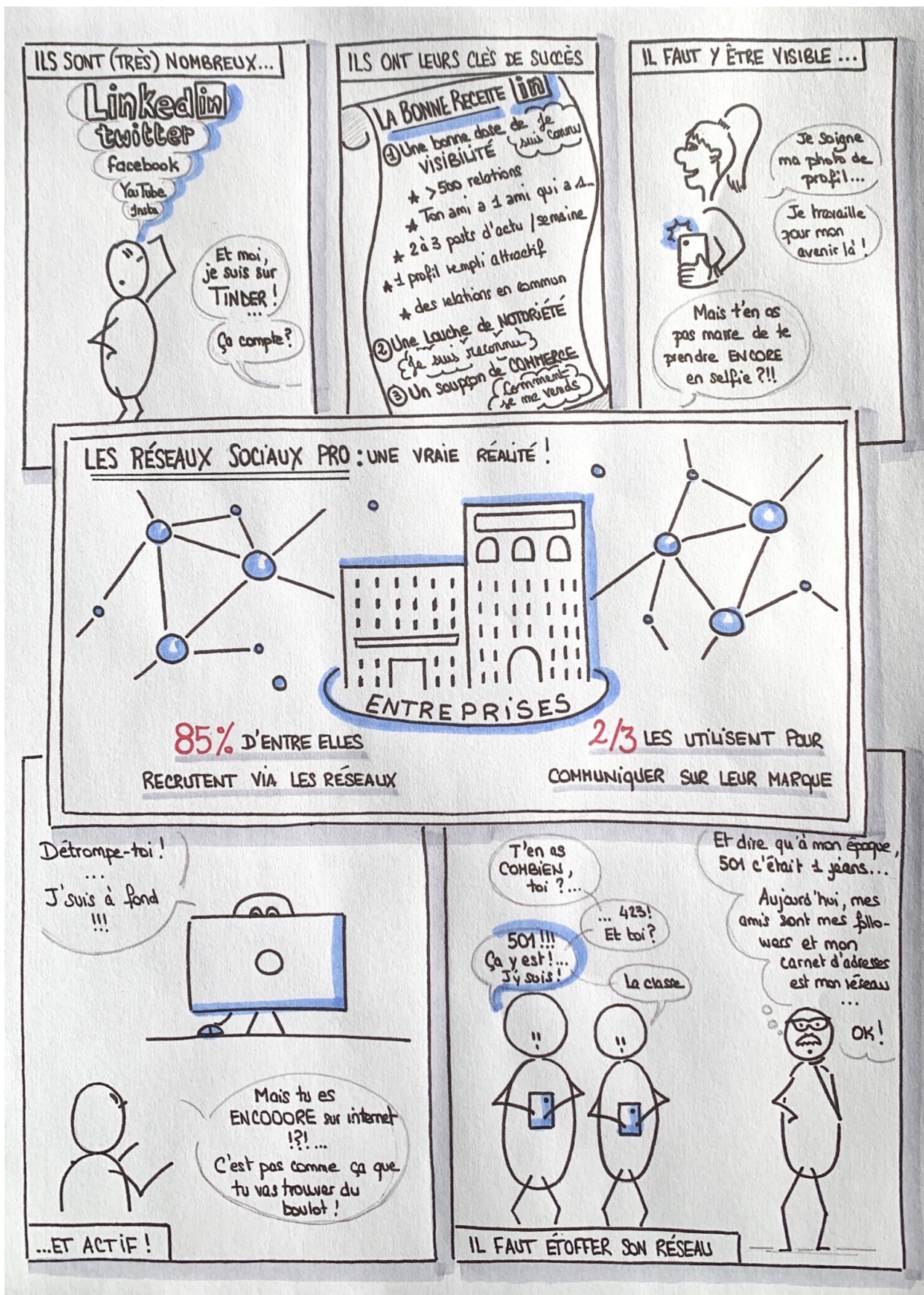
QR code pour accéder au  
webinaire. Retrouvez le lien  
pour participer sur notre  
site internet  
[www.cftc-cadres.fr](http://www.cftc-cadres.fr)

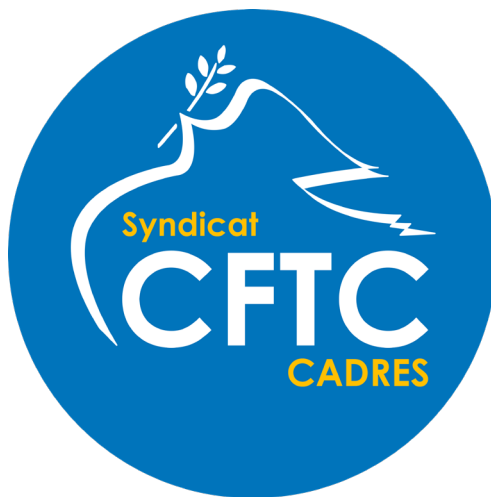


**3 juin  
2022**



**10h30  
12h**





La CFTC Cadres est une Union transversale qui regroupe tous les ingénieurs, cadres et assimilés, des secteurs privés et publics de la CFTC.

Son Conseil est composé de représentants des différentes Fédérations.

## LA CFTC CADRES C'EST

- Des **formations** pour approfondir vos connaissances
- Des **conseils juridiques** pour répondre à toutes vos interrogations
- Les **journaux Cadres** CFTC pour se tenir informé
  - Les **lettres des Cadres** pour rester à la pointe de l'actualité
  - Les **Dîners-débats** pour des moments d'échanges et de convivialité

...



### VOUS POUVEZ NOUS CONTACTER

CFTC CADRES  
85 rue Charlot 75003 PARIS  
Tél. 01 83 94 67 91  
ugica@cftc.fr  
[www.cftc-cadres.fr](http://www.cftc-cadres.fr)