



# LA LETTRE DU CE ET DU CHSCT

SEPTEMBRE 2019

## SOMMAIRE

### ÉDITORIAL

#### PAGE 1

- ▲ LE GOUVERNEMENT RÉFORME LES RETRAITES  
Les salariés comptent les points

### BON À SAVOIR

#### PAGE 5

- ▲ DOCUMENTER LE PRÉSENT :  
Un atout majeur dans les conflits « judiciaires » futurs entre salariés et directions

### CONDITIONS DE TRAVAIL

#### PAGE 3 À 4

- ▲ UN BON SALARIÉ EST UN SALARIÉ HEUREUX :  
Ou comment la tyrannie du bonheur au travail éclipse la question du travail même...

#### PAGE 8 À 10

- ▲ TEMPS DE TRAJET DOMICILE-TRAVAIL : L'utilité d'un questionnaire à destination des salariés lors d'un projet de déménagement

### ÉCONOMIE

#### PAGE 2

- ▲ ALLÈGEMENT DU COÛT DU TRAVAIL :  
Quel impact sur le pouvoir d'achat et quels leviers pour les NAO ?

### DÉCRYPTAGE

#### PAGES 12 À 15

- ▲ SYSTÈMES DES RETRAITES  
État des lieux avant la prochaine réforme

### POLITIQUE SOCIALE

#### PAGES 6 À 7

- ▲ INDEX D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES  
réelle avancée sociale ou « miroir aux alouettes » ?

### BRÈVES JURIDIQUES

#### PAGE 16

- ▲ Les droits au titre du DIF définitivement acquis
- ▲ Réforme de la justice : le Tribunal d'instance et le Tribunal de grande instance ne font plus qu'un !
- ▲ L'assurance chômage réformée

## ÉDITORIAL

# LE GOUVERNEMENT RÉFORME LES RETRAITES

## LES SALARIÉS COMPTENT LES POINTS



Le rapport présenté mi-juillet par le haut-commissaire Jean-Paul Delevoye a confirmé les craintes des organisations syndicales : la disparition des 42 régimes existants dans un futur « système universel » et une décote pour ceux qui partiront avant un « âge d'équilibre » fixé à 64 ans. Par un curieux tour de passe-passe, l'âge légal est maintenu, mais non les droits qui vont avec. Un retraité partant à l'âge légal de 62 ans, même avec une carrière complète, verra sa pension amputée d'une décote de 10 % !

Surtout, la valeur du point n'est pas connue et sa revalorisation n'est garantie par aucun mécanisme. Comment va-t-elle évoluer ? En fonction de l'inflation, des salaires, de la productivité, de l'espérance de vie ? Et qui en décidera ?

Car cette réforme est un énième coup de canif au dialogue social. La retraite, assise sur les revenus du travail est un champ privilégié du paritarisme. Mais demain, c'est le gouvernement qui aura la main sur les paramètres et qui pourra agir sur la valeur du point de conversion.

Alors que la retraite par répartition était le socle de notre système de retraite, cette incertitude va certainement inciter beaucoup de salariés à rechercher un complément par un système individuel, au risque d'accroître les dérives et les inégalités inhérentes à la retraite par capitalisation. ■

## **ALLÈGEMENT DU COÛT DU TRAVAIL :**

### **QUEL IMPACT SUR LE POUVOIR D'ACHAT ET QUELS LEVIERS POUR LES NAO ?**

#### **DU NOUVEAU SUR LES ALLÈGEMENTS DE CHARGES...**

À partir du 1<sup>er</sup> octobre 2019, les entreprises employant un salarié au niveau du SMIC seront quasiment totalement exonérées de cotisations patronales et bénéficieront d'une économie substantielle sur le coût du travail : le Crédit d'Impôts Compétitivité Emploi (CICE), sur les salaires inférieurs à 2,5 SMIC, cumulé à la réduction Fillon (salaires inférieurs à 1,6 SMIC).

Les premiers dispositifs d'allègement de cotisations patronales sur les bas salaires datent de 1993, pour aboutir en 2003 au dispositif dit « réduction Fillon », complété par le CICE en 2012. En 2019, l'assiette de la « réduction Fillon » est élargie tandis que le CICE est pérennisé sous la forme d'un allègement direct de cotisations d'assurance maladie.

En 2019, 2020 et 2021, double rentrée en trésorerie en perspective pour une partie des entreprises, qui percevront encore des créances CICE au titre des années précédentes tout en bénéficiant des allègements de cotisations d'assurance maladie.

#### **... AVEC DES EFFETS SUR LA POLITIQUE SALARIALE DES ENTREPRISES**

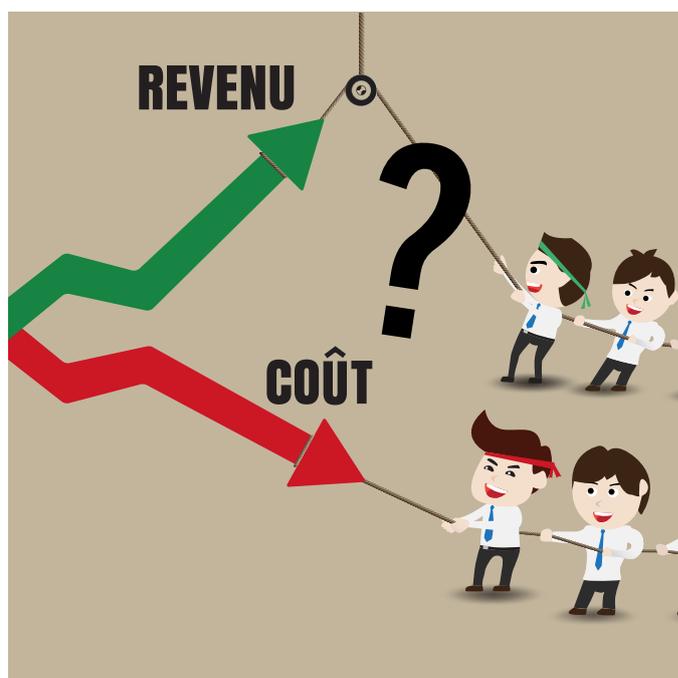
Les politiques salariales des entreprises intègrent les allègements de cotisations patronales. Ils peuvent engendrer des « trappes à bas salaires » compte tenu de leur caractère dégressif entre 1 et 1,6 SMIC : une augmentation de 1% d'un salarié au SMIC renchérit le coût réel de 1,9% pour l'employeur. Cela contribue à tasser les grilles de salaires et à entretenir une situation où en France, le salaire mensuel médian s'établit à 1 800 euros nets : la moitié des salariés français gagne moins de 1,5 SMIC. Le commerce et la construction sont les plus gros bénéficiaires des dispositifs d'allègements : d'après les données de l'INSEE, 66% des salariés du Commerce ont un salaire inférieur à 1,6 SMIC.

Ces dispositifs sont censés favoriser l'emploi, mais finalement, que font les entreprises ? Embauchent-elles ? Mettent-elles en place des dispositifs de redistribution des richesses avantageux pour les salariés ? Investissent-elles

davantage dans la formation professionnelle et l'amélioration des conditions de travail ?

Autant de questions que les représentants du personnel peuvent adresser à leur direction.

#### **QUELS LEVIERS POUR LES NAO ?**



Chaque année, le rendez-vous incontournable de la négociation obligatoire sur les salaires et le partage de la valeur ajoutée (article L132-27 du Code du travail) doit s'ouvrir avec un niveau d'information suffisant, notamment en ce qui concerne la répartition des salaires dans l'entreprise et la distribution de la masse salariale. Dans ce cadre, le montant de tous les dispositifs d'allègements est une information cruciale, qui mérite d'être approfondie et largement questionnée.

Mise en perspective avec les principaux indicateurs économiques et la politique salariale (augmentations individuelles sur les trois dernières années, bonus des cadres, évolution des 10 plus hautes rémunérations, etc.), cette évaluation peut utilement pointer des marges de manœuvre pour discuter salaires, emplois, formation et amélioration des conditions de travail.

Les missions de l'expert-comptable peuvent constituer un apport technique et un appui dans l'identification des pistes de négociation.

Pour approfondir : <https://www.apex-isast.fr/nos-publications/> ■

## UN BON SALARIÉ EST UN SALARIÉ HEUREUX :

OU COMMENT LA TYRANNIE DU BONHEUR AU TRAVAIL ÉCLIPSE LA QUESTION DU TRAVAIL MÊME



### DE LA SOUFFRANCE AU BONHEUR AU TRAVAIL

Le vocabulaire de la santé au travail a sensiblement évolué ces dernières années. On a beaucoup parlé de «souffrance au travail», de «stress au travail», de «risques psychosociaux», puis de bien-être, de Qualité de Vie au Travail (QVT) et enfin de bonheur. Celui-ci a fait une entrée magistrale dans l'entreprise où il n'avait jusqu'alors qu'assez peu droit de cité. Nous sommes confrontés, dans le monde du travail comme ailleurs, à des usages du langage qui ne font pas qu'informer, mais qui sont là pour orienter notre manière d'appréhender une réalité. La notion de «bonheur au travail» semble participer aujourd'hui d'un mouvement de plus grande responsabilisation des individus concernant leur expérience de l'entreprise.

Elle va de pair avec l'effondrement général de la dimension sociale au profit de la dimension psychologique. **La promotion du bonheur s'accompagne d'une remise en cause progressive de la logique selon laquelle le vécu de l'activité dépendrait de facteurs sociaux inhérents aux organisations du travail.**

### LE TRAVAIL, LE GRAND ABSENT DES PETITES RECETTES DU BONHEUR EN ENTREPRISE

Si une attention reste portée aux conditions de travail par les zéloteurs du bonheur au travail, elle se limite souvent à quelques propositions que l'on peut qualifier d'artifices ou de gadgets. Les initiatives qui invitent au bonheur se répandent bien au-delà des entreprises innovantes qui les ont initialement promues : espaces de travail design aux couleurs vives, petits déjeuners et afterworks entre collègues, coupelles à disposition de bonbons «Haribo c'est beau la vie», espaces de détente avec des poufs moelleux.

S'il n'est effectivement pas désagréable de se jeter dans un pouf pour se délasser ou de disputer une partie de baby-foot avec ses collègues, **le décor du bonheur au travail ne saurait faire le bonheur.**

Malheureusement, même l'embauche d'un Chief Happiness Officer (CHO) pourrait ne pas venir à bout «**du besoin indécrottable du salarié**» de trouver du sens à son activité. La promotion de la joie de vivre en entreprise peut d'ailleurs être **très mal vécue par les salariés quand ils éprouvent un décalage entre un discours centré sur le bonheur et des pratiques quotidiennes de management qui font obstacle à leur pouvoir d'agir.**

Hélas, nombreuses sont les organisations qui placent au sommet de leurs ambitions déclarées la volonté de faire le bonheur des salariés, qui mettent en place des politiques reprenant les codes d'une «happy culture», mais qui conservent des modes de management délétères. La promotion du bonheur au travail a souvent pour caractéristique étonnante de ne pas agir sur le travail lui-même, mais bien de le cantonner à sa périphérie.

L'injonction au bien-être apparaît comme dangereusement paradoxale dans des contextes où le salarié éprouve du stress au travail, se sent à l'étroit dans des process inopérants, perd son temps dans des réunions où l'apport du PowerPoint présenté est incertain. **Comment véritablement profiter de l'afterwork convivial quand les tâches abandonnées au travail s'accumulent au point de ne plus pouvoir être absorbées ?**

Le salarié qui est invité au bonheur, dans un contexte infernal, finit au mieux dans le cynisme et la démotivation, et au pire en arrêt maladie de longue durée.

Suite p.4



## LE BONHEUR, UN ART DE L'INDIRECT NOURRI DE SENS

Le bonheur, parce qu'on y tient tout de même, va jusqu'à devenir un objectif d'entreprise. Et quand l'objectif n'est pas atteint, on recherche un autre coupable et on le punit.

C'est ce qu'a décidé de faire l'entreprise Orange, en 2018 et 2019, en lançant, peut-être, une nouvelle mode. Dans plusieurs divisions et directions opérationnelles, le baromètre "salarié Orange, votre avis compte" a été utilisé comme indicateur pour le calcul du montant de la part variable des cadres intermédiaires. Le baromètre de l'humeur des salariés n'étant pas au beau fixe, la rémunération des managers a baissé de façon sensible dans un contexte, qu'il nous faut bien sûr oublier, de tensions sur certains marchés,

de transformation d'Orange d'opérateur de télécoms en opérateur numérique et autres facteurs négligeables ! Notons que les managers en question n'avaient guère de pouvoir de décision sur la stratégie de l'entreprise, les modalités opérationnelles de l'activité...

L'idéologie du bonheur au travail, suspendue à quelques recettes de psychologie positive, ne doit pas éclipser le pessimisme de la raison qui nous oblige à regarder en face quelques réalités déplaisantes. En 2017, 400 000 personnes souffraient de troubles psychiques liés au travail; 500 avaient réussi à les faire reconnaître comme maladie professionnelle. Il y aurait environ 30 000 burnouts par an et 3 millions de personnes en situation de risque d'épuisement professionnel.

***Vous reprendrez bien une "fraise tagada" avant d'essayer de comprendre! ■***

# GRANDE ENQUÊTE

« MISE EN PLACE DU CSE :

RETOUR D'EXPÉRIENCE »

*Apex-Isast sollicite l'ensemble des élus, toutes organisations syndicales confondues, à participer à une grande enquête sur les conditions de mise en place des CSE et des premiers mois de fonctionnement.*

Dans le cadre de nos missions d'expertise et de conseil, nous avons pu constater une grande disparité entre les CSE. Par essence, contrairement au comité d'entreprise, le périmètre et les moyens d'action du CSE sont renégociables à chaque élection.

Nous souhaitons établir une photographie précise de l'impact de la suppression des anciennes instances au profit des CSE, tant pour les salariés que pour les élus. Nous renouvelerons l'enquête régulièrement pour mesurer également l'évolution des CSE à l'épreuve du temps.

**Vous êtes élus au CSE de votre entreprise ? Prenez quelques instants et répondez à cette grande enquête.**

**JE PARTICIPE**  
sur [www.apex-isast.fr](http://www.apex-isast.fr)



\* Cette enquête n'a aucun caractère commercial. Les données récoltées seront utilisées uniquement à établir une photographie des CSE à travers les entreprises françaises. Nous communiquerons les conclusions de l'enquête sur notre site web et à tous les participants.

## **DOCUMENTER LE PRÉSENT :** UN ATOUT MAJEUR DANS LES CONFLITS « JUDICIAIRES » FUTURS ENTRE SALARIÉS ET DIRECTIONS



Le rapport entre la justice et la santé au travail est ancien. C'est en effet le droit qui a progressivement imposé aux entreprises les évolutions des normes sociales. D'abord par le biais de limites sur l'âge des travailleurs, puis plus tardivement par des obligations plus générales sur la santé.

Dans l'exercice des expertises au service des représentants du personnel, la justice n'est jamais loin. Si certaines directions valorisent l'intervention de l'expert au-delà du minimum du cadre légal, c'est bien ce dernier qui constitue le socle de nos interventions. À ce titre la justice est présente simultanément au lancement et à la réalisation de l'expertise.

Mais ce rapport est parfois inversé. En effet, il arrive que l'expertise constitue une ressource, utilisée par la justice.

### **LE MONDE DU TRAVAIL, UN MONDE CACHÉ AU REGARD DE LA JUSTICE**

En effet, les emails surabondants, les multiples indicateurs d'activités, et les piles de reporting sont bien insuffisants pour donner à voir la réalité des situations de travail. Ce qui au passage en dit long sur la qualité de ces éléments pour jauger par exemple de la contribution d'un salarié à l'entreprise.

### **Le temps de la justice n'est pas celui des salariés et des ex-salariés et rend difficile la charge de la preuve**

Les traces de l'activité sont difficiles d'accès, voir quasiment inaccessibles quand on cherche à remonter le temps comme la justice qui instruit des situations des années après les faits. La justice, qui s'appuie essentiellement sur des pièces, dispose de rares éléments, et en plus ces derniers sont peu probants.

### **Procès-verbaux et enquêtes des CHSCT, des CE et des CSE constituent des éléments de preuve probants**

Mais dans ce désert, les justiciables peuvent néanmoins s'appuyer sur les pièces produites par les représentants du personnel : procès-verbaux de CE/CHSCT et le cas échéant rapports d'expertise. Ces derniers, et en particulier les rapports d'expertise CHSCT, documentent l'activité et qualifient ses contraintes. Ainsi ces pièces peuvent donner à voir des situations depuis longtemps disparues, et participer à la défense a posteriori des salariés.

### **Deux exemples récents et publics illustrent l'importance de documenter le présent et la réalité du travail dans l'entreprise**

Dans le premier, la justice nomme un expert pour auditer la comptabilité d'une société liquidée. Le Juge, ainsi que la presse, s'appuient sur le rapport de l'expert-comptable des représentants du personnel pour qualifier la gestion de la direction. Les rapports récurrents de l'expert constituent un historique des situations et des alertes, qui raconte une histoire différente de celle de la direction incriminée.

Dans le second, l'expertise CHSCT sur un système d'évaluation de la performance (ranking forcé) a été utilisée 6 ans après par les médias et par des salariés dans le cadre de leurs contentieux contre la société. Autant dire une éternité au rythme des réorganisations et projets annuels.

Ainsi, même si les représentants du personnel ont souvent la tête dans le guidon, débordés par les projets et la diminution de leurs ressources, il n'est pas vain de se remémorer que leurs actions qui documentent l'activité de l'entreprise constituent autant de ressources pour défendre les droits des salariés. ■

## INDEX D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

### RÉELLE AVANCÉE SOCIALE OU « MIROIR AUX ALOUETTES » ?

Alors que l'Union européenne le recommande depuis 2006, la France dans le cadre de la loi « Avenir Professionnel » impose aux employeurs de calculer et de communiquer un indicateur portant sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Cet index s'appuie notamment sur l'estimation des écarts salariaux et des différences de traitement en matière d'augmentation et de promotion.

### UN DÉPLOIEMENT DE L'INDEX EN 3 TEMPS EN FONCTION DE LA TAILLE DES ENTREPRISES

La mise en place de cet index est échelonnée dans le temps en fonction de l'effectif : au 1er mars 2020, toutes les entreprises de plus de 50 salariés seront concernées.

	De 50 à 250 salariés	De 250 à 1000 salariés	Plus de 1000 salariés
Date de publication de l'indice	1er mars 2020	1er septembre 2019	1er mars 2019
Critères retenus	Critères 2 et 3 fusionnés	1. Écart salarial 2. Augmentations individuelles hors promotions 3. Promotions 4. Salariées augmentées au retour du congé maternité 5. Nombre de femmes dans les 10 plus hauts salaires	

### UN INDEX TROP GLOBALISÉ ET SANS RÉELLE TRANSPARENCE

Qui dit index, dit nombre de points : le nombre de points maximal est de 100. Le décret considère que l'entreprise remplit ses obligations lorsqu'elle atteint au moins 75 points.

L'écart salarial constitue l'essentiel du score global avec 40 points possibles sur les 100. L'index est donc composé de 5 indicateurs agrégés :

1. 40 points maximum pour l'écart salarial, calculé par tranches d'âge et CSP (cadres, AM, techniciens, employés).
2. 20 points maximum pour les écarts observés sur les augmentations de salaire
3. 15 points maximum relatifs à l'accès des hommes et

des femmes aux promotions, en comparant les taux de salariés promus

4. 15 points maximum pour s'assurer que les femmes en congé maternité bénéficient bien des mêmes augmentations que les hommes.
5. 10 points maximum si les femmes et les hommes sont autant représentés dans les 10 plus hautes rémunérations de l'entreprise.

### Indicateurs composant l'index pour les entreprises de plus de 250 salariés et nombre de points associés :



Si les entreprises ont désormais l'obligation de publier leur score sur la base de l'index défini, elles n'ont pas à fournir le détail du calcul. En effet, un bon indicateur peut masquer une situation plus contrastée, et des leviers peuvent émerger des discussions sur l'index et ses modalités de calcul.

D'autre part, l'enquête collective de 2018 menée sur 200 accords négociés dans les entreprises entre 2014 et 2015 montre que ces accords sont peu ambitieux, qu'ils comportent très peu de données chiffrées et que les indicateurs défavorables sont le plus souvent passés sous silence. Ainsi au regard de ce premier constat et du nombre important d'entreprises qui affichent de très bons scores, d'aucuns s'interrogent sur la possibilité pour les entreprises de manipuler l'index.

### ÉLUS ET SYNDICATS DOIVENT EXIGER LES DÉTAILS ET DES INDICATEURS PERTINENTS POUR SUIVRE LES ACTIONS EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Au-delà du résultat global, il est nécessaire de profiter de la publication de l'index de votre entreprise pour interroger la direction et mieux comprendre où sont les enjeux et comment les adresser. Le risque est grand pour les élus de

se voir opposer par leur direction le score si celui-ci est bon. Plus de 75 points ? Circulez, il n'y a rien à voir!

Sauf que la réalité est tout autre. Dans une interview accordée à Alternatives Économiques, Sophie Pochic, Directrice de recherche au CNRS, sociologue qui a coordonné l'enquête «L'égalité professionnelle est-elle négociable ?» sur la qualité et la mise en œuvre d'accords et de plans égalité femmes-hommes en 2018, déclare «Lors de notre enquête, nous avons été surpris de constater qu'il existe peu de différences de contenu entre les accords négociés avec les syndicats (...) et les plans d'action élaborés uniquement par l'employeur (...). Beaucoup restent malheureusement des "accords de papier", de belles déclarations sans impact, si ce n'est symbolique.»

### NE PAS SE LAISSER ENFERMER PAR L'INDEX

La loi n'impose de publier que le résultat final et non le détail. Il sera utile de demander en CSE à disposer du détail du calcul de l'index : ainsi les élus pourront vérifier comment le résultat global a été atteint, quel critère nécessite un ajustement, et quelles actions pourraient être envisagées pour résorber les écarts ainsi mis au jour.

Plus largement, il est utile de ne pas éteindre tous les débats sur l'égalité professionnelle au motif que l'index global donne un résultat global satisfaisant : l'index présente des moyennes très globales, qui ne doivent pas empêcher les élus et la direction de mener des investigations fines sur tous les secteurs de l'entreprise.

Pour les entreprises de plus de 300 salariés, la Commission égalité professionnelle doit pleinement endosser son rôle en relevant les différences de traitement pouvant exister entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise (rémunération, promotion, formation...) et de préparer ainsi l'avis du CSE dans le cadre de la consultation annuelle sur

la politique sociale de l'entreprise. Dans ce cadre, le suivi et la compréhension de l'index est pleinement un sujet à travailler.

### VEILLER À CE QUE LES ÉLÉMENTS DE COMPARAISON SOIENT CONCRETS

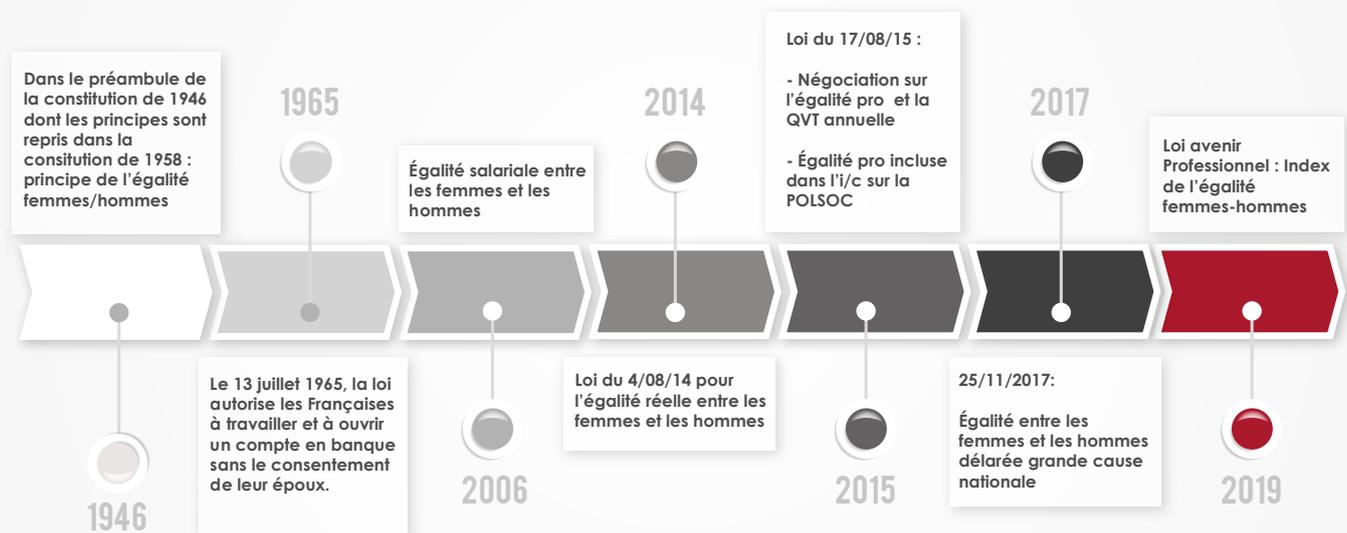
L'écart salarial doit être calculé par CSP. Si la direction veut utiliser un autre regroupement, comme des niveaux, échelons, coefficients, classifications internes, elle devra consulter le CSE pour discuter du regroupement choisi. Dans de nombreuses entreprises, des grilles internes sont utilisées avec peu de transparence, voire de façon réellement confidentielle, on peut avoir là l'opportunité d'accéder à une information de meilleure qualité et plus détaillée. Par ailleurs, selon le regroupement effectué, les effectifs peuvent varier et potentiellement rendre un indicateur non calculable.

### L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE, CE N'EST PAS QUE LES SALAIRES

L'index ne traite que des salaires et promotions. Néanmoins, d'autres questions ne sont pas abordées, comme les moyens mis en œuvre pour favoriser la mixité, l'accès à la formation, l'ouverture des postes de management, l'acceptation du temps partiel pour les hommes et les femmes, y compris managers. Les travaux doivent donc être poursuivis !

Si un plan d'action doit être mis en œuvre pour les scores inférieurs à 75 points, afin d'éviter les sanctions, les autres élus ne doivent pas mettre la question de l'égalité des femmes et des hommes au second plan. Les élus doivent s'emparer du sujet et se former pour être force de proposition lors des négociations. La question de l'égalité femmes/hommes est aussi et surtout une question de diagnostic. Pour ce faire, l'enjeu principal des élus est d'obtenir des données fiables, quantifiables et comparables. ■

## Chronologie de la législation en faveur de l'égalité femmes-hommes :





## TEMPS DE TRAJET DOMICILE-TRAVAIL : L'UTILITÉ D'UN QUESTIONNAIRE À DESTINATION DES SALARIÉS LORS D'UN PROJET DE DÉMÉNAGEMENT

Sauf s'il est très limité en distance, le déménagement de tout ou partie d'une entreprise est très souvent la source d'inquiétudes importantes pour les salariés, relatives aux conséquences sur leurs trajets domicile-travail.

Allongement des temps de déplacements, remise en cause des modalités de transports, impacts financiers... autant d'appréhensions justifiées, mais aussi de risques de modifier les équilibres entre vie professionnelle et vie privée et, finalement, la qualité de vie au travail.

Ces craintes sont d'autant plus vivement ressenties que les déplacements peuvent constituer un réel facteur de pénibilité et de stress pour bon nombre de salariés, notamment dans les grandes agglomérations.

Les entreprises l'ont bien compris : le dossier qu'elles présentent à l'information et consultation du CSE (ou CE/CHSCT) comporte en général des éléments visant au moins à objectiver la problématique des déplacements, sinon à rassurer les salariés qu'elles souhaitent fédérer autour de leurs projets.



Au minimum figurent des plans de situation, des distances, la liste des dessertes en transports en commun, les possibilités de stationnement... Mais on trouve aussi et de plus en plus souvent des études de déplacements plus poussées, permettant de dénombrer les salariés qui connaîtront un accroissement/un allègement de leur temps, de quantifier temps et distances.

### LES ÉTUDES DE DÉPLACEMENT TROP LIMITÉES POUR MESURER L'IMPACT RÉEL DU DÉMÉNAGEMENT SUR LES SALARIÉS

À côté des simulateurs bien connus et à vocation plutôt individuelle, tels que Mappy, Via Michelin, Maps, pour ne citer que les plus connus, il existe un certain nombre de sociétés et de cabinets de conseil spécialisés sur les problématiques de mobilité — parfois filiales ou services intégrés au sein de grands acteurs du transport en commun — qui offrent aux entreprises la possibilité de simuler les impacts d'un déménagement sur l'ensemble de leurs salariés.

Ces prestations s'appuient sur les fichiers d'adresse du personnel couplés aux adresses de l'ancien et du nouveau site de l'entreprise, à une base complète sur l'offre de transports en commun (horaires, les temps de parcours, etc.), le tout passé au crible d'algorithmes solides. Voilà qui permet à ces conseils en mobilité de délivrer un ensemble imposant de statistiques comparées sur les effets du déménagement : temps moyen de trajet actuel et futur, temps médian, maxi/mini, pourcentage de salariés par tranches de temps, par secteur d'habitation...

Pour autant, ces statistiques traduisent-elles fidèlement la réalité ?

Au rang de la fiabilité, soulignons que les estimations des temps de parcours en transports en commun, en 2 roues, en automobile ainsi que les temps de marche à pied pour rallier un point A ou un point B, divergent parfois significativement selon les sites consultés. Nous l'avons vérifié.

Plus important, des biais méthodologiques découlent des postulats utilisés pour l'étude :

- Une approche qui reste souvent monomodale : à savoir réaliser les simulations en ne prenant en compte que les transports en commun par exemple, alors qu'une partie des salariés utilise un autre moyen pour se déplacer, par choix ou par contrainte (zone de résidence mal desservie, handicap) ;
- Un point de départ du trajet domicile-travail choisi par défaut à partir de la gare/station la plus proche du domicile, alors que des raisons personnelles (enfant à déposer par ex.) peuvent conduire le salarié à utiliser plusieurs moyens de transport, faire un détour, partir d'un autre lieu, etc ;

- Le choix de retenir le trajet le plus court en temps dans les simulations, alors que pour éviter des correspondances plus nombreuses et/ou fatigantes ou s'assurer un meilleur confort de trajet, le salarié peut faire le choix d'emprunter une ligne où les conditions de voyage sont meilleures (la garantie de voyager assis par exemple), même si le trajet est plus long ;
- Des simulations faites sur des créneaux horaires qui ne correspondent pas toujours à ceux réellement vécus par le salarié, et qui peuvent donc ne pas traduire la réalité des situations vécues au quotidien.

Ces quelques exemples soulignent en creux la faiblesse constitutive de ces études. Elles ne peuvent — et ne prétendent d'ailleurs pas — prendre en compte la réalité des usages de l'ensemble des salariés, pas plus qu'elles ne peuvent prendre en compte la façon dont l'emplacement du site actuel a pu influencer les habitudes de déplacement des salariés. Elles ignorent donc l'existant.

Au-delà, ces études ne visent pas non plus à éclairer les réorganisations de vie personnelle que devront envisager les salariés, lorsqu'ils sont confrontés à un allongement de leur temps de trajet ou à un changement significatif de mode de transport.

Au motif d'un gain de temps ou de difficultés futures de stationnement, passer de la voiture aux transports en commun est louable sur beaucoup d'aspects (moins de fatigue, écologie). Mais cet arbitrage emporte aussi des contraintes horaires fortes et la réduction des marges de manœuvre pour un salarié ayant par exemple des enfants à charge.

Pour autant, il ne faut pas négliger l'intérêt de ces démarches dans la mesure où elles donnent de grandes tendances et incitent l'entreprise à se pencher sur la question des déplacements et à envisager l'accessibilité des sites comme un critère de choix important.

Force est de constater qu'elles n'interviennent pas en amont du choix du futur site, mais après la décision, essentiellement pour des raisons de coût.

Finalement, ces études sont insuffisantes pour représenter les réalités individuelles face à la problématique des déplacements dans le cadre d'un déménagement. A fortiori, elles ne peuvent traduire les appréhensions ni les attentes des salariés.

Pour les élus comme pour les syndicats amenés à négocier un éventuel accord portant sur des mesures d'accompagnement, elles ne sont pas des outils opérationnels, au sens où elles ne permettent pas véritablement de construire un ensemble de revendications cohérentes, répondant au mieux au besoin des salariés, faute de les connaître objectivement.



### **LE QUESTIONNAIRE PERMET D'AUDITER LA RÉALITÉ PRÉSENTE ET FUTURE DES DÉPLACEMENTS DES SALARIÉS**

L'enjeu est donc de compléter ces études « hors sol » par une démarche qui offre l'opportunité à chaque salarié de s'exprimer à la fois sur sa situation actuelle et sur sa vision du futur.

Dans le cadre des missions qui nous sont confiées par les CHSCT et les CSE sur des projets de déménagement, à côté de l'analyse de l'étude déplacements effectuée par la direction, nous proposons la réalisation d'une enquête auprès des salariés. Son objectif est multiple :

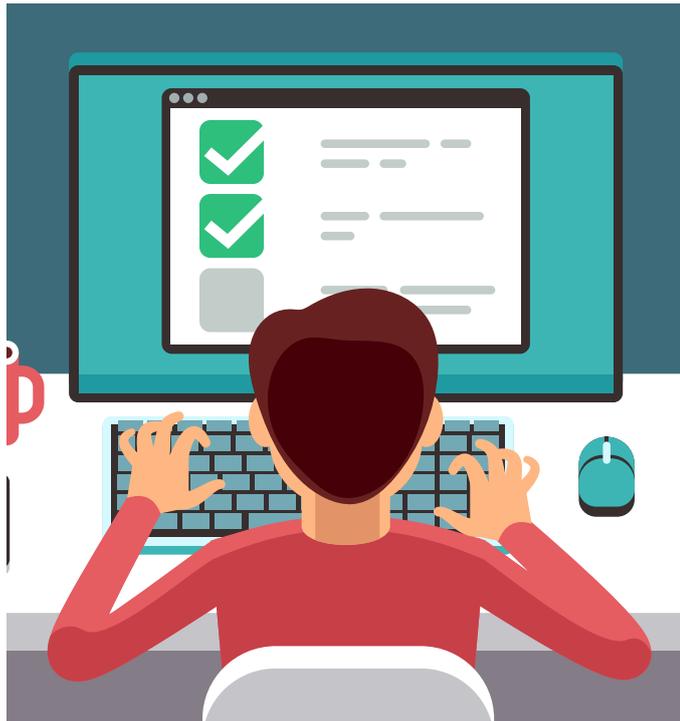
- Confronter les études réalisées par la direction avec la réalité des déplacements actuels des salariés et leurs projections sur leurs déplacements futurs ;
- Recueillir leurs inquiétudes et leurs questionnements ;
- Identifier leurs besoins.

Dans sa conception, cette enquête élargit la problématique des transports à celle de la qualité de la vie au travail, au travers d'une approche centrée sur les équilibres actuels et futurs entre vie privée et vie professionnelle.

Il ne s'agit pas de mettre en évidence les seuls accroissements/allègements de temps de trajet, mais d'envisager la problématique sous l'ensemble de ses aspects.



Cette enquête prend généralement la forme d'un questionnaire en ligne, sous forme anonyme et sécurisée, s'articulant autour de thématiques. Ces dernières se présentent pour la plupart sous forme de questions à choix multiples, et quelques questions ouvertes permettant une libre expression complètent les données recueillies en rendant possible l'apport de précisions par le salarié, utiles à une meilleure compréhension des situations.



Le questionnaire-type est organisé autour :

- D'informations anonymes permettant de faire des tris et d'affiner les résultats de l'enquête. Les questions portent sur le genre, l'ancienneté, l'âge, le temps de travail, la direction de rattachement et d'autres informations déterminées selon la taille de l'échantillon ;
- De questions portant sur la fréquentation du site actuel par le salarié : régulière ou irrégulière, les jours de présence habituels, le recours au télétravail. Elles permettent de préciser l'importance de la problématique déplacements ;
- D'un ensemble de questions concernant les pratiques actuelles de déplacement : modalités de transports utilisées, temps passé, kms, estimation du coût mensuel des déplacements, besoin de parking, contraintes horaires éventuelles et autres contraintes personnelles ;
- De questions similaires sur la façon dont le salarié envisage de se déplacer dans le futur et de son évaluation des conséquences du déménagement : aggravation/allègement en temps, en coût, en contraintes...

- Enfin, des questions permettant au salarié d'évoquer les dispositifs et les mesures alternatives dont il souhaite pouvoir disposer/bénéficier pour atténuer une éventuelle détérioration de ses conditions de déplacement (recours au télétravail, coworking, adaptation des horaires...) et ses souhaits ou besoins éventuels (place en crèche, abonnements de transports, permis de conduire...).

### INITIER UNE ENQUÊTE AUPRÈS DES SALARIÉS LE PLUS TÔT POSSIBLE DONNE AUX ÉLUS DES ÉLÉMENTS DE NÉGOCIATION FACTUELS ET UTILES

Dès l'information-consultation sur le choix du nouveau site, nous préconisons aux élus de mettre en place une telle enquête, afin que les salariés puissent anticiper et se préparer aux changements à venir et que leurs représentants puissent se saisir de leurs besoins pour négocier des mesures d'accompagnement adaptées.

Les résultats des enquêtes que nous avons réalisées montrent de manière quasi systématique un fort taux de participation, prouvant s'il en était besoin que les salariés se sentent très concernés par cette problématique et saisissent volontiers l'opportunité, lorsqu'elle s'offre à eux, de s'exprimer sur ce sujet qui leur tient à cœur et qui peut s'avérer particulièrement sensible au quotidien.

À ce réel intérêt des salariés, devrait répondre un même intérêt des directions puisque ces démarches d'expression des salariés contribuent à désamorcer leurs craintes et à favoriser la compréhension des projets, tout en dessinant des pistes d'action pour le projet de déménagement. ■



L'EXPERTISE AU SERVICE  
DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

# AYEZ TOUTES LES CARTES EN MAIN POUR ANTICIPER ET AGIR EFFICACEMENT !



Missions légales  
d'Expertise-Comptable

Missions d'expertise HSCT

Missions d'audit  
des comptes du comité

Formations des  
représentants du personnel

## SYSTÈMES DES RETRAITES

### ÉTAT DES LIEUX AVANT LA PROCHAINE RÉFORME



Nous profitons de cette rentrée sous le signe d'une nouvelle réforme des retraites, pour dresser un état des lieux exhaustif du système des retraites. Depuis 1993, quatre réformes successives ont déjà été mises en place et ont déjà produit leurs effets. Courte rétrospective.

#### 20 ANS DE RÉFORMES SUCCESSIVES QUI ONT CHANGÉ EN PROFONDEUR LES ACQUIS LIÉS À LA RETRAITE

##### LA LOI DU 22 JUILLET 1993

###### Modification des bases de calcul de la pension de vieillesse :

- la durée d'assurance exigée pour une pension à taux plein passe de 37,5 à 40 ans;
- le nombre d'années prises en compte pour le calcul du salaire annuel moyen a été progressivement augmenté : passage des 10 aux 25 meilleures années;
- indexation sur les prix et non sur les salaires.

##### LA LOI PORTANT RÉFORME DES RETRAITES DU 21 AOUT 2003

###### Modification en profondeur du calcul de la retraite :

- la durée de cotisation nécessaire augmente à nouveau, soit 41 ans ;
- un assouplissement du cumul emploi retraite ;
- la surcote en cas de poursuite d'activité après 60 ans ;
- une possibilité de départ anticipé à la retraite (avant 60 ans) pour les personnes ayant une longue carrière ;
- la possibilité de racheter des années d'études et des années incomplètement validées.

##### LA LOI DU 9 NOVEMBRE 2010 PORTANT RÉFORME DES RETRAITES

###### Nouveau recul de l'âge de départ à la retraite

Cette réforme est allée encore plus loin avec le report de l'âge légal de départ à la retraite à 62 ans et celui de l'obtention automatique du taux plein à 67 ans.

## LA LOI DU 20 JANVIER 2014

### Augmentation de la dure d'assurance requise

Cette loi a pour sa part acté d'une augmentation progressive de la durée d'assurance requise pour une retraite à taux plein.

Ces deux dernières lois ont eu un impact sensible sur le montant des pensions. À titre d'exemple, les personnes nées en 1970 verront leur pension amputée de 5 % par

l'effet des lois de 2010 et de 2014.

Au final, toutes ces réformes confondues ont eu pour effet de rallonger le temps de cotisation, de réduire le montant des pensions versées et de reculer l'âge de départ, ce qui a déjà eu un effet sur les régimes des retraites.

### LES RÉGIMES DES RETRAITES NE SONT PAS DÉSÉQUILIBRÉS, ILS SONT MÊME BÉNÉFICIAIRES DEPUIS TROIS ANS

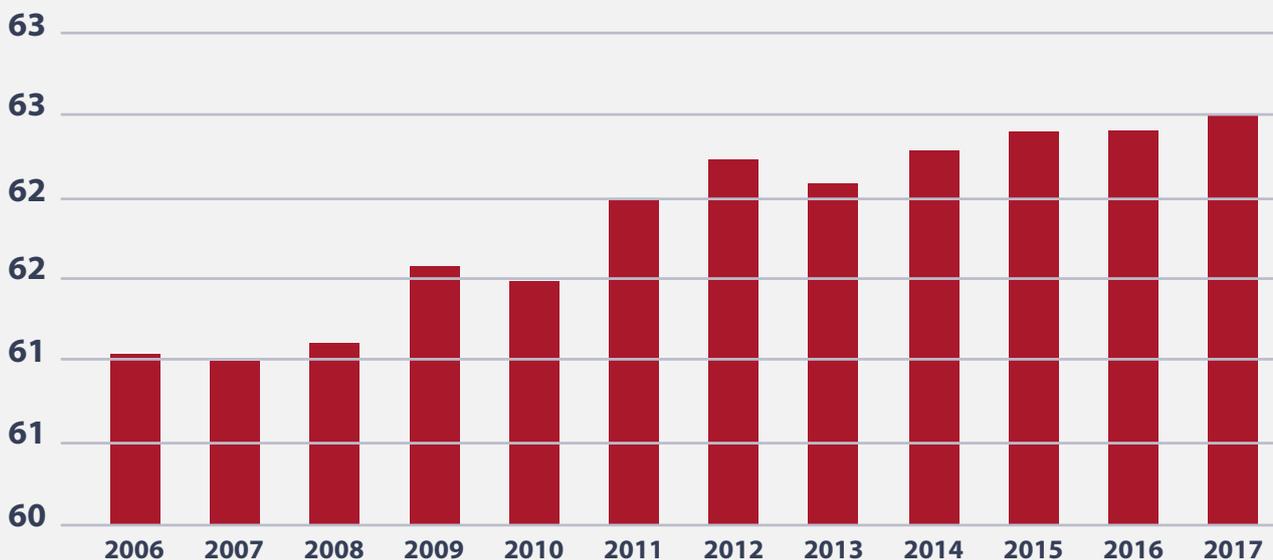
Des déclarations successives des responsables politiques sur les «privilèges» des retraités et sur les déficits des régimes de retraite pourraient faire croire à une situation de quasi-faillite. Il n'en est rien.

La branche retraite est même excédentaire sur les trois dernières années. En effet, les dernières réformes ont sensiblement diminué les pensions versées. Si le pouvoir d'achat des retraités est plus élevé que celui de l'ensemble de la population, selon un récent document du Conseil

d'orientation des retraites, c'est surtout l'occasion pour eux de faire jouer la solidarité intergénérationnelle. Les grands-parents consacrent ainsi 2350 euros par an pour leurs petits-enfants. Cette génération «pivot», prise entre enfants, petits-enfants et vieux parents, s'en sort tant bien que mal. Les retraités assurent les liens entre trois à quatre générations.

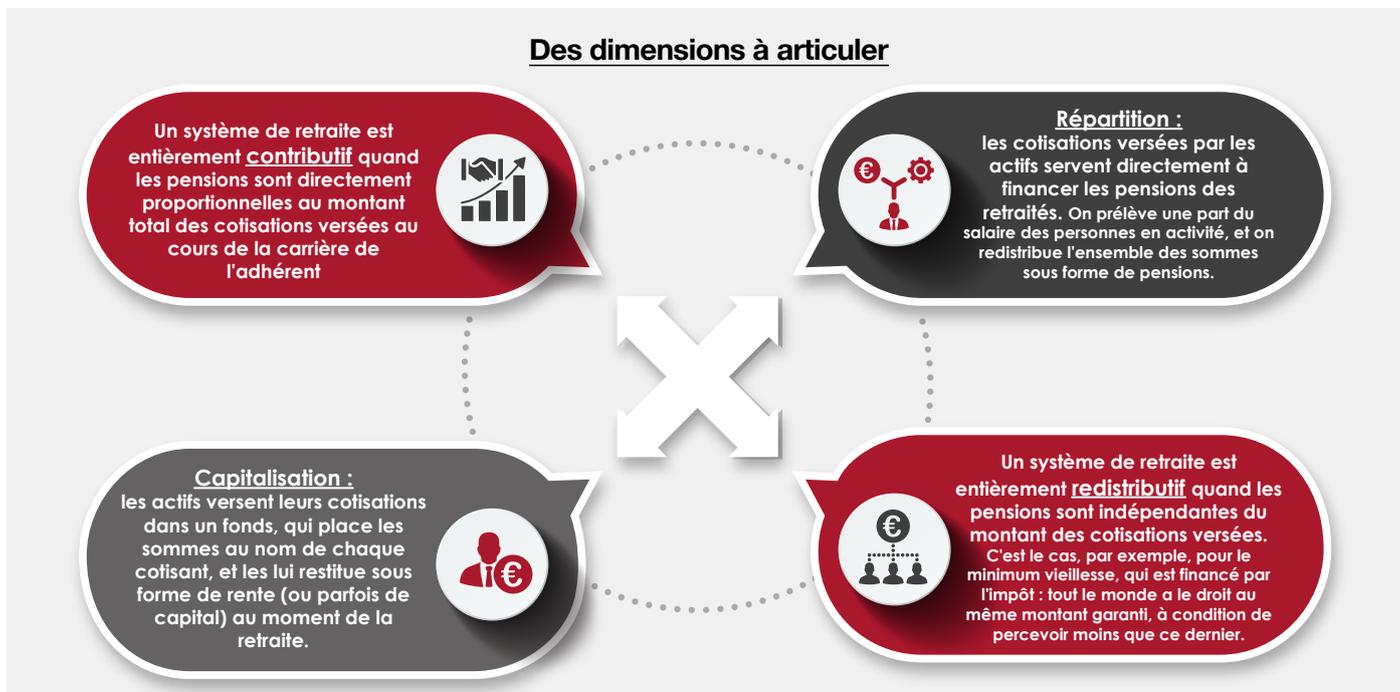
Par ailleurs, l'âge de départ effectif à la retraite recule déjà fortement.

### Évolution des âges moyens de départs à la retraite depuis 2006



## LE SYSTÈME DE RETRAITE PAR CAPITALISATION N'EST PAS MEILLEUR QUE CELUI PAR RÉPARTITION

En France, le système de retraite est financé par répartition. Ce sont les revenus du travail qui assurent le financement des pensions des retraités actuels. Ce système est plutôt bien financé.



Il n'empêche, les craintes sans cesse agitées sur la pérennité de notre système de retraite vont de pair avec la promotion des systèmes par capitalisation, censés être plus pérennes, car préfinancés. Ce n'est certainement pas un hasard si l'ordonnance de la loi Pacte promeut l'épargne retraite par capitalisation en tant que socle de constitution d'une retraite individuelle qui pourrait bientôt devenir le troisième pilier de notre système de retraite, avec la retraite de base et la retraite complémentaire.

En réalité, la capitalisation est moins efficace et plus aléatoire que la répartition.

Pour s'en convaincre, il suffit de voir les scandales successifs des caisses de retraite privées ou d'entreprises aux États-Unis qui dépendent de l'évolution, extrêmement volatile, des marchés financiers et non de la croissance des salaires, comme en France. Ainsi, le système de retraite de General Electric est-il sous-financé à hauteur de 30 milliards de dollars. Cela veut dire que les retraités de General Electric n'auront droit pour leur retraite qu'à une fraction de ce qu'ils étaient censés recevoir.

Le phénomène de vieillissement global des populations est un vrai sujet, mais il est prévisible, et peut être pris en compte par notre système par répartition.

Le phénomène du vieillissement a d'abord concerné les pays développés, puis s'est rapidement étendu à l'ensemble de la planète. La part des plus de 60 ans dans la population mondiale devrait passer de 12 % à 22 % entre 2015 et 2050 (OMS).

Les principales causes sont connues : baisse de la fécondité d'une part, et hausse de l'espérance de vie d'autre part. Selon l'ONU, l'espérance de vie moyenne de l'humanité pourrait passer de 70 ans en 2010-2015 à 77 ans en 2045-2050. L'Europe de l'Ouest, l'Amérique du Nord et le Japon ont été les premiers à connaître ce phénomène, rejoints rapidement par les pays en voie de développement.

Ces évolutions sont cependant lentes et prévisibles. Les besoins de financement liés ne dépendent pas du seul critère démographique. Le taux de croissance, les gains de productivité et le taux d'activité sont des critères tout aussi déterminants dans l'évolution des besoins.

## RÉFORME DES RETRAITES 2019

### CE QUI SE PRÉPARE : UNE RÉFORME RÉELLEMENT SYSTÉMIQUE

Le Gouvernement prépare sa réforme sur la base du rapport de Jean-Paul Delevoye qui s'appuie sur un principe central : le système à « points ». Les cotisations retraite versées chaque mois par les salariés et leurs employeurs serviraient à acheter des points, qui s'accumuleraient et seraient convertis en pension au moment du départ en retraite.

Si le gouvernement promet une meilleure visibilité et une lecture en temps réel des points accumulés, rien n'est dit sur l'impact sur les carrières intermittentes.

Surtout, si le calcul des points promet d'être transparent, il n'en va pas de même pour sa valeur, qui est quand même le nerf de la guerre. Elle n'est pas connue et sa revalorisation n'est garantie par aucun mécanisme. Comment va-t-elle évoluer ? En fonction de l'inflation, des salaires, de la productivité, de l'espérance de vie ? Et qui en décidera ?

Le rapport préconise également un âge pivot à 64 ans, mais le Gouvernement semble prêt à ne pas le mettre en œuvre sous la pression des syndicats.



*Affaire à suivre.* ■



## CE, CSE, CHSCT, CSSCT

COMMENT PRÉVENIR EFFICACEMENT LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS LE MONDE DU TRAVAIL ?

Ce livre blanc s'adresse à tous les représentants du personnel, élus CHSCT, élus du CSE, du CE, membres de la Commission SSCT ainsi qu'aux délégués syndicaux en charge des négociations obligatoires. Paradoxalement, bien que très médiatisée, la question des RPS est souvent mal comprise. Directions et élus confondent fréquemment les troubles psychosociaux avec les risques eux-mêmes.

Consultez en ligne sur

[www.apex-isast.fr/les-risques-psychosociaux](http://www.apex-isast.fr/les-risques-psychosociaux)



## LES DROITS AU TITRE DU DIF DÉFINITIVEMENT ACQUIS

La date limite d'utilisation des droits acquis au titre du DIF (prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2021) est supprimée par une ordonnance du 21 août 2019 (Ord. n° 2019-861, 21 août 2019).

Pour bénéficier de ce solde d'heures de DIF, le titulaire du CPF doit, avant le 31 décembre 2020, procéder à l'inscription du montant de ses droits sur le site du gouvernement.

Ainsi, les droits acquis au titre du DIF seront utilisables sans limites de temps. En contrepartie, ces droits sont pris en compte pour le calcul des plafonds d'alimentation du CPF.

## RÉFORME DE LA JUSTICE : LE TRIBUNAL D'INSTANCE ET LE TRIBUNAL DE GRANDE INSTANCE NE FONT PLUS QU'UN !

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, le tribunal d'instance sera fusionné avec le tribunal de grande instance au profit d'un tribunal unique : le **tribunal judiciaire**.

Pour le contentieux social, les compétences relevant aujourd'hui du tribunal d'instance et du tribunal de grande instance sont transférées à ce tribunal judiciaire.

Les mesures prévues sont :

- La fusion des TI et des TGI situés dans une même commune ;
- La création de chambres de proximité dont les compétences matérielles et territoriales sont fixées par décret ;
- La fusion des greffes des conseils de prud'hommes et des tribunaux judiciaires.



## L'ASSURANCE CHÔMAGE RÉFORMÉE

Le bonus-malus en matière de contributions patronales d'assurance chômage s'appliquera à compter du 1<sup>er</sup> mars 2021 pour les entreprises de 11 salariés et plus des secteurs dont le taux de séparation médian est supérieur au seuil fixé pour trois ans par arrêté.

Le décret n° 2019-797 du 26 juillet 2019 fixe la contribution de l'employeur à 4,05 % à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2019.

De plus, la réduction dégressive des cotisations patronales, applicable aux salariés dont la rémunération est inférieure à 1,6 SMIC, sera étendue à toutes les contributions patronales d'assurance chômage.

Le groupe APEX-ISAST regroupe toutes les activités d'accompagnement et d'assistance aux instances représentatives du personnel et aux organisations syndicales. Cela concerne notamment toutes les missions réglementées prévues par la loi (CE, CSE, CHSCT), la formation des élus ainsi que l'audit des procédures comptables et la gestion des CE.

- **Siège d'Apex et d'Isast**  
32, rue de Chabrol - 75010 Paris  
Tél. : 01 53 72 00 00 / info@apex-isast.fr
- **APEX-ISAST Formation**  
32, rue de Chabrol - 75010 Paris  
Tél. : 01 53 72 00 00 / formation@apex-isast.fr
- **Nord**  
36 rue Inkermann - 59000 Lille  
Tél. : 03 20 15 86 19 / nord@apex-isast.fr
- **Grand-sud**  
117, avenue de Palavas - 34070 Montpellier  
Tél. : 04 67 06 95 55 / grand-sud@apex-isast.fr

- **Grand-Ouest (Rennes)**  
Immeuble Alizés  
22, rue de la Rigourdière - 35510 Cesson-Sévigné  
Tél. : 02 99 83 53 98 / grand-ouest@apex-isast.fr
- **5, rue le Nôtre - 44000 Nantes**  
Tél. : 02 51 82 82 38
- **Rhône-Alpes**  
38, cours Berriat - 38000 Grenoble  
Tél. : 04 76 20 33 10 / rhone-alpes@apex-isast.fr
- **Le Mercure, 94, rue Servient - 69003 Lyon.**  
Tél. : 04 37 48 29 80