LES Cahiers DU BTP

Le magazine trimestriel d'information sociale du BTP

CFE CGC BTP

cfecgcbtp.com

N°153 | JANVIER 2025

INFOS
L'indispensable accompagnement des élus CSE
P. 6

EMPLOI
L'emploi industriel fait la part belle aux cadres
P. 24

LA SAGA
La Défense à la recherche d'un second souffle
P. 34

Dossier p. 12 à 20

De la pointeuse au télétravail… et retour ?

LE CCCA-BTP PRÉSENTE

LES
INITIALES
DU BTP

RENCONTRES - CONFÉRENCES - ATELIERS - SALON

RENDEZ-VOUS LE

MARDI 11 MARS 2025

9h00 à 17h00

CNIT Forest, Paris La Défense

ccca-btp.fr

direction.communication@ccca-btp.fr

CCCA BTP

2025, l'année d'un nouveau départ ?

Dans mon précédent éditorial (*Les Cahiers du BTP* n°152, octobre 2024), alors que Michel Barnier venait d'être nommé Premier ministre, je faisais allusion à la fragilité de la situation politique et au fait que seul un fort consensus social pouvait permettre de réengager un processus de réformes. Je ne croyais pas si bien dire. Le gouvernement a été censuré, un nouveau chef de gouvernement a été nommé, il n'a toujours pas de majorité stable autour de lui à l'Assemblée nationale. Et pourtant, il va être confronté à une situation sociale fragilisée par des annonces de fermeture de sites ou de réduction d'effectifs, des inquiétudes sur le pouvoir d'achat, y compris chez les cadres, et des interrogations sur le maintien ou non de la dernière réforme des retraites.

En ce qui concerne la politique sociale du nouveau gouvernement, il va falloir une fois encore, trouver la bonne méthode de travail, insister à nouveau sur le rôle moteur des partenaires sociaux comme l'a montré l'accord, même imparfait, conclu avec les organisations patronales sur l'emploi des séniors en novembre dernier.

Autant dire que la période qui s'ouvre appelle à la vigilance. Elle est propice aux surenchères, aux remises en cause de notre système de protection sociale. Tout au long de ces derniers mois, la CFE-CGC a su faire entendre sa voix, défendre ses positions sur l'emploi des séniors ou la représentativité syndicale. Cela nous a permis de belles progressions aux élections professionnelles dans bon nombre d'entreprises, en particulier dans le BTP.

En ce début d'année, nous formons le vœu que 2025 soit l'année d'un nouveau départ pour la France, pour le dialogue social, pour notre syndicat. Nous serons encore plus présents dans les entreprises et les instances de discussion professionnelles ou nationales pour accompagner nos adhérents dans cette période qui s'annonce difficile.

Cela ne doit pas m'empêcher pas de souhaiter une bonne année à toutes et à tous… Qu'elle soit douce et sereine pour vous et vos proches. ■

La période qui s'ouvre appelle à la vigilance. Elle est propice aux surenchères, aux remises en cause de notre système de protection sociale

© PAULINE DE COURRÈGES

Gérard DUEZ
Président de la CFE-CGC BTP

Éditorial

3 2025, l'année d'un nouveau départ ? par Gérard Duez

Infos

5 **LE SYNDICAT**
L'Observatoire des métiers du BTP : un espace de dialogue constructif
6 APRR : l'indispensable accompagnement des élus CSE

LES SECTIONS
7 BTP CFA ET CCCA-BTP : les OFA doivent s'organiser ensemble
8 NOUVELLE AQUITAINE : un nouveau président
9 EQUANS : changement de coordinateur à la tête de la section
10 GRAND EST : succession et continuité à la présidence

PORTRAIT D'ADHÉRENTE
11 Florence Martins Blanchard s'engage avec conviction

Actualités

ON EN PARLE
21 Le bois et la paille comme solution bas-carbone

À SUIVRE
22 250 000 passoires thermiques sorties du parc locatif

REVUE DE PRESSE
23 L'actualité sociale et sectorielle

EMPLOI ET ENTREPRISES
24 L'emploi industriel fait la part belle aux cadres
25 Fiche technique : le bilan de compétences
26 Le bilan mitigé du Compte personnel de formation

TRIBUNE
27 Manager, un statut contemporain inconfortable...

En couverture

P. 12 à 20

De la pointeuse au télétravail... et retour ?

Après l'envolée du télétravail pendant la période du Covid, les entreprises veulent faire revenir leurs salariés au bureau, au nom de la productivité. Mais il est désormais considéré comme un avantage acquis par ceux qui y sont éligibles. Comment retrouver le bon équilibre entre distanciel et présentiel.

Magazine

28 **DIALOGUES**
Anticiper et s'adapter à la menace d'une cyberattaque

30 **EUROPE**
L'Europe sociale face à ses nouveaux défis

31 **TECHNOLOGIES**
La sélection tech des Cahiers du BTP

32 **JURIDIQUE**
Élections professionnelles et parité : règles et sanctions

34 **LA SAGA DES BÂTISSEURS**
La Défense, le « Manhattan français », à la recherche d'un second souffle

CFE CGC BTP

Le magazine des salariés de l'encadrement du BTP

Directeur de la publication
Gérard Duez
Rédacteur en chef
Julien Bellino
Comité de rédaction
Jean-Louis Farou
Jacques Lladères
Gérard Maliverney
Armand Suardi
Marie-Jeanne Vonderscher

Rédaction, conception
Les Rois Mages
Caroline Bézier
François Bourboulon
Chantal Colomer
Anne-Laure Lavedan
François Roche
Florence Santrot

Photo de couverture
© Isaxar - iStock

Dépôt légal
1er trimestre 2025
ISSN : 0765-023X
CPPAP : 0422 S 08370

Impression
Imprimerie de la Centrale de Lens

INSTANCES

L'Observatoire des métiers du BTP : un espace de dialogue constructif

L'organisme a pour missions de décoder les grandes tendances et d'anticiper leurs effets pour fournir aux professionnels du BTP les bons outils d'aide à la décision.

Hervé DAGAND
Responsable de l'équipe technique de l'Observatoire

L'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications (OPMQ) du BTP a toujours été un espace neutre et ouvert, dans lequel les oppositions entre partenaires sociaux sont laissées de côté pour privilégier un dialogue constructif », explique Hervé Dagand, responsable de l'équipe technique de l'Observatoire. Créé en 2006, dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord interprofessionnel du 5 décembre 2003 et de la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, l'Observatoire a pour mission de fournir aux professionnels du secteur des statistiques et des outils d'aides à la décision.

Un travail de prospective

Avec, à sa tête, un comité de pilotage paritaire constitué de cinq organisations professionnelles représentatives des salariés, dont la CFE-CGC BTP, et de cinq organisations professionnelles des employeurs du BTP (FFB, CAPEB, FNTP, Fédération SCOP BTP et CNATP), l'Observatoire fixe chaque année une nouvelle feuille de route. Le comité se réunit six fois par an pour valider les études en cours de préparation et les nouvelles orientations à engager.

Jusqu'ici, l'Observatoire s'est toujours attaché à valoriser les métiers du BTP et à apporter des éclairages sur les questions d'emploi, de compétences et de formation. Il élargit maintenant son champ d'action à *« des études plus qualitatives et prospectives »*, comme l'évolution du recrutement des jeunes issus de l'enseignement supérieur ou l'évolution nécessaire des compétences et des connaissances métier, afin de s'adapter aux mutations dans le secteur du BTP. *« Nous menons aussi des enquêtes auprès des employeurs et des partenaires sociaux pour donner des tendances sur les besoins émergents dans le secteur »*, souligne Hervé Dagand, en citant une étude en cours sur la façon dont les entreprises perçoivent l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans les différents métiers.

Le besoin de monter en compétence

Si aucune étude n'a été réalisée par catégorie socioprofessionnelle, l'Observatoire développe également une approche par fonction et par métier. Ainsi, il devrait publier, en mars ou avril 2025, un rapport sur l'évolution des fonctions d'encadrement de chantier.

« Les difficultés de recrutement restent fortes dans l'encadrement de chantier, d'autant plus que la concurrence avec l'industrie ou le secteur du conseil, notamment, nécessite la mise en place de nouvelles stratégies pour attirer et fidéliser les cadres et agents de maîtrise », estime Hervé Dagand. La part des fonctions d'encadrement augmente depuis quelques années, du fait des contraintes beaucoup plus fortes en matière de normes sur les chantiers et des sujets de sécurité, ou de relations avec les riverains. *« Toutes ces fonctions ont besoin de monter en compétence parce qu'elles deviennent beaucoup plus complexes »*, précise le responsable.

L'Observatoire réalise également des études régionales comme en Île-de-France sur la féminisation des métiers du BTP, ou en région Grand Est sur le travail transfrontalier. ■

SHUTTERSTOCK-TASHI-DELEK

DÉVELOPPEMENT SYNDICAL

L'indispensable accompagnement des élus CSE

Pour aider les futurs élus à gagner en compétences, un dialogue est nécessaire avant leur élection, mais aussi sur le temps de leur mandat.

Thierry DECORSIER
Président de l'Union Départementale (03)

Des élections, ça se prépare ! Bien qu'elles se soient terminées, il y a à peine un an, au sein de la société APRR (Autoroute Paris-Rhin-Rhône, filiale du groupe Eiffage), nous devons penser aux prochaines élections des comités sociaux et économiques (CSE), qui auront lieu dans trois ans. Durant cette période, la mission des nouveaux élus ne se résume pas à l'accompagnement des salariés en difficulté, négociations et autres, elle comprend aussi un travail constant sur le terrain, afin de sensibiliser de futurs candidats sur l'importance de s'impliquer dans le dialogue social de l'entreprise.

Apprendre à préparer une « bataille électorale »

L'objectif à garder en tête est de parvenir à inciter des salariés à s'intéresser au sujet social, et mieux encore à s'engager. Et pour aider les futurs élus à gagner en compétences, un dialogue est nécessaire avant leur élection, mais aussi sur le temps de leur mandat.

Ainsi, avant le lancement d'une campagne électorale, les délégués syndicaux (DS) ont avantage à proposer aux candidats un temps d'information sur la façon de préparer une « bataille électorale » et de défendre un projet auprès des collègues salariés. Ils ont besoin des conseils des élus expérimentés qui, au passage, rassurent. Puis, arrive le moment où les candidats deviennent des élus. Parfois, à ce stade, des DS et représentants syndicaux (RS) se retrouvent démunis sur la conduite à mener pour piloter leur section.

Inciter les élus à monter en compétences

À la CFE-CGC BTP, grand nombre d'élus sont des managers qui animent déjà une équipe dans le cadre de leur activité professionnelle. Ils vont donc le faire naturellement dans leur section syndicale. D'autres, en revanche, n'ont pas cette compétence. Il est bénéfique de les accompagner sur l'animation de leur section. Aujourd'hui, la formation sur l'ouverture au syndicalisme est nécessaire pour les nouveaux élus. Elle apporte un éclairage sur le « monde syndical », donc sur le fond.

Cette obligation parait être un frein aux yeux de certains élus de terrain, mais en réalité c'est une chance, car elle ouvre un champ immense de formation. Il revient donc aux DS ou aux RS d'expliquer aux nouveaux élus qu'ils peuvent bénéficier de leur aide à tous les instants, sans compter l'existence de dossiers, modèles d'affiches, d'éléments de communication… dans l'intranet CFE-CGC BTP.

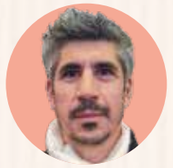
Tout ce dispositif est destiné à aider les élus à monter en compétences, mais il ne serait rien sans les gens. Chez APRR, des « réunions de cohésion » bâtissent une équipe qui s'entraide, avance et prend confiance au fil des mois. Lorsque les salariés ressentent cela, ils deviennent plus proches de leurs représentants. Nous y puisons « la relève », celle de la CFE-CGC BTP et de son développement continu. ■

SHUTTERSTOCK-MATEJ KASTELIC

BTP CFA ET CCCA-BTP

Les OFA doivent s'organiser ensemble !

La CFE-CGC BTP invite les partenaires sociaux du BTP à revenir à la table des négociations pour établir un partenariat constructif sur l'avenir des Organismes paritaires de formation par apprentissage du secteur.



Rémy SALABERT
Secrétaire Général de la section nationale

Avant même l'annonce, fin 2018, par le gouvernement de la perte de prérogatives du CCCA-BTP pour animer le réseau des BTP CFA, la CFE-CGC BTP était à pied d'œuvre pour permettre au CCCA-BTP de redéfinir son rôle dans le domaine de l'apprentissage et, aux Organismes de formation paritaires de mettre en place un partenariat au profit des apprentis et des salariés des différentes structures.

Depuis six ans, le syndicat milite aussi pour que chacun dispose de moyens financiers suffisants pour remplir ses missions et améliorer son fonctionnement, afin de garantir de bonnes conditions de travail et de formation.

Prendre leur destin en main

En outre, notre syndicat a participé à l'élaboration d'une convention de partenariat qui permet de mutualiser les compétences, de promouvoir les OFA et d'assurer une meilleure visibilité auprès des instances institutionnelles.

Pour la CFE-CGC BTP, il faut s'appuyer sur la diversité des OFA régionaux pour mettre en place une mutualisation de moyens afin de répondre aux besoins des OFA et à leurs attentes. Mais face au refus d'une majorité de conseils d'administration (CA) de ces derniers de signer la convention de partenariat, ils sont fragilisés par la concurrence et par leur manque de visibilité auprès des instances institutionnelles et ministérielles.

Nous appelons donc les partenaires sociaux du BTP à revenir à la table des négociations pour établir un partenariat constructif pour les apprentis et les salariés des OFA paritaires du BTP. Il est temps de leur permettre de prendre leur destin en main et de capitaliser sur 80 ans d'expérience. N'oublions pas qu'actuellement nos OFA représentent, au niveau national, 48 % des apprentis formés aux métiers du BTP, alors qu'ils pesaient 59 % il y a dix ans. ■

WorldSkills : un concours pour valoriser les apprenants

Haut lieu de l'excellence professionnelle, les WorldSkills 2024 à Lyon ont célébré les compétences des jeunes du monde entier. L'équipe de France s'est illustrée en se classant parmi les trois meilleures nations, avec une première place au niveau européen.
Notre collègue et adhérent Damien Mialhe, responsable de l'excellence des métiers chez BTP CFA Occitanie, était présent à ce concours. Il est particulièrement fier de constater les belles évolutions qui se profilent, en particulier grâce à l'appel à projet « 1,2,3 podium » du CCCA-BTP.
Ce programme a été conçu pour préparer les apprentis aux sélections régionales et nationales, en développant leurs savoir-faire et leur savoir-être. Il paraît important que nos OFA paritaires du BTP profitent de cet appel à projet, pour se structurer avec la mise en place d'une équipe dédiée et les moyens associés, afin de proposer des formations de qualité et des opportunités d'excellence dans les métiers du bâtiment et des travaux publics. Les compétitions régionales sont en cours. Rendez-vous en octobre 2025 à Marseille pour les compétitions nationales.

OPPBTP

La CFE-CGC BTP alerte sur la santé au travail

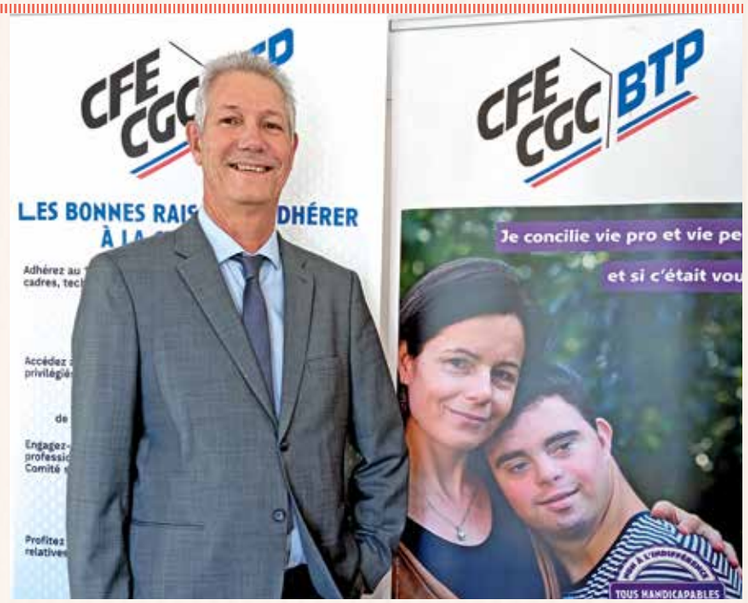
États des lieux et axes prioritaires d'action : une session d'échanges riche, à l'occasion des journées syndicales annuelles.

Thierry FAUCHER
Trésorier de la section CFE-CGC BTP de l'OPPBTP

La section OPPBTP a mis l'accent sur la santé au travail lors des journées syndicales annuelles, les 14 et 15 novembre, en présence de Gérard Duez et de Paul Duphil, secrétaire général de l'OPPBTP (Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics).

Vincent Baud, professeur en management à l'université d'Aix-Marseille et spécialisé dans le management de la santé au travail par l'écoute et la réponse, a nourri les échanges entre les salariés adhérents et les administrateurs du syndicat siègeant dans les différentes instances paritaires de l'organisme (Conseil National et Conseils Régionaux).

Ces échanges ont pour but de définir les axes prioritaires qui seront portés par les administrateurs du conseil d'administration de l'OPPBTP, dans le cadre de son plan stratégique @HORIZON2025. Des salariés d'Eiffage ont participé à ces débats sur la prévention des risques professionnels, mais aussi sur le dialogue entre représentants syndicaux et préventeurs de l'OPPBTP qui contribuent à la préservation de la santé physique et mentale des salariés des entreprises adhérant à l'OPPBTP. ■



NOUVELLE-AQUITAINE

Un nouveau président pour la section régionale

Hervé Myon a été élu à la présidence de la section lors de l'AGE, à la tête d'une équipe rajeunie.

Laurent BEYNEY
Membre de la section régionale Nouvelle-Aquitaine

Après le départ, en avril, de son président Olivier Trimaud, le conseil CFE-CGC BTP de Nouvelle-Aquitaine a élu Hervé Myon à la tête de la section régionale, le 19 octobre à Bordeaux. L'assemblée générale extraordinaire (AGE) statutaire conduite par son vice-président Gérard Nay, qui a assuré la présidence pendant la période transitoire, s'est tenue en présence d'Armand Suardi, président d'honneur de la CFE-CGC BTP, et Viviane Fafet, déléguée générale, qui représentait le président de la CFE-CGC BTP, Gérard Duez. Le président de l'Union régionale (UR) Nouvelle-Aquitaine, Jamel Hamdaoui, et son vice-président, Éric Boileau, étaient également présents. Les participants ont également rendu hommage au début de l'AGE à notre cher collègue Bernard Gervais, disparu des suites d'une longue maladie.

Hervé Myon a été élu à une forte majorité par les 118 membres présents ou représentés, de même que l'équipe des 15 membres de l'instance unique qu'il a souhaité mettre en place, conformément au règlement intérieur de la section régionale. Pour lui, la section rajeunie assurera un équilibre entre retraités et actifs originaires de la diversité de la CFE-CGC BTP. Elle s'efforcera d'appliquer la politique confédérale et les orientations du Syndicat en respectant, comme l'a rappelé Hervé Myon dans son discours de clôture, des principes et des valeurs de solidarité, de confiance mutuelle et d'action collective. ■

EQUANS

Changement de coordinateur à la tête de la section

Renforcer la cohésion du comité de coordination CFE-CGC d'Equans France et être plus efficaces sur le terrain, tels sont les axes inscrits au programme de la section pour conquérir de nouveaux adhérents.

Le coordinateur syndical est l'interlocuteur privilégié de sa fédération auprès de la direction des affaires sociales. Son rôle est d'assurer la cohérence de l'activité syndicale sur l'ensemble du périmètre national du groupe, ainsi que la circulation d'information au sein des équipes.

À la suite du départ à la retraite de Luc Berrez, Matthieu Byrdziak s'est porté candidat pour lui succéder au poste de coordinateur CFE-CGC d'Equans France. « *Chef de projets et délégué syndical CFE-CGC chez EBS (groupe Equans), j'ai pris mes fonctions le 1er janvier 2025. Le comité est constitué d'une quinzaine de délégués syndicaux issus des entités Ineo et Axima et des différentes filiales d'Equans* », explique-t-il.

Parmi les chantiers à venir, le renforcement de la cohésion de l'équipe avec l'organisation de réunions régulières et l'adoption d'une communication globale au niveau de la coordination sont prioritaires.

Matthieu Byrdziak

La nouvelle stratégie mise en œuvre s'articulera autour de trois axes : consolider les actions de la coordination en privilégiant une montée en compétence des DS en communication et en négociation ; féminiser davantage le comité de coordination ; accompagner les élus sur le terrain, pour développer les sections CFE-CGC dans les différentes filiales du groupe, en particulier la nouvelle entité Bouygues Énergie et Services (6 000 salariés) dans laquelle la CFE-CGC n'est pas encore représentée.

« *Les enjeux sont importants parce qu'aux dernières élections professionnelles, la CFE-CGC a perdu des points sur le périmètre INEO. Il faut donc se mettre en marche dès à présent pour reconquérir l'électorat* », conclut Matthieu Byrdziak. ■

Axima Concept : un nouveau représentant au CSE

Gustave Hira

Depuis le 1er septembre, après la démission de Jean-Pierre Spano en tant que RS de la CFE-CGC BTP, Gustave Hira a été désigné représentant syndical (RS) au comité social et économique (CSE) d'Axima Concept - Equans - Groupe Bouygues. Suppléant au CSE depuis de nombreuses années, il connaît bien son fonctionnement.
Les prochaines élections auront lieu dans deux ans. Durant cette période, sa mission consistera à aller davantage sur le terrain, en particulier à Paris, où la CFE-CGC BTP est encore peu représentée. Expliquer, à la nouvelle génération de cadres et agents de maîtrise, l'importance de rejoindre un syndicat catégoriel qui les écoute et les accompagne et d'aller voter pour des candidats CFE-CGC BTP, passe par une communication adaptée. Depuis sa prise de fonction, Gustave Hira monte au créneau au CSE, pour essayer d'équilibrer les rapports de force entre les organisations syndicales, trop souvent divisées sur les actions à mener. Lors des dernières négociations salariales (NAO) chez Equans, par exemple, seuls deux syndicats ont signé l'accord. Il faut gagner en cohérence face à la direction. Notre challenge : améliorer la représentativité de la CFE-CGC BTP dans le groupe.

GRAND EST

Succession dans la continuité à la présidence

Georges Hoerner remplace Hervé Jacquot à la présidence de la section, en attendant la prochaine AGE prévue en octobre 2025.

Mi-septembre, Hervé Jacquot quittait la présidence de la section Grand Est, pour des raisons de changement de secteur d'activité. Georges Hoerner a pris la relève. Jusqu'ici président adjoint d'Hervé Jacquot, il occupera cette fonction jusqu'à la prochaine assemblée générale élective (AGE), prévue en octobre prochain. Cette passation de pouvoir s'est effectuée en toute transparence, en accord avec le président du syndicat, Gérard Duez, et les instances nationales. Le syndicat et l'ensemble du bureau de la section ont soutenu Georges Hoerner dans ses nouvelles fonctions.

Mieux se comprendre et travailler ensemble

Il inscrit son programme dans la continuité de celui de ses prédécesseurs, en y ajoutant sa touche personnelle. À travers ses différentes fonctions professionnelles et syndicales : secrétaire de la section professionnelle dans le Groupe SPIE, membre du Conseil Syndical National et de la FNC (Fédération nationale de la construction), Georges Hoerner compte relayer davantage l'information provenant de ces différentes instances, ainsi que de la Confédération, auprès des élu(e)s de la région. L'objectif est de rapprocher les sections régionales des instances nationales, afin qu'elles parviennent à mieux se comprendre et à travailler davantage ensemble. ■

Rapprocher sections régionales et instances nationales, afin qu'elles travaillent davantage ensemble

Georges Hoerner

Formation : un jumelage productif avec la réunion des CSR

Après l'entrée en vigueur de la loi NOTRe du 7 août 2015, portant sur la création des nouvelles régions territoriales comme le Grand Est, la CFE-CGC BTP a mis en place le jumelage entre la réunion de ses conseils syndicaux régionaux (CSR) et une formation à destination des adhérents de la section. Ce projet novateur a été piloté par Viviane Fafet (déléguée générale de la CFE-CGC BTP, en charge des actions de développement).

C'est un moment d'échange créateur de lien. Il permet aux membres des deux anciennes régions, Champagne-Ardenne et Lorraine Alsace, aujourd'hui réunies dans le Grand Est, de se rencontrer plus facilement qu'au sein des CSR sur les thématiques des formations destinées aux adhérents de la section CFE-CGC BTP Grand Est.

La formation a lieu le vendredi après-midi sur le même site que le CSR trimestriel du samedi matin et est assurée par des formateurs spécialisés (IRT Nancy, OPPBTP, URSSAF, etc.). L'accueil des participants se fait à partir du vendredi autour d'un déjeuner. Ces formations sont éligibles à la demande de budget de formation et leur coût est auto-financé. Il est donc sans impact direct pour les comptes de la section régionale.

Depuis la mise en place de ce jumelage, la section CFE-CGC Grand Est a constaté un rajeunissement de ses membres ainsi que la venue de nombreux actifs au sein du CSR. Cela permet d'augmenter le nombre de personnes ayant un mandat au sein des organismes paritaires et de renforcer les liens des membres du CSR, dispersés à travers la région.

Florence Martins-Blanchard s'engage avec toutes ses convictions

En s'investissant dans le monde syndical, Florence Martins-Blanchard, gestionnaire de comptes chez Area (APRR), se bat pour plus de justice sociale, que ce soit au niveau national, des branches ou de l'entreprise.

Loin de tout chemin tracé, Florence Martins-Blanchard s'engage selon ses convictions. Un brin rebelle, elle a choisi dès le lycée de peser en tant que citoyenne dans le débat politique. Adhérer à un syndicat était donc une voie naturelle, pour défendre ses valeurs d' « intégrité » et d' « altruisme ». Et puis en 2013, le délégué syndical de la CFE-CGC BTP d'Area, une filiale du groupe Autoroutes Paris-Rhin-Rhône (APRR), lui a proposé de l'aider à renforcer la section syndicale au sein de l'entreprise. « *Nous partagions la même vision d'un syndicalisme progressiste, qui ne manie pas la langue de bois et qui sait se faire entendre auprès du gouvernement lorsqu'il le faut, par exemple pour contester la réforme des retraites* », explique-t-elle.

Aujourd'hui, cette gestionnaire de comptes chez Area – une filiale d'APRR, spécialisée dans les concessions autoroutières –, est représentante syndicale au comité social et économique (CSE) d'Area, élue membre du bureau Auvergne-Rhône-Alpes et trésorière de la section autoroute. Elle travaille aussi avec Patrick Fabregas, délégué syndical des Autoroutes Esterel-Côte d'Azur-Provence (Escota) et président de la section professionnelle Autoroutes. « *Avec Yves Mary, trésorier adjoint, ils me guident et m'épaulent dans cette nouvelle fonction. Je suis farouchement attachée à la justice sociale, que ce soit au niveau national, des branches ou de l'entreprise* ».

Certains freins levés dans les TP

Dans le secteur des travaux publics, par exemple, « *certains freins ont été levés. On peut voir davantage de conductrices de travaux et de femmes ingénieures sur les chantiers.* » Mais la route est longue. « *Les syndicats doivent peser davantage sur le dialogue social pour imposer certaines obligations, comme celle de restaurer une vraie égalité des droits entre les femmes et les hommes. Et il y a fort à faire en matière de réduction des écarts de rémunération à qualification égale, et d'égalité de salaires à carrière équivalente* », affirme-t-elle.

Chez Area, « *nous avons négocié la mise en place d'indicateurs de l'index, comme l'inclusion et la diversité, qui sont des sujets relevant à part entière de la responsabilité sociétale des entreprises. Ces accords permettent de vérifier, entre autres, que l'évolution de carrière d'une femme n'a pas été freinée par une maternité* ».

« Un syndicalisme progressiste qui ne manie pas la langue de bois »

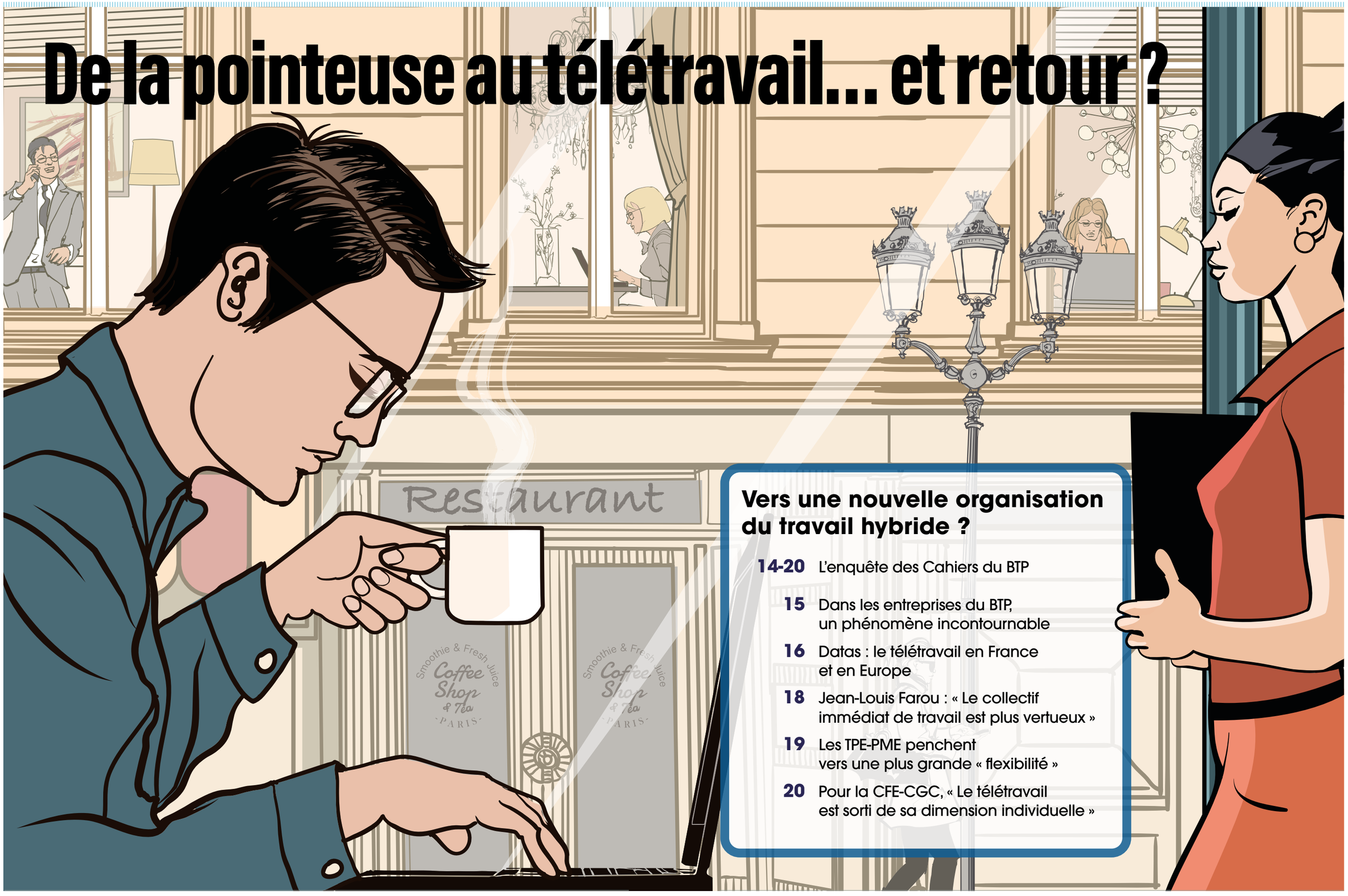
Formations en distanciel

Parmi les autres débats en perspective, cette syndicaliste convaincue de 53 ans compte bien défendre la revalorisation des métiers à prédominance féminine dans l'entreprise, notamment certaines fonctions support (service de paye, comptabilité, responsable d'activité, chef de pôle etc.), habituellement sous-payées et occupées par des femmes diplômées ayant parfois un Bac +5. Dans le même esprit, « *le syndicat devrait lui aussi prendre davantage en considération la vie professionnelle et la vie familiale* », estime-t-elle en proposant « *des formations en distanciel pour les mères de famille* ». Cette mesure « *très simple* » permettrait de « *promouvoir le développement des sections auprès des jeunes, une image beaucoup plus dynamique du syndicalisme et de gagner des adhésions auprès des femmes* ». ■

BIO EXPRESS

1971	Naissance à Saint-Priest (Rhône)
2000	Recrutement chez Area (groupe APRR)
2013	Adhésion à la CFE-CGC BTP
2022	Représentante syndicale au CSE d'Area, élue membre du bureau Auvergne-Rhône-Alpes
2023	Trésorière de la section Autoroutes

De la pointeuse au télétravail… et retour ?



Vers une nouvelle organisation du travail hybride ?

14-20 L'enquête des Cahiers du BTP

15 Dans les entreprises du BTP, un phénomène incontournable

16 Datas : le télétravail en France et en Europe

18 Jean-Louis Farou : « Le collectif immédiat de travail est plus vertueux »

19 Les TPE-PME penchent vers une plus grande « flexibilité »

20 Pour la CFE-CGC, « Le télétravail est sorti de sa dimension individuelle »

SHUTTERSTOCK-EVERETT COLLECTION

Après l'envolée du télétravail pendant la période du Covid, les entreprises veulent faire revenir leurs salariés au bureau, au nom de la productivité. Mais il est désormais considéré comme un avantage acquis par ceux qui y sont éligibles. Comment retrouver le bon équilibre entre distanciel et présentiel.

Il fut une époque, assez longue, où le travail était organisé de façon très « genrée » : les hommes pointaient à l'usine, les femmes travaillaient à la maison. Dès l'aube de la révolution industrielle, le travail à domicile a été, en effet, une pratique très répandue en particulier dans l'industrie textile, où les employeurs mobilisaient à bas-prix une main d'œuvre essentiellement féminine, sans trace légale d'embauche ni salaire fixe. Il faudra attendre le 10 juillet 1915 pour qu'une loi établisse un salaire minium aux ouvrières à domicile.

Un texte publié en 1832 pose la question de savoir s'il est préférable de réunir des ouvriers dans de grands ateliers ou de les laisser travailler chez eux, pour le genre d'industries qui en sont susceptibles. La réponse est sans ambages, et donne la vision de l'entrepreneur : « *Le travail fait au domicile est désirable sous plusieurs rapports. Le fabricant a moins de déboursés à faire, puisqu'il n'a pas le local du principal travail à fournir ; la surveillance est moins nécessaire, l'ouvrage se faisant à la pièce et le vol de la matière première moins facile, l'ouvrier la recevant pesée ou mesurée* ».

Au début du XXe siècle, la France compte environ 900 000 travailleuses à domicile

Au début du XXe siècle, la France compte environ 900 000 travailleuses à domicile, notamment grâce à la diffusion de petits moteurs à gaz, au pétrole et surtout à l'électricité, qui permettent à l'ouvrière de recevoir chez elle la force motrice dont l'usine avait, jusque-là, la possession absolue .

Dans l'autre univers du monde du travail, à l'usine ou dans les bureaux, se trouvait la pointeuse. Elle est apparue à la fin du XIXe siècle au moment de la grande révolution industrielle pour permettre aux entreprises de compter précisément la durée de la journée de travail de leurs employés, à l'époque souvent payés au temps. La vie de l'ouvrier ou de l'employé était rythmée par le pointage du matin et le pointage du soir, tout le monde en file indienne pour introduire chacun son tour, la petite fiche cartonnée dans la machine.

Cette dernière a progressivement endossé les habits de la modernité : d'abord mécanique, elle est devenue électronique, puis numérique et l'on en trouve même qui sont biométriques. Car la pointeuse n'a pas disparu. Elle est branchée sur des logiciels de gestion du temps, avec des applications sur smartphones et tablettes, mais l'un des spécialistes de cette technologie, les Horloges Huchez, ont toujours dans leur catalogue des pointeuses traditionnelles à fiches cartonnées, « le système de gestion du temps le plus ancien, le plus classique et certainement le plus rapide à mettre en place », comme il est écrit sur son site internet.

Aux origines du télétravail

Pointer, au sens littéral et figuré, travailler chez soi… Curieusement, cette approche duale de l'organisation du travail, est redevenue d'actualité. Si le télétravail s'est imposé comme une forme alternative de travail durant la période du Covid, le concept est ancien. Un dossier réalisé sur les origines du télétravail par le site *vie-publique.fr* qui dépend de la Direction de l'information légale et administrative (DILA), rattachée aux services du Premier ministre, indique que les premières études sur le sujet ont commencé dans les années 1950. Dans les années 1970, le principal opérateur télécom américain, AT&T, prévoit que la plupart des Américains travailleront à domicile en 1990.

En France, la notion apparaît pour la première fois en 1978 dans un rapport de Simon Nora et d'Alain Minc sur « L'informatisation de la société ». En 1993, un autre rapport, signé Thierry Breton, en précise la définition et les contours. Mais il faudra attendre 2012 pour que la notion de télétravail soit introduite dans le Code du Travail (Loi Warsmann), autour de deux principes clés : le télétravailleur est un salarié à part entière ; le télétravail est basé sur le volontariat, son refus n'entraîne pas de rupture du contrat de travail. Une ordonnance de 2017 précise encore ses modalités de mise en œuvre, puis le 26 novembre 2020, en pleine crise sanitaire, les partenaires sociaux (à l'exception de la CGT) signent un Accord national interprofessionnel (ANI) qui fait entrer le télétravail dans la vie normale de l'entreprise.

Entre 2011 et 2018, la proportion de salariés français ayant recours au télétravail est passée de 9 % à 29 %. Après un pic durant les périodes de confinement, la proportion de salariés en télétravail au moins un jour par semaine est aujourd'hui comprise entre 25 et 30 %, selon les estimations, soit plus de 6 millions de salariés. Entre 2019 et 2023 plus de 4 millions de salariés ont donc expérimenté le télétravail. Une étude de la Dares indique cependant que le nombre de jours a baissé ces deux ou trois dernières années : 18 % des salariés étaient en télétravail trois jours par semaine, en 2021, alors qu'ils sont moins de 5 % aujoud'hui.

Mais le télétravail est très inégalement réparti au sein des différentes catégories de salariés : parmi les salariés qui le pratiquent intensément (au moins trois jours par semaine), 70 % sont des cadres. Et selon la Dares, les principaux métiers qui recourent le plus au télétravail sont ceux d'ingénieur(e)s en informatique (environ 710 000 personnes), de cadres administratifs comptables ou financiers (566 000) et de cadres commerciaux (522 000).

suite en p. 17

Dans les entreprises du BTP, un phénomène incontournable

Réfractaires au télétravail avant la pandémie, les entreprises du BTP ont depuis adopté ce mode d'organisation, qui figure désormais parmi les composantes importantes de la qualité de vie au travail (QVT) des salariés. *« La question est devenue incontournable en entretien d'embauche »*, explique Jacques-Olivier Durand, DRH de la société d'ingénierie et de conseil Ingérop, dans une interview au Moniteur.

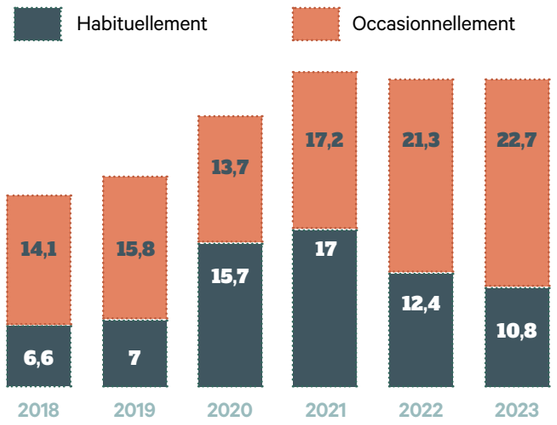
Un retour au bureau à temps complet apparaît donc improbable, notamment au regard de certains constats. *« Les performances du groupe Spie n'ont fait que croître depuis 2021, quand l'accord sur le télétravail a autorisé les sédentaires à prendre deux jours de télétravail par semaine »*, confirme Georges Hoerner, secrétaire de la section professionnelle. Chez VINCI Construction Grands Projets, les collaborateurs bénéficient aussi de deux jours en distanciel par semaine. *« La prise de ces jours est soumise à l'autorisation préalable du manager, en fonction des contraintes du service,* explique Frédéric Nougarède, représentant syndical du comité de groupe Vinci France. *À ce jour, il n'est pas envisagé de changement de ces dispositions. »*

Matthieu Byrdziak, délégué syndical CFE-CGC d'Equans Business Support (Bouygues) fait le même constat : *« Globalement, nous sommes sur deux jours en distanciel par semaine chez Equans France, mais chaque entité du groupe a négocié son propre accord de télétravail. Il peut donc y avoir des disparités sur certains points. Actuellement les accords en vigueur ne sont pas à l'ordre du jour du dialogue social pour d'éventuelles remises en question. »* Cependant, précise Georges Hoerner, *« les accords sur le télétravail qui arrivent à échéance ont néanmoins besoin d'être homogénéisés, car bien souvent, managers et employés privilégient la flexibilité plutôt que la rigueur en matière de jours prédéfinis. Si l'organisation est plus efficiente, l'accord doit être davantage formalisé, pour se mettre en conformité avec les assurances et frais d'indemnités à évaluer durant les jours en télétravail. »* De ce fait, le groupe Spie compte prochainement procéder à un nouvel état des lieux. ■

SHUTTERSTOCK-IAMSEKI

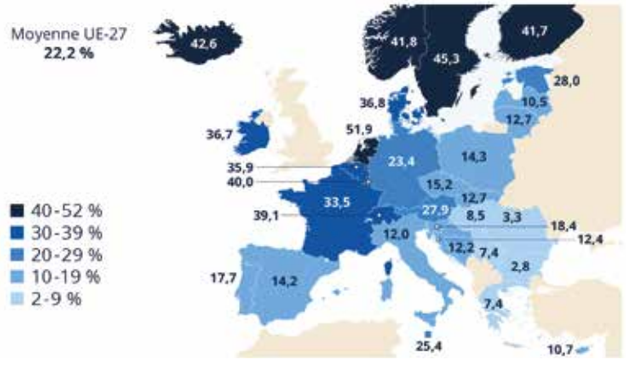
Le télétravail en France…

Part des employés (18-64 ans) qui travaillent habituellement ou occasionnellement à domicile
(en %, source : Eurostat)



… et en Europe

Part des employés (18-64 ans) qui travaillent habituellement ou occasionnellement à domicile
(en %, source : Eurostat)



Pays-Bas	51,9 %	Belgique	35,9 %
Suède	45,3 %	France	33,5 %
Irlande	42,6 %	Autriche	27,9 %
Norvège	41,8 %	Allemagne	23,4 %
Finlande	41,7 %	Portugal	17,7 %
Luxembourg	40 %	Rép. tchèque	15,2 %
Suisse	39,1 %	Pologne	14,3 %
Danemark	36,8 %	Espagne	14,2 %
Royaume-Uni	36,7 %	Italie	12 %

Les métiers qui pratiquent le plus le télétravail
(en nombre de personnes, source Dares)

Ingénieurs en informatique
710 000

Cadres administratifs comptables ou financiers
566 000

Cadres commerciaux
522 000

Santé : 3 risques à éviter

L'hyperconnexion
La définition de plages horaires de travail et de plages horaires de contact doit permettre d'éviter l'hyperconnexion des salariés et de mieux concilier temps de travail et vie personnelle.

L'isolement
Étant seuls chez eux, les salariés ne peuvent plus compter sur la présence physique des managers et des collègues. Ce sentiment d'isolement peut également conduire à une sitation de surcharge de travail en l'absence de régulation réalisée par le manager.

Les TMS
La staticité, facteur bien connu de troubles musculo-squelettiques, un mobilier de travail pas toujours ergonomique, l'absence de trajets, sont autant de facteurs de risques.

(suite de la p. 15)

Autrefois perçu avec inquiétude par les salariés, car potentiellement synonyme d'une mise à l'écart déguisée de l'entreprise ou en rupture avec des habitudes de travail profondément ancrées dans les organisations, considérant que la présence au bureau est la forme normale du travail salarié, le télétravail a été largement plébiscité, pour deux raisons essentielles : il permet d'une part un partage plus équilibré entre la vie professionnelle et la vie personnelle, d'autre part un gain de temps et d'efficacité en supprimant les temps de transport.

Certes, dans les différentes études d'opinion qui ont été conduites ces dernières années sur le sujet, les salariés pointent des inconvénients : difficulté d'évaluer le temps de travail, manque d'espace à la maison, difficulté d'appliquer le droit à la déconnexion, travail supplémentaire non rémunéré… Mais globalement, le télétravail a été accueilli comme une forme hybride de travail, apportant aux salariés un peu plus de fluidité et de liberté dans leur organisation personnelle. Jusqu'à ces derniers mois, le nombre de jours possibles en télétravail était un critère important pour attirer les talents dans les entreprises.

Les raisons d'une remise en cause

Ce sont les géants américains de l'Internet qui, les premiers, ont sifflé la fin de la partie. « *En observant ces cinq dernières années, nous continuons de penser que les avantages d'être tous ensemble au bureau sont importants. Nous constatons qu'il est plus aisé pour nos employés d'apprendre, de concevoir, de se former et de renforcer notre culture ; collaborer, échanger et inventer sont plus simples et plus efficaces ; enseigner et apprendre les uns des autres est plus facile ; et les équipes ont tendance à être mieux connectées les unes aux autres* ». Ces propos ont été prononcés le 16 septembre 2024 par Andy Jassy, CEO d'Amazon, pour annoncer le retour au bureau cinq jours sur cinq, à partir du 2 janvier 2025, de 300 000 à 350 000 employés administratifs du groupe.

Entre 2023 et 2024, d'autres grandes entreprises américains (Apple, Disney, Salesforce, Google, Open AI, Meta, Zoom…) ont battu le rappel au bureau, à divers degrés : de trois jours à cinq jours de présence obligatoire par semaine. Les arguments avancés étaient les mêmes que ceux de la direction d'Amazon : renforcer la collaboration et la productivité collective, favoriser l'innovation et la créativité des équipes et rompre l'isolement des collaborateurs. Des décisions qui ont engendré des protestations au sein des salariés, dont certains avaient même choisi de déménager loin des grandes villes pour bénéficier d'un meilleur cadre de vie. Un sondage réalisé par la société d'études Gartner auprès de cadres américains, au printemps 2024, révèle d'ailleurs qu'un tiers d'entre eux envisageaient de quitter l'entreprise en cas d'obligation de retour au bureau cinq jours sur cinq.

Un tiers des cadres américains envisagent de quitter l'entreprise en cas d'obligation de retour au bureau cinq jours sur cinq.

Ne pas être considérées comme « vieux jeu »

En France, le mouvement est moins spectaculaire car nous sommes loin d'être le pays qui favorise le plus le télétravail, comparé aux Pays-Bas (51,9 % des actifs), à la Suède (45,3 %) ou à la Finlande (42 %). Néanmoins les DRH sont sur la même ligne que leurs collègues nord-américains : 71 % des entre-

suite en p. 19

SHUTTERSTOCK-GORODENKOFF

Jean-Louis Farou

« Le collectif immédiat de travail est plus vertueux »

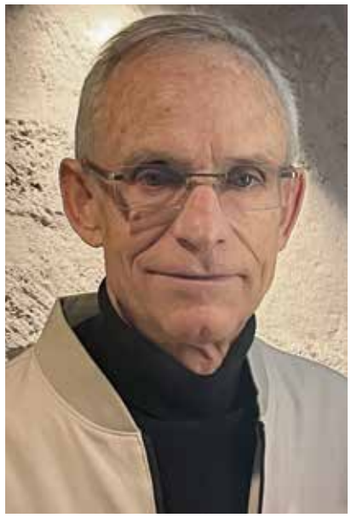
Télétravail ou présentiel, comment savoir quelle peut être aujourd'hui la formule la mieux adaptée pour les salariés ?

Si l'on se réfère à l'outil d'évaluation des comportements, utilisé, entre autres, par les recruteurs, le modèle DISC[P4] (Dominant, Influent, Stable, Consciencieux) permet d'évaluer le profil des personnes selon quatre composantes. Le « dominant », qui, *de facto*, a une appétence marquée pour le contact direct avec son environnement social privé ou professionnel ; l'« influent », qui n'aime pas la solitude, excelle dans le développement d'un réseau et délègue facilement des tâches ; vient ensuite le « stable », plutôt réservé, fiable et déterminé, malgré sa difficulté à gérer le stress. Puis le « consciencieux », constant et fiable : travailler seul lui convient parfaitement, car sa concentration ne doit pas être interrompue par des sollicitations extérieures.

Partant de ce constat, le profil stable est assez souple pour s'adapter tant au télétravail qu'à celui en présentiel. Pour les autres profils, le travail hybride peut générer un sentiment de frustration. Toutes ces évaluations doivent être, bien évidemment, nuancées en fonction des profils individuels.

Quels sont les inconvénients ou les avantages du travail à domicile pour les salariés ?

Parmi les conséquences possibles, j'en citerai deux majeures. Tout



Administrateur CFE-CGC BTP chez PRO BTP, ancien technicien spécialisé Génie civil

d'abord l'isolement du « chez soi », que certains salariés peuvent ressentir comme de l'exclusion. Ce retour sur soi peut déboucher sur une baisse de satisfaction pour le travail effectué, voire un sentiment d'abandon. Tout aussi important, le risque de confusion entre la vie privée et la vie professionnelle peut être source de mal-être, comme le temps de transports domicile-travail, qui est souvent considéré comme pénible par beaucoup. Il va de soi que ces paramètres individuels et subjectifs entrent en concurrence avec d'autres pouvant devenir prioritaires, tels que les avantages d'une gestion personnelle du temps à domicile, l'évitement d'une conflictualité au sein de l'entreprise… ou à l'inverse, le temps de transport domicile-travail, vécu comme un sas de décompression, sachant que ce moment de rupture permet de se préparer à entrer dans un autre univers social.

« Les salariés nés avec le numérique vont certainement créer de nouvelles appétences »

Quelles sont vos recommandations ?

Une meilleure écoute des besoins des salariés me paraît tout à fait essentielle. L'idéal serait d'introduire davantage de flexibilité pour tendre vers un compromis entre l'employeur et le collaborateur, tout en prenant en compte la législation et les règlements au sein de l'entreprise (accord collectif ou charte).

Le collectif immédiat me semble tout de même un peu plus vertueux. On sait à quel point le langage du corps et la communication orale, rapide et immédiate, avec tout ce que propose le champ professionnel, permet d'être plus direct. L'image d'un écran digital oblige, en revanche, l'individu à rester dans une relative intériorité. Mais il est vrai que les salariés nés avec le numérique vont certainement créer des mutations comportementales et de nouvelles appétences. Des changements structuraux, issus de ces modes de communication, participent déjà aux profondes mutations de notre société. ■

(suite de la p. 17)

prises françaises imposent des jours de présence au bureau, alors que 62 % des salariés désirent continuer de travailler à distance au moins la moitié de la semaine. Ce qui explique que les entreprises avancent prudemment, avec le souci de ne pas être considérées comme « vieux jeu », notamment auprès de leurs jeunes salariés, dont un bon nombre n'a encore jamais fait l'expérience d'une présence au bureau cinq jours sur cinq.

Une règle semble cependant s'installer progressivement : imposer au moins trois jours par semaine au bureau tout en limitant les absences le vendredi, comme L'Oréal, qui a limité à deux vendredis par mois la possibilité de télétravailler à son siège de Saint-Ouen afin de faciliter la gestion de l'intendance du restaurant d'entreprise ce jour-là et donc éviter les gaspillages alimentaires. Un retour obligatoire à 100 % du temps de travail sur site est cependant peu probable, car le télétravail est considéré par les salariés éligibles comme un avantage acquis. « *Il nourrit une marque employeur,* juge de surcroît Régis Blugeon, DRH France de Saint-Gobain. *Le télétravail est un élément incontournable de l'attractivité de l'entreprise alors que l'industrie est, elle aussi, sujette à la "guerre des talents". Il n'y a pas un recrutement sans qu'il en soit question et ce n'est pas une question de génération.* »

Les effets du retour au bureau

Pour les entreprises, le problème majeur du télétravail, c'est la productivité du salarié. L'ennui, c'est que cette donnée n'est pas si simple à mesurer. Des études présentées lors d'une conférence sur le télétravail qui s'est tenue à l'Université de Stanford, aux États-Unis, en octobre 2024, indiquent une perte de productivité de 10 à 20 % des salariés en télétravail à 100 %. D'autres études relativisent ces chiffres tout en reconnaissant, comme l'OCDE, que l'effet négatif sur la productivité est relatif au nombre de jours en télétravail : positif entre 1 et 2 jours, négatif au-delà de 3 jours…

Mêmes incertitudes sur les effets du retour

suite en p. 20

Les TPE-PME penchent vers une plus grande « flexibilité »

Si les TPE-PME ont dû s'adapter, à marche forcée, au télétravail pendant la pandémie, elles estiment aujourd'hui que cette nouvelle organisation ne répond que « partiellement à leurs attentes ». Telle est résumée en substance la dernière enquête menée par la CFE-CGC, intitulée « Télétravail et management : la perspective des dirigeants de TPE-PME », publiée le 24 avril 2024. Certaines constatent « un impact positif sur la productivité », tandis que d'autres considèrent que « cela n'a pas eu d'effet significatif », rapporte l'étude qui pointe la « diversité des expériences et des cultures organisationnelles en matière de télétravail », en soulignant la « nécessité d'adapter cette pratique aux besoins spécifiques de chaque organisation ».

Une tendance semble néanmoins se dégager : les dirigeants de TPE pencheraient vers une plus grande « flexibilité », d'après le dernier baromètre trimestriel menée par l'IFOP pour Fiducial, publié en juillet dernier, sur la position des petits patrons face aux nouvelles organisations du travail. Ces entreprises continuent à promouvoir le travail hybride en mettant l'accent sur « l'autonomie et la responsabilisation des salariés, évitant ainsi le micro-management ».

En 2023, une enquête de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) indiquait que les PME étaient favorables au télétravail pour leurs cadres à hauteur de 44 %, tandis que les TPE étaient plus réticentes (34 %). ■

SHUTTERSTOCK-GANNVECTOR

(suite de la p. 19)

au bureau. Quand certaines font état d'une amélioration de la productivité jusqu'à 13 %, comme Nicholas Bloom, de l'université de Stanford, d'autres constatent une chute de celle-ci, jusqu'à 30 %, si l'on se fie aux travaux de l'économiste japonais Masayuki Morikawa. En outre la productivité n'est pas le seul élément à prendre en compte. Le télétravail peut aussi générer des risques psycho-sociaux du fait d'une mauvaise gestion du temps de travail, comme le souligne Jean-Claude Delgènes, président du cabinet Technologia dans un récent ouvrage, qui pointe aussi un autre risque, celui du risque d'isolement du télétravailleur des autres membres de son équipe et d'une mauvaise maîtrise des outils numériques comme Teams ou Zoom.

Trouver le bon équilibre

Pour intégrer le télétravail de façon harmonieuse dans le mode de vie des entreprises, il faudra trouver le bon équilibre entre le « distanciel » et le « présentiel », qu'il s'agisse du nombre de jours au bureau, de la nature des tâches qui peuvent être menées à distance et de la qualité de « l'expérience collaborateur » au bureau. Le contenu du distanciel ne peut pas être le même que le présentiel, au risque de multiplier des réunions non conclusives. En théorie, le présentiel est le plus favorable à la réflexion, à la créativité, à l'innovation, alors que le distanciel peut suffire pour traiter des problèmes qui demandent des solutions rapides. Encore ne sont-ce là que des principes généraux. C'est à chaque entreprise de négocier avec ses salariés l'équilibre optimum leur permettant de gérer avec plus de liberté leur équilibre vie personnelle-vie professionnelle et à l'entreprise d'améliorer sa productivité et sa créativité.

« Le télétravail sera bénéfique s'il est offert comme une possibilité, un nouveau degré de liberté »

Au-delà des accords d'entreprise, c'est le bon sens qui devrait aussi présider à une nouvelle organisation du travail hybride en partant de principes simples : valoriser le temps passé au bureau en y insérant des moments créatifs et festifs, mettre en place des « règles de vie » simples évitant, par exemple, qu'un manager d'équipe soit en télétravail le jour où il accueille un nouveau collaborateur, veiller à traiter de façon égale le fond et la forme d'une intervention dans les réunions à distance…

Le fil conducteur de toute réflexion sur le télétravail doit tenir compte cependant du fait qu'il est souhaité par les salariés, pour de bonnes ou parfois de moins bonnes raisons. Et comme l'écrit Claudia Senik, professeur à Sorbonne Université et à l'École d'économie de Paris, directrice de l'Observatoire du bien-être et spécialiste de l'économie comportementale : *« Le télétravail ne peut être jugé universellement comme étant bon ou mauvais pour le bien-être des travailleurs s'il leur est imposé ; en revanche, il leur sera bénéfique s'il est offert comme une possibilité, un nouveau degré de liberté. »* ■

« Le télétravail est sorti de sa dimension individuelle »

« J'ai participé aux négociations, il y a 15-20 ans, **se souvient François Hommeril, président de la CFE-CGC.** ***Les premiers accords de télétravail concernaient 2 ou 3 % de la population active, puis les renégociations ont fait monter ce chiffre à 5 % en 2020. Le Covid a bousculé tout cela. À partir du moment où 40 ou 50 % des salariés sont passés en télétravail, le sujet est sorti de sa dimension assez individuelle pour devenir une problématique d'organisation du travail. »***

À ce titre, la Confédération a lancé plusieurs études dans le cadre du projet SUPERManagement, visant à accompagner et à outiller les managers et leurs collaborateurs dans la transformation des organisations du travail. Il s'agit de trois études sur les impacts du travail à distance et les enjeux managériaux afférents. La CFE-CGC a aussi publié un guide sur le télétravail, pour permettre à ses adhérents de négocier la mise en place de ce mode différent d'organisation du travail.

« Le télétravail est un droit mais pas un dû », **affirme Jean-François Foucard, secrétaire national en charge de l'emploi, la formation et l'égalité professionnelle. Pour relever ces défis, rappelle Maxime Legrand, secrétaire national,** ***« le dialogue social est fondamental. Charge aux partenaires sociaux de bâtir des solutions adaptées. »*** ■

EN CHIFFRES

1 000

L'érosion du trait de côte en France devrait toucher un millier de bâtiments en 2028, estime le Centre d'études et d'expertises sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema). La Corse, les Pyrénées-Atlantiques et le Var seraient les plus exposés.

60 %

Cette année, 60 % des cadres ont vu leur salaire augmenter, selon le baromètre de l'Apec. « Un niveau record depuis 2009 », première année de ce baromètre, et dans des proportions très proches entre les femmes et les hommes.

839 400

Le nombre de personnes inscrites en contrat d'apprentissage avec une entreprise début 2024, d'après les chiffres de la Dares. Soit un recul de 1,4 % par rapport à 2023 à pareille époque, le premier en six ans depuis la réforme de l'apprentissage.

Le bois et la paille comme solution bas-carbone

ASP ARCHITECTURE

Avec ses quatre logements passifs, le Toit Vosgien a été récompensé aux Green solutions Awards 2021.

Sur « La Route du Bois » à Plainfaing, dans le massif vosgien, se trouvent quatre logements sociaux aux larges façades recouvertes d'une « peau » en terre cuite aux couleurs noires, grises vernissées et noires mates, pour rappeler les bardeaux de bois traditionnel vosgiens.

Ce projet, réalisé en 2018 par l'agence ASP Architecture de Saint-Dié-des-Vosges pour le maître d'ouvrage Le Toit Vosgien, a depuis obtenu quatre récompenses dont le Grand Prix Bas-Carbone aux Green Solutions Awards 2021 au niveau international. Sa particularité : une construction « passive » à haute performance énergétique et environnementale, dans le respect des principes de sobriété et d'efficacité énergétique.

Le choix de matériaux biosourcés

Le bâtiment à ossature bois est isolé en paille pour les murs et en cellulose pour les plafonds. « *Le choix de ces matériaux biosourcés permet un excellent déphasage pour le confort d'été au sein des logements* », explique ASP Architecture.

Le Toit Vosgien en a d'ailleurs fait son standard de construction : « *Pour les bâtiments passifs, on part d'une conception bioclimatique avec une forte isolation et un recours éventuel aux énergies renouvelables. Mais l'enveloppe est prioritaire, devant le système énergétique qui devient interchangeable (et modifiable) et on ne touchera plus à l'enveloppe pendant soixante ans… »*.

Aujourd'hui, les principaux actionnaires du Toit Vosgien (la Chambre de commerce et d'industrie des Vosges et la ville de Saint-Dié-des-Vosges), qui gèrent un parc de 2 400 logements, poursuivent leur projet : « *Réduire les charges des locataires, notamment grâce aux performances énergétiques des bâtiments, développer les matériaux biosourcés et contribuer au développement de la filière bois* ». ■

250 000 passoires thermiques sont sorties du parc locatif

Depuis le 1er janvier 2025, les logements classés G au diagnostic de performance énergétique (DPE) sont interdits à la location.

La proposition de loi visant à assouplir les règles en matière de diagnostic de performance énergétique (DPE), dont l'examen a débuté le 3 décembre à l'Assemblée nationale, n'a pas pu être promulguée avant la fin de l'année. Avec la démission du gouvernement Barnier, le 5 décembre, le texte permettant de conserver dans le parc locatif près de 250 000 logements dits « passoires thermiques » classés G, dans le cas où une copropriété a engagé des travaux de rénovation ou les a votés en assemblée générale, est repoussé.

Le calendrier annoncé dans le cadre de la loi Climat et Résilience, entrée en vigueur en août 2021, n'est donc pas modifié. L'interdiction de location, dès le 1er janvier 2025, des logements énergivores classés G s'appliquera aux nouveaux contrats. Concernant les contrats en cours, elle ne s'appliquera qu'au moment du renouvellement du bail.

Une interdiction étendue à la classe F en 2028

À noter que certaines exemptions ont été accordées, par exemple à des bâtiments sous contraintes architecturales ou patrimoniales, comme les immeubles inscrits ou classés. Cette réglementation s'étendra ensuite aux classes F en 2028 et E en 2034. Ainsi, quelque 6,6 millions de passoires thermiques présentes sur le territoire vont être retirées du marché sous tension de la location. L'objectif de ces échéances est d'accélérer le lancement des chantiers de rénovation énergétique, pour éviter ces interdictions et réduire l'empreinte carbone du parc immobilier français, rappellent les acteurs du BTP.

La région des Hauts-de-France compte, à elle seule, 42 % de logements mal isolés, soit un million de biens, selon une récente étude de l'Insee. « *30 % de la déperdition de chaleur, c'est par la toiture !* explique Jean-Pierre Perri, vice-président de la communauté urbaine d'Arras (Pas-de-Calais). *Donc avant d'engager des frais pour remplacer une chaudière par une pompe à chaleur, diagnostiquons l'état du logement. C'est une aide à la décision, un conseil que nous donnons à nos administrés pour faire les bons choix.* »

> Accélérer le lancement des chantiers de rénovation énergétique

Pour y remédier, l'État a mis en œuvre un dispositif d'aides à la rénovation énergétique des bâtiments et accessible aux propriétaires-bailleurs comme MaPrimeRénov', les CEE (certificats d'économie d'énergie) et les aides des collectivités locales. Ces différentes aides combinées ont permis, en 2024, de financer jusqu'à 100 % des travaux pour les ménages les plus modestes et 40 % pour les plus aisés.

Cependant, dans le contexte de crise du logement, Christophe Roth, secrétaire national CFE-CGC accessibilité et égalité des chances, est catégorique : on ne pourra pas faire l'économie d'une « *vraie politique du logement qui apporte du pouvoir d'achat aux salariés, qui soutienne la réindustrialisation de la France en favorisant la construction de logements dans les bassins d'emplois concernés, et qui donne réellement les moyens de financer la rénovation énergétique des logements* ». ■

DR

POLITIQUE

François Bayrou et le BTP, ça donne quoi ?

En tant que maire de Pau, le nouveau Premier ministre s'est lancé dans un grand lifting de la capitale du Béarn avec notamment 350 M€ d'investissements programmés sur la première mandature (2014-2020) pour des projets prioritaires comme un « bus à haut niveau de service » (BHNS), des travaux sur l'usine de traitement des eaux, les rénovations des halles et du stade du Hameau ou encore l'aménagement du parc naturel urbain.

— **Le Moniteur.fr** – 13 décembre

SÉCURITÉ

Dans le BTP, la lutte s'organise face à la flambée des vols

Alors que le vol d'engins de chantier est devenu monnaie courante en France, l'heure est à la mobilisation des organisations professionnelles concernées et des forces de l'ordre. Pour cause, il s'agit de lutter contre un phénomène qui représenterait 1 milliard d'euros de pertes annuelles, selon la société de vidéosurveillance d'origine néerlandaise BauWatch.

— **Les Échos** – 15 novembre

ENVIRONNEMENT

Budget 2025 : la décarbonation des matériaux du BTP menacée

« Les industriels sont extrêmement mobilisés dans la décarbonation et ont pris des engagements forts en investissements et en recherche et développement, estime Philippe Gruat, président de l'Association des industries de produits de construction. Mais tout cela n'est valable que s'il y a en quantité et à prix compétitif des énergies renouvelables et du nucléaire. Au-delà de l'aspect politique du jour, la planification doit être pérenne et durable. » Encore faut-il un interlocuteur politique, lui aussi stable dans le temps, ne serait-ce que pour rassurer ces décideurs économiques…

— **La Tribune** – 5 décembre

SHUTTERSTOCK-OBATALA-PHOTOGRAPHY

TRANSMISSION

Le BTP mise sur les seniors pour former les plus jeunes

L'expérience qui ne s'apprend pas à l'école, les jeunes recrues peuvent l'acquérir grâce au mentorat ou au tutorat. Les plus anciens leur enseignent non seulement la technique, mais également « les basiques, comme arriver à l'heure et entretenir son matériel, note Xavier Rodriguez, PDG du groupe Jarnias. Ils ont aussi vécu des crises industrielles ou financières, ont du recul par rapport à ces périodes, savent que ça va passer », ajoute-t-il. Les nouveaux embauchés sont donc accompagnés. « À leur arrivée, on leur promet notamment d'améliorer leur employabilité », indique le PDG.

— **Le Parisien Éco** – 19 novembre

VU SUR LE RÉSEAU

@HistoiredeFran7
30 novembre
Merci beaucoup aux artisans et compagnons de Notre-Dame de Paris, les nouveaux bâtisseurs.

@cfecgc_btp
4 novembre
L'échec du mouvement contre la retraite à 64 ans n'a pas interrompu la progression de la confiance des salariés dans les syndicats, comme l'indique le baromètre du dialogue social Ipsos pour le Cevipof et Dialogues.

@CFECGC
17 décembre
Communiqué intersyndical : à l'attention de nos élus et responsables politiques. Entre instabilité et crises, l'économie vacille : emplois gelés, entreprises en danger. Nous lançons un appel au retour de la stabilité via dialogue & compromis pour un avenir juste et durable.

@FNTP_info
20 novembre
Limiter les capacités d'investissement des élus locaux, c'est mettre un coup d'arrêt à la transition écologique et accentuer les fractures territoriales. Derrière chaque projet qui ne verra pas le jour, il y a sentiment d'abandon qui grandit. Et demain ?

L'emploi industriel fait la part belle aux cadres

Les activités à forte valeur ajoutée (R&D, prototypage, conception, maintenance…) nécessitent l'emploi de cadres à fortes expertises techniques.

Christophe LENZI
Chef de Projet études à la direction données, études de l'Apec

Il n'aura fallu qu'un peu plus d'une décennie pour que la physionomie de l'emploi dans l'industrie en France change du tout au tout. Le système productif a en effet fortement évolué et la concurrence internationale a grandement fragilisé des pans entiers de secteurs industriels, notamment manufacturiers.

Le nombre de cadres en progression de 20 %

De plus, la tertiarisation accélérée qu'a connue l'économie et les vagues d'externalisation ont largement contribué à remodeler le visage de l'industrie française. Une nouvelle étude, que vient de publier l'Apec, confirme cette tendance profonde.

Pour faire face à un environnement économique en constante mutation, les industriels ont délocalisé une grande partie de leur production dans des pays à faible coût de main d'œuvre et se sont focalisés sur les activités à forte valeur ajoutée et/ou à forte intensité technologique. Résultat : en l'espace d'une douzaine d'années, le volume d'ouvriers et de techniciens œuvrant dans l'industrie s'est contracté de 18 %, alors que, dans le même temps, le nombre de cadres progressait de 20 % et, avec lui, le taux d'encadrement (21 % en 2021 contre 15 % en 2009).

> Des profils alliant compétences et expertises techniques

Les transformations structurelles qui traversent l'ensemble de l'économie, qu'elles soient numériques, technologiques, énergétiques ou environnementales, ont accéléré ce mouvement. En témoignent les 45 000 recrutements de cadres réalisés en 2023 par des entreprises industrielles (soit une progression de 15 % sur un an).

Les cadres recherchés se caractérisent souvent par des profils alliant compétences et expertises techniques élevées dans les domaines assez variés comme les process, méthodes et industrialisation, le pilotage en production industrielle, le développement informatique ou encore l'ingénierie R&D. ■

Des cadres toujours plus nombreux dans l'industrie

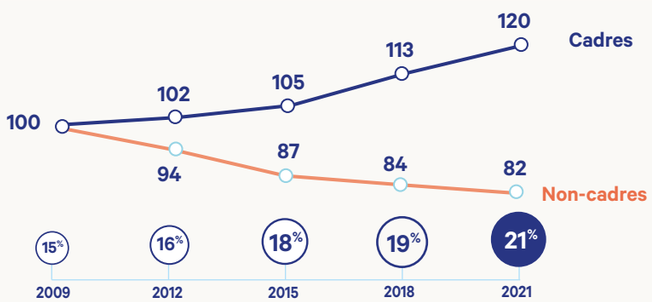
Chiffres clés dans l'industrie

16 %
Part des cadres travaillant dans l'industrie

28 %
Part des femmes cadres

45 000
Volume de recrutements

Évolution des effectifs cadres et non-cadres et taux d'encadrement dans l'industrie



En 2021, l'emploi des cadres a progressé de 20 % dans l'industrie par rapport à 2009

Sources : Insee, DADS-DSN, traitements Apec - Apec 2024

FICHE TECHNIQUE

Bilan de compétences : le salarié et l'entreprise sont gagnants !

Par Jean-Luc TRAINEAU
Fondateur de Social Globe, organisme de formation.

1 À quoi sert un bilan de compétences ?

Littéralement, il s'agit de faire un bilan de vos compétences : savoir (souvent acquis lors de formations initiales), savoir-faire (en lien avec vos métiers et fonctions exercées), savoir-être (ou compétences dites transverses, comme le management, la négociation, le sens du service, l'esprit d'équipe, etc.). Mais ces bilans ont beaucoup évolué. Ainsi, on va travailler ensemble sur vos besoins (tels que vos impératifs financiers ou de reconnaissance), votre personnalité (à travers l'identification de vos motivations) et vos envies d'évolution professionnelle…
Nous allons ensuite analyser vos pistes d'évolution pour identifier si elles sont faisables (en matière de compétences acquises et à acquérir) et réalisables (possibilité d'évolution au sein de l'entreprise). Enfin, nous allons ensemble formaliser votre projet professionnel à court, moyen, voire long terme, et définir un plan d'action pour l'atteindre.

2 Comment se déroule un bilan de compétences ?

Un premier rendez-vous de découverte permet de se mettre d'accord sur votre situation professionnelle, définir un objectif au bilan de compétences et voir si nous avons envie de travailler ensemble : c'est fondamental, car vous devez vous sentir en sécurité avec le coach qui va vous accompagner pour exprimer vos peurs, croyances limitantes, doutes, mais aussi vos espérances, vos envies, etc.
Puis, à partir d'un accord écrit sur l'objectif, le travail s'organise ainsi : vous avez des activités à faire (seul, en ligne ou sur papier/format électronique), suivies d'une séance d'une à deux heures à partir du travail effectué en amont. Cette alternance de travail personnel et de séances à deux va jusqu'à la fin du bilan. Ce dernier s'achève par un document résumant le projet, le plan d'action et le suivi.

3 Quels sont les bienfaits du bilan de compétences ?

Ils sont nombreux et variés ! Le travail solitaire précédant le coaching fait émerger plein de thématiques qui sont travaillées lors des sessions à deux : par exemple, le stress, l'hyperactivité, l'estime et la confiance en soi, les motivations, la peur de l'échec, les relations hiérarchiques au travail, le sens/finalité du travail… Concrètement, à titre personnel, il y a une nette amélioration du mieux-être quel que soit le parcours professionnel : les collaborateurs sont moins stressés (- 38 %), moins fatigués et leur estime de soi est aussi moins mise à mal (- 48 %).
Des effets positifs se traduisent aussi sur la vie de l'entreprise : réduction drastique des situations de conflit (- 30 %) avec la hiérarchie, quand 72 % des collaborateurs disent entretenir désormais de bons rapports avec elle (contre 39 % avant le bilan). En outre, la baisse de l'absentéisme a un impact budgétaire direct pour l'Assurance maladie, avec une baisse moyenne de 452 euros par an en indemnités journalières.*

4 Quelle est la marche à suivre pour faire un bilan de compétences ?

Le bilan peut être financé par vous-même *via* votre CPF (Compte Personnel de Formation), si celui-ci dispose de suffisamment de droits inscrits, ou par votre entreprise comme n'importe quelle autre action de formation. Lorsqu'il est réalisé durant le temps de travail, votre rémunération est maintenue. Il peut être aussi pris en charge par France Travail.

*Étude du cabinet Asterès – auprès de 633 personnes – qui s'est intéressé aux bienfaits réels du bilan de compétences « avant/après ».

SHUTTERSTOCK - EAMESBOT

Le bilan mitigé du Compte personnel de formation

Si 20 millions de personnes ont mobilisé leurs droits depuis la création du CPF, les chiffres doivent être analysés avec une certaine réserve…

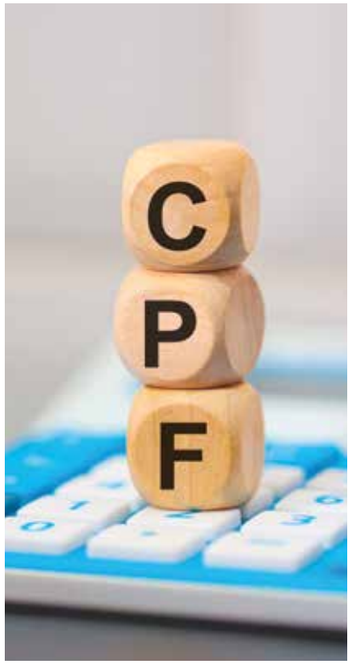
La démocratisation de l'accès à la formation professionnelle pour tous !», tel est le credo de la plateforme Mon Compte Formation, qui a fêté ses 10 ans en novembre dernier. Le nombre de titulaires – 20 millions selon la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) – ayant mobilisé leurs droits, a doublé depuis sa création. « *Le dispositif est entré dans sa phase de maturité* », confie Gwenola Martin-Gonzalez, Directrice de la formation professionnelle et des compétences à la CDC, en charge de la gestion du compte personnel de formation (CPF), interrogée par *Le Monde*.

Sa particularité : le salarié se voit confier la responsabilité de sa formation professionnelle, sans avoir besoin de consulter son entreprise. Il peut ainsi réaliser ses choix en fonction de sa carrière professionnelle et de ses envies personnelles. Et il ne s'en prive pas.

80 % des formations financées répondent à un objectif professionnel

Deux notes de France Compétences, l'autorité nationale de financement et de régulation de la formation professionnelle et de l'apprentissage, dressent le bilan suivant : 80 % des formations financées dans le cadre du CPF répondent à un objectif professionnel, tandis que 13 % visent un objectif strictement personnel et 7 % n'ont pas d'objectif précis. Ainsi, les salariés déclarant suivre leur formation dans le seul objectif d'acquérir des compétences dans un but personnel et/ou de se faire plaisir « *sont surreprésentés parmi les inscriptions au permis B, mais également aux formations visant une certification en langues notamment* ». Dans ce dernier cas, « *il s'agit le plus fréquemment de cadres ou de salariés en fin de carrière* ».

France Compétences observe aussi que « *les salariés poursuivant au moins un objectif professionnel mobilisent proportionnellement davantage que les autres des formations certifiantes inscrites au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)* ».



SHUTTERSTOCK-RAFASTOCKBR

Un manque d'engagement des entreprises et des régions

Mais l'organisme fait aussi un constat : « *Huit à neuf mois après avoir achevé une formation certifiante préparant à un métier cible, seules 31 % des personnes ayant changé de métier occupent un emploi en lien avec celui-ci et 45 % un emploi proche* ». Autre constat : l'implication de l'employeur reste limitée. Ainsi, en 2023, « *seuls 5 % des bénéficiaires du CPF ont reçu un complément d'une entreprise. Pour les régions : seules 5 sur les 18 (13 en France métropolitaine et 5 territoires ultramarins) ont signé avec la CDC une convention les engageant à abonder une formation* », souligne Gwenola Martin-Gonzalez.

> En 2023, seuls 5 % des bénéficiaires du CPF ont reçu un complément d'une entreprise

La responsable a relevé sur les huit premiers mois de l'année 2024 un léger recul de la part des personnes sans diplômes (16 % des bénéficiaires, contre 21 % en 2022) et des non-cadres (80 %, contre 85 % en 2022). Fin novembre, le ministère du Travail et de l'Emploi a, en outre, invité les partenaires sociaux au dialogue social, pour adapter le CPF, et plus largement l'ensemble des dispositifs de reconversion, aux besoins des entreprises, en particulier dans les métiers en tension, comme le BTP. ■

TRIBUNE

Par Marc FERRERO
Psychologue clinicien

Manager, un statut contemporain inconfortable…

Un même mot – anglais – pour diriger et pour désigner un cadre chargé d'animer une équipe. C'est une première difficulté ! Si l'idée de management reste aujourd'hui la même que par le passé, le contenu s'est métamorphosé depuis les années 2000 et encore plus depuis la crise sanitaire, avec le développement du télétravail et de la vidéo-conférence, deux concepts bien différents. Lesquels engendrent des transformations importantes du monde du travail et de son encadrement.

Certes, « manager » exige de savoir organiser le travail, gérer une équipe, avoir le goût des relations humaines. Mais aujourd'hui, c'est aussi motiver ses collaborateurs et gérer leurs talents… Tout cela demande une vraie expertise.

> Manager consiste aussi à motiver ses collaborateurs et gérer leurs talents

Plus que jamais, le manager peut être pétrifié par un climat ambiant qui revêt de nombreuses particularités… parmi lesquelles celle d'être souvent coincé entre le marteau des dirigeants et l'enclume des salariés… Il est donc nécessaire d'être doté d'un courage managérial, car il a toujours des décisions délicates à prendre et surtout, il doit savoir fréquemment dire « non » sans pour autant éprouver de culpabilité. Il est toujours insécurisant d'avoir un manager hésitant et revenant sur ses décisions. Nous en connaissons tous.

Principe de Peter

Le danger est aussi d'être saisi par le principe de Peter : atteindre son niveau d'incompétence. En effet, quand un salarié compétent dans son domaine professionnel est promu à un poste supérieur, il comprend vite que les qualités managériales nécessaires évoquées plus haut ne sont pas forcément acquises. C'est souvent ce qui se produit dans les TPE et les PME. C'est ainsi que la conflictualité et la dépression surviennent, quand ce n'est pas le syndrome de l'imposteur qui guette le salarié promu. Il pensera avoir eu de la chance ou bien qu'il n'est pas à sa place, surtout s'il sent les obstacles s'enchaîner.

Comment faire face à ces difficultés ? La première qualité requise est sans doute la sérénité, avec un cadre qui sera d'humeur plutôt égale et équilibrée. De même, il devra éviter les injonctions paradoxales, faisant que les actions qu'un individu est prié de réaliser, s'avèrent antinomiques ou contradictoires.

Ces éléments impliquent de se connaître, de pouvoir comprendre les comportements des membres de son équipe, ainsi que sa dynamique. Attentif à chacun des membres du groupe, le manager saura stimuler l'un, réconforter l'autre et toujours encourager l'ensemble. Il sait tout à la fois valoriser et dynamiser son équipe et porter une position inclusive qui consiste à tirer parti des différences et des singularités de chacun afin de créer une cohérence globale. Compétent, le manager est aussi assertif, car il s'affirme en ayant une attitude respectueuse, pour des relations apaisées. Beaucoup de managers croient qu'en lâchant du lest, les liens seront sereins. Au contraire, l'expérience montre que le management est fait de cadres, d'exigences et de respect. On appelle cela l'empathie, celle qui révèle la conscience des autres. Savoir assumer, décider et être exemplaire. C'est dire combien le rôle d'un manager est d'interpréter, puis d'ordonner le réel.

Le cadre d'entreprise, comme l'enseignant d'ailleurs, incarne une image parentale qui représente le prototype de personnages influençant de façon inconsciente le rapport d'un individu à autrui, fondé sur ses premières relations interpersonnelles. Si on accepte cette idée, on comprend alors toute sa valeur créative dans la gestion des ressources humaines… ■

SHUTTERSTOCK-PEOPLEIMAGES.COM - YURI A

CYBERSÉCURITÉ

Anticiper et s'adapter à la menace d'une cyberattaque

Olivier Pantaleo, cofondateur d'Almond, spécialisé dans le conseil en cybersécurité, et Frédéric Heinrich, directeur des risques chez PRO BTP, décryptent l'impact des nouvelles réglementations européennes et de l'intelligence artificielle sur la cybersécurité en France.

Quelles sont les principales cyberattaques auxquelles les entreprises sont confrontées ?
Olivier Pantaleo : Elles sont devenues quotidiennes, ne cessent de croître et de se perfectionner. Le ransomware combiné au vol de données est encore la méthode la plus couramment utilisée par les attaquants. Ils paralysent et prennent le contrôle du système d'information de l'entreprise, exfiltrent les données et réclament une rançon pour le débloquer. Ils peuvent aussi recourir à l'attaque par rebond, qui consiste à exploiter les données des tiers ou des fournisseurs pour accéder aux systèmes d'information, *via* par exemple de faux emails incitant les utilisateurs à fournir leurs identifiants pour les revendre sur Internet. Aujourd'hui, l'IA générative leur permet de professionnaliser et d'industrialiser leurs scénarios d'attaque. On peut observer, depuis quelques mois, une accélération de la rapidité d'opérer entre l'intrusion dans le système d'information et l'exécution de l'attaque. Désormais, il suffit de quelques heures. Tout l'enjeu est d'anticiper et de s'adapter en permanence aux risques de cyberattaque.

Ingénieur en informatique et télécommunications, **Olivier Pantaleo** a fondé et dirigé Provadys pendant quinze ans avant de fusionner avec NetXP en 2019. Avec Jean-François Aliotti, il codirige aujourd'hui le groupe Almond, l'un des principaux groupes de cybersécurité français (450 collaborateurs, 80 millions d'euros de chiffre d'affaires).

Frédéric Heinrich : Nous repoussons près de 2 000 cyberattaques par mois. Notre groupe de protection sociale est plus exposé aux menaces sur la partie retraite complémentaire qu'assurancielle, en raison de ses connexions avec l'international, puisque nous couvrons beaucoup de salariés de nationalités différentes. Quelle que soit la nature de la cyberattaque, les hackers choisissent leurs cibles en fonction du niveau de maturité en cybersécurité d'un pays, d'un secteur ou d'une entreprise. Chez PRO BTP, nous avons introduit cette dimension de cybersécurité obligatoirement dans tous nos nouveaux projets depuis 2018. Il s'agit de mettre en œuvre un processus d'amélioration continue.

Trois directives européennes (Nis2, Dora et CRA) doivent s'appliquer dans les trois ans à venir. Comment les entreprises peuvent-elles s'adapter dans cette jungle réglementaire ?
O. P. : Ces nouvelles réglementations européennes vont contraindre les entreprises à renforcer leur cybersécurité. Environ 15 000 entreprises en France, tous secteurs confondus, seront prochainement concernées par la directive « Network and Information Security » (Nis2). Encore faut-il correctement l'appliquer pour être efficace. Actuellement, de nombreuses PME et ETI restent vulnérables aux cyberattaques en raison d'une incompréhension des enjeux liés à la cybersécurité et des conséquences catastrophiques que peut engendrer une cyberattaque. Il faut bien avoir conscience que la motivation première des acteurs malveillants est financière et qu'une cyberattaque peut tuer une entreprise. Seuls les grands groupes s'y préparent, mais du fait de leur surface d'exposition plus large aux attaques, la surveillance des portes d'entrée potentielles sur le système d'information devient plus complexe.

F. H. : L'entrée en vigueur le 17 janvier 2025 du règlement européen Dora en France va encore permettre de renforcer la maturité en cybersécurité dans les institutions financières et, par ricochet, celle des fournisseurs. Dora va entraîner l'exclusion de tous les acteurs économiques qui ne s'aligneront pas sur ces nouveaux standards. Renforcer sa maturité implique d'avoir un budget, des ressources suffisantes, mais surtout des compétences. C'est la difficulté des PME qui, bien souvent, préfèrent repousser leur mise en conformité en pensant qu'une cyberattaque n'arrive qu'aux autres. Mais les attaquants n'attendent pas. Chez PRO BTP, dans nos process achats, tous les fournisseurs informatiques ou délégataires de gestion, par exemple, doivent s'engager contractuellement au préalable à respecter nos exigences en matière de cybersécurité.

Actuaire de formation et expert dans le domaine de la gestion des risques, **Frédéric Heinrich** a occupé plusieurs fonctions au sein de l'Autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles (EIOPA) à Francfort, de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et de la Banque de France. Il est aujourd'hui directeur des risques chez PRO BTP.

Que préconisez-vous aux entreprises ou aux agences en matière de méthodologie et d'outils à mettre en œuvre pour renforcer leur cybersécurité ?
O. P. : Limiter la surface d'attaque des entreprises sur Internet, sensibiliser les employés sur ces sujets, sécuriser l'environnement de travail des utilisateurs et rappeler des règles d'hygiène numérique simples, comme ne pas utiliser le même mot de passe sur plusieurs plateformes. L'utilisation d'antivirus de nouvelle génération (EDR) permet aussi de détecter des comportements anormaux sur les postes de travail et de les isoler s'ils sont infectés. Face à des bandes organisées (qui sont de véritables mafias), ce bon niveau de maturité en matière de cybersécurité réduit le risque d'attaques de 80 à 90 %.

F. H. : Procéder à une évaluation régulière des risques, pour avoir une idée précise de son exposition aux cybermenaces. Cette évaluation permet de hiérarchiser les priorités et les compétences en interne à mettre en place, pour gérer les relations avec les prestataires extérieurs. Chez PRO BTP, 7 personnes assurent au quotidien cette analyse des risques, tandis qu'une autre équipe de 17 personnes sécurise notre réseau de 85 agences en France. Nous avons établi trois lignes de défense, avec une gouvernance des risques cyber propres, des équipes dédiées, un directeur général adjoint en charge des activités informatiques et des questions de cybersécurité, mais également une sensibilisation permanente à tous ces risques d'attaques, sur tous les niveaux du groupe, du Top management jusqu'aux salariés. La cybersécurité est l'affaire de tous. ■

À lire
Réalisé chaque année par le groupe Almond, le "Threat Landscape" dresse l'état des menaces cyber. Sans tomber dans le déni, ce rapport invite ses lecteurs à éviter la paranoïa.
almond.eu

L'Europe sociale face à ses nouveaux défis

Au cours de son second mandat, la nouvelle Commission donne la priorité à la compétitivité. Au risque de relayer au second plan l'ambition sociale européenne.

Depuis l'adoption, en 2017, du Socle européen des droits sociaux sur « *l'égalité des chances, les conditions de travail équitables et la protection et l'inclusion sociales* », les institutions européennes – Parlement, Commission et Conseil –, les États membres et les partenaires sociaux ont réalisé d'importantes avancées. Plusieurs textes majeurs ont été adoptés, sur le salaire minimum, la négociation collective, les droits des travailleurs des plates-formes, la transparence salariale, etc.

Mieux, en signant le 24 avril dernier la Déclaration de La Hulpe, en Belgique, les dirigeants européens ont dressé la liste des actions à mener sur les « inégalités », la « qualité de l'emploi » et la « vulnérabilité » pour accélérer le processus de convergence des politiques économiques au sein de l'Union européenne (UE). Mais après le renouvellement des instances européennes, quelle sera la nouvelle feuille de route de la Commission en matière sociale ?

Dan Jørgensen, Commissaire européen chargé de l'énergie et du logement

Une approche plus transversale

Dans le cadre de son second mandat, Ursula von der Leyen, la présidente de l'exécutif de l'UE, privilégie une approche plus transversale. Elle a ainsi confié le portefeuille « *Personnes, compétences et préparation* » à la Vice-Présidente exécutive roumaine Roxana Mînzatu et la réalisation d'un « Plan européen pour un logement abordable » à Dan Jørgensen, le Commissaire européen chargé de l'Énergie et du Logement. Les termes « *affaires sociales* » et « *emploi* » n'apparaissent plus dans aucun des intitulés des portefeuilles concernés, pointe la Confédération Européenne des Syndicats (CES). « *Il faudra veiller à ce que l'argument de la transversalité ne conduise à un effacement de l'ambition sociale* », alerte Thierry Tardy, analyste Senior à l'Institut d'Études de sécurité de l'Union européenne, dans une tribune du 20 novembre sur le blog de l'Institut Jacques Delors. En s'alignant sur les recommandations du rapport Draghi sur la compétitivité européenne, Roxana Mînzatu compte promouvoir des « *emplois de qualité* » et davantage d'« *équité sociale* ». Elle s'est engagée à renforcer les « *formations au-delà des frontières et de garantir les compétences dans des domaines clés tels que les sciences, l'ingénierie et les mathématiques (STIM)* ».

> « *Promouvoir des emplois de qualité* » et davantage d'« *équité sociale* »

Le management algorithmique

La Commission devra également traiter la question du management algorithmique, l'une des mesures inscrites dans la directive sur les travailleurs indépendants des plateformes et en lien avec le règlement européen sur l'intelligence artificielle, l'AI Act, qui entrera en vigueur dès 2025. L'UE devra préciser « *la définition des travailleurs, les limites du contrôle exercé par l'IA, le principe de la surveillance humaine, les implications en matière de santé et de sécurité et, finalement, du droit à la déconnexion* », explique, sur le site du think tank Terra Nova, Georg Fischer, ancien Directeur aux affaires sociales à la commission européenne et chercheur senior associé au *Vienna Institute for International Economic Studies*.

Il faut rappeler, insiste l'Institut Jacques Delors, que l'engagement européen est de parvenir à une « *Europe qui prend soin, prépare et protège* » ■

© EUROPEAN UNION, 2024

La sélection tech des Cahiers

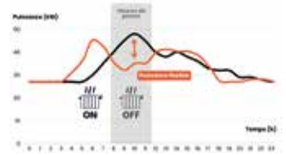
INNOVATION

Cuby, l'usine mobile à fabriquer les maisons

Dans le paysage dynamique de la construction, Cuby Technologies se distingue comme un acteur innovant. Cette société américaine a imaginé des micro-usines transportables, qui peuvent être érigées en quelques jours à proximité du lieu de construction. L'ensemble de la production est ainsi déplacé hors site, à proximité directe du chantier.
Ces usines-conteneurs, placées sous un dôme gonflable de 3 500 m² environ, peuvent être installées sur un espace de parking loué, par exemple. Chaque module a la capacité de produire environ 200 maisons individuelles par an, ou l'équivalent de 40 000 m² de surface constructible. Il faut compter 30 jours pour créer une maison pour des coûts de construction réduits de 30 % en moyenne, selon la firme.
Grâce à des logiciels et de l'automatisation, ce système produit des kits incluant des éléments tels que les fenêtres, la plomberie, le chauffage-ventilation-climatisation, etc. Ces modules sont ensuite assemblés directement sur le site de construction de manière très simple. Moins gourmande en énergie et avec moins de déchets que les méthodes traditionnelles, voilà une solution plus durable et respectueuse de l'environnement. Une fois la mission remplie, la micro-usine mobile – qui coûte entre 10 et 15 millions de dollars – est transportée par camions jusqu'au projet suivant. Cuby ambitionne de créer 275 unités de ce type d'ici 2030 !

IA

L'IA au service de la flexibilité énergétique



Fondée en 2023, Orus Energy est une start-up spécialisée dans la flexibilité énergétique. Grâce à l'IA, elle aide les gestionnaires de bâtiments (bureaux, commerces, hôtels…) à améliorer leur consommation énergétique.
La plateforme optimise la consommation en énergie d'équipements comme le chauffage, la ventilation et la climatisation sans impacter le confort des occupants. Une solution qui permet de davantage recourir aux énergies renouvelables à production intermittente (solaire et éolien notamment). Orus Energy entend ainsi libérer 6 gigawatts de puissance flexible en France d'ici 2030, soit l'équivalent de la consommation de 2 millions d'habitants.

GADGET

Des lunettes connectées pour gagner un œil sur ses perfs

La marque française Julbo décline une nouvelle version de ses lunettes de sport connectées.
Les EVAD 2 affichent en temps réel des indicateurs de performance (cadence, vitesse, puissance, dénivelé…) directement dans un coin des verres, et donc dans le champ de vision de l'utilisateur. Compatible avec des smartphones et des montres connectées (Apple Watch, Garmin ou Suunto), ces lunettes possèdent une autonomie de 12 heures et sont disponibles à 349 €. Parfait pour les cyclistes ou les amateurs de course à pied.

Élections professionnelles et parité : règles et sanctions

Rappel des principales règles en vigueur d'un dispositif déjà ancien mais encore peu connu… et pas toujours respecté.

Patrice ADAM
Professeur
à l'Université
de Lorraine

SHUTTERSTOCK-ANDREY POPOV

Dix ans après leur entrée en vigueur, les règles relatives à la parité Femmes-Hommes en matière d'élections professionnelles (C. trav., art. L. 2314-30), élections ordinaires ou élections partielles, ne sont pas toujours bien connues (et donc respectées), par ceux censées les appliquer (les syndicats qui présentent des listes de premier ou second tour, ces règles ne s'appliquant pas aux candidatures libres présentées au second tour). Il faut reconnaître qu'elles sont passablement complexes.

Nous en rappellerons ici les principales. Elles ne peuvent, en aucun cas, être aménagées par le protocole d'accord d'électoral. Il ne faut donc pas espérer en faire un outil de simplification.

Les principales règles

Lorsque plusieurs sièges sont à pourvoir dans un collège mixte (comportant des femmes et des hommes), les listes doivent, non seulement, être composées d'un nombre de femmes et d'hommes correspondant à leurs parts respectives sur la liste électorale (avec règle d'arrondi à l'entier supérieur en cas de décimale supérieure ou égale à 5 et à l'entier inférieur dans le cas contraire), mais aussi présenter alternativement un candidat de chaque sexe jusqu'à épuisement des candidats d'un des sexes.

Cette obligation d'alternance n'impose pas que le premier candidat de la liste soit du sexe majoritaire (si trois postes sont à pourvoir et que les hommes sont majoritaires, on pourrait donc avoir, dans l'ordre de présentation, une femme, un homme et un homme) ! En revanche, elle interdit au syndicat de présenter une liste incomplète avec un seul nom… Par exemple, s'il y a 2 sièges à pourvoir dans un collège mixte, la liste de candidats doit nécessairement comporter une femme et un homme. En revanche, si 5 sièges sont à pourvoir et que 3 doivent être attribués à des hommes (64 %) et 2 à des femmes (36 %), le syndicat peut tout à fait présenter une liste incomplète avec 3 hommes et 1 femme (il faut alors effectuer un recalcul de la proportion femmes-hommes au regard du nombre de candidats présentés – quatre dans notre exemple –, en ramenant à ce nombre le pourcentage de femmes et d'hommes représentés dans le collège considéré).

En cas de nombre impair de sièges à pourvoir (par ex. trois) et de stricte égalité entre les femmes et les hommes inscrits sur les listes électorales (50 % chacun), la liste comprendra indifféremment un homme ou une femme supplémentaire.

L'hypothèse d'un sexe ultra-minoritaire

Si l'application de ces règles conduit à exclure totalement la représentation de l'un ou l'autre sexe, hypothèse d'un sexe ultra-minoritaire (lorsque la règle d'arrondi conduit à zéro), les listes de candidats peuvent comporter un candidat du sexe qui, à défaut, ne serait pas représenté (mais ce n'est en rien une obligation). Mais ce candidat ne peut pas alors être en première position sur la liste ! Dans cette hypothèse du sexe ultra-minoritaire, une liste peut donc n'être composée que du sexe sur-majoritaire ou ne comporter qu'un seul nom.

Contestation et sanction

Le juge des élections, le tribunal judiciaire, peut être saisi avant ou après l'élection d'une contestation relative au non-respect de ces règles.

Lorsqu'il est saisi avant l'élection, il peut alors déclarer la liste irrégulière et reporter la date de l'élection, pour en permettre la régulation. Lorsqu'il l'est après l'élection, le contentieux se présente bien différemment (C. trav., art. L. 2314-32). Il faut distinguer selon la règle violée. En cas de non-respect par une liste de la proportion femmes-hommes dans le collège considéré, le juge devra annuler l'élection des derniers élus du sexe surreprésenté, en suivant l'ordre inverse de la liste des candidats. Attention : le constat que l'un des sexes est en surnombre sur une liste doit conduire à annuler l'élection d'un candidat de ce sexe, même s'il s'agit du seul élu du sexe surreprésenté ! Lorsque c'est la règle d'alternance qui n'a pas été respectée, le juge prononcera l'annulation de l'élection de tout élu mal positionné, sauf si la liste correspond à la proportion de femmes et d'hommes au sein du collège concerné et si tous les candidats de la liste ont été élus. Dans ce dernier cas, évidemment, il n'y a aucun enjeu. En aucun cas, on le voit, le juge ne peut annuler la liste irrégulière ou l'ensemble des élections. Par ailleurs, on soulignera que les décisions d'annulation prises par le juge, n'ont aucune conséquence sur le calcul de l'audience électorale pour l'acquisition de la qualité de syndicat représentatif (Soc. 9 oct. 2024) ! ■

VOS QUESTIONS

Le CSE peut-il agir en justice pour solliciter l'annulation d'un accord collectif ?

Oui, mais à deux conditions cumulatives. La première : le périmètre du CSE couvre dans son intégralité le champ d'application de l'accord collectif contesté (exemple, un CSE d'établissement ne peut pas contester la légalité d'un accord collectif portant sur la gestion de la restauration au sein d'une entreprise comportant plusieurs établissements). La seconde : l'accord collectif viole ses droits propres résultant de l'exercice des prérogatives, qui lui sont reconnues par des dispositions légales d'ordre public.

L'employeur peut-il renoncer, seul, à la clause de non-concurrence stipulée dans mon contrat de travail et ainsi ne pas me payer la contrepartie financière prévue ?

Il le peut mais à la condition que cette faculté de renonciation ait été prévue dans le contrat de travail ou dans la convention collective. Lorsque c'est le cas, la renonciation ne produira d'effets que si l'employeur respecte scrupuleusement les dispositions contractuelles ou conventionnelles (délai et exigence de forme). Attention, même en présence d'une stipulation contraire, la renonciation doit intervenir, en cas de rupture conventionnelle, au plus tard à la date de rupture fixée par la convention et au plus tard, en cas de licenciement, à la date du départ effectif du salarié de l'entreprise dans l'hypothèse où il a été dispensé de préavis.

L'altercation entre mon conjoint et l'employeur est-elle un motif légitime pour me sanctionner ?

Non ! Pour être légitime, la sanction suppose qu'une faute puisse vous êtes personnellement imputée. Bien évidemment, vous ne devez pas avoir été à l'origine de l'altercation (en incitant par exemple votre conjoint à se montrer violent ou vindicatif).

Un « SVP juridique » au service des adhérents

La CFE-CGC BTP a signé une Convention d'assistance juridique avec le cabinet d'avocats Atlantes

Plus d'informations : www.cfecgcbtp.com/svpjuridique

Le « Manhattan français » à la recherche d'un second souffle

Premier quartier d'affaires en Europe, La Défense accueille chaque jour 180 000 salariés. Mais la crise du Covid l'a sérieusement secoué, au point que certains doutent qu'il soit toujours adapté aux nouveaux modes de travail.

Entre le palais du Louvre à Paris et le château de Saint-Germain-en-Laye, il y a l'Esplanade de la Défense… Naturellement, au XVII[e] ou XVIII[e] siècle, il n'y avait quasiment aucune construction, sauf peut-être quelques fermes. Mais c'était déjà un lieu de passage très fréquenté, surtout après la construction de l'ancêtre du pont de Neuilly, en 1609, après que le bac transportant le carrosse d'Henri IV et de Marie de Médicis se fut renversé. Bien avant Versailles, le château de Saint-Germain-en-Laye était en effet l'une des résidences favorites des rois et reines de France. On y venait chasser, Philippe-Auguste s'y est reposé de retour de croisade, François 1[er] en était fou, Louis XIII y est mort, Henri II, Charles IX et Louis XIV y sont nés.

De Dion-Bouton City

Sa facilité d'accès n'est probablement pas pour rien dans cette popularité, car on venait à Saint-Germain quasiment en ligne droite depuis le Louvre. Il était donc dans la destinée de cette « voie royale » de s'imposer comme un axe de communication parisien essentiel, qui sera progressivement embelli et aménagé dans toute sa continuité, depuis la place de la Concorde jusqu'à ce que l'on nomme alors le carrefour de Courbevoie en passant par les Champs-Élysées et la porte Maillot.

Pendant la guerre de 1870, et plus précisément dans la nuit du 18 au

« La Défense de Paris », inaugurée en 1883

19 janvier 1871, le X[e] Régiment de marche de la Garde Nationale traverse le carrefour pour affronter les troupes ennemies à Buzenval, dans une tentative qui s'avèrera vaine de desserrer l'étau des troupes impériales autour de Paris. Mais le carrefour de Courbevoie y gagnera une « décoration » sous la forme d'une statue monumentale, œuvre de Louis-Ernest Barrias, inaugurée en 1883 et intitulée « La Défense de Paris ». Le Rond-Point de la Défense était né, en même temps que sa vocation rurale commençait à disparaître au profit de nouvelles activités industrielles.

En 1884, la firme De Dion-Bouton décide d'y construire sa première usine avant de devenir le premier constructeur automobile du monde en 1900 avec une production de 400 voitures et de 3 200 moteurs cette année-là, dans des ateliers qui emploient plus de 1 800 personnes. Puteaux, Courbevoie, Nanterre commencent alors à se couvrir d'ateliers industriels opérant dans tous les secteurs, depuis la teinturerie jusqu'à la mécanique, un mouvement qui s'intensifiera entre les deux guerres.

Dès les années 1920/30, quelques architectes de talent comme Le Corbusier, Mallet-Stevens ou Auguste Perret imaginent bien pouvoir lancer de nouveaux projets d'urbanisme dans le prolongement de cet axe historique et sur des terrains encore relativement vierges. En 1922, Perret propose notamment d'ériger à Courbevoie une centaine de « Maisons-Tours » de 200 mètres de hauteur, sur le modèle des gratte-ciels new-yorkais, au bout d'une grande avenue reliant la Porte Maillot à la Croix de Noailles, au centre de la forêt de Saint-Germain. Mais aucun de ces projets, en rupture avec les codes classiques de l'urbanisme de l'époque, ne put voir le jour.

Pavillons et bidonvilles

Ce n'est qu'à partir des années 1950 que l'idée d'un grand quartier d'affaires et d'habitations aux portes de Paris prend forme, avec des contraintes fortes : pour développer un véritable plan d'urbanisme, il faudra procéder à de très nombreuses

SHUTTERSTOCK-RENATA SEDMAKOVA

expropriations dans des quartiers pavillonnaires et résorber progressivement les bidonvilles, et notamment ceux de Nanterre, qui ont abrité plus de 14 000 personnes jusqu'au début des années 1970…

Un établissement public d'aménagement, l'EPAD, est créé en 1957, qui présente un premier plan de masse en 1964 portant sur la création de 850 000 mètres carrés de bureaux de part et d'autre d'une vaste esplanade. Le basculement de cet ancien territoire industriel vers la modernité est symbolisé par la construction, en 1958, sur le site des anciennes usines aéronautiques Zodiac, du « Centre national des industries et techniques », le fameux CNIT, qui accueillera pendant de longues années des salons consacrés à l'informatique et à la bureautique.

Au cours des décennies qui vont suivre, le quartier de la Défense va se développer par vagues successives : le RER, la grande dalle piétonnière et les premières tours (Fiat, Gan) dans les années 1970 ; de nouvelles générations de tours (Pascal, Voltaire, Descartes…), le centre commercial des 4 Temps et la Grande Arche dans les années 1980 ; l'érection de nouvelles tours dans les années 2010 (Carpe Diem, Majunga). Ces dernières années, de nouvelles constructions ou rénovations ont encore enrichi le patrimoine du territoire, à l'image de la nouvelle tour Saint-Gobain inaugurée en 2020, du campus bas-carbone Arboretum à Nanterre ou de la tour Hekla, nouveau symbole du quartier avec ses 220 mètres de haut, en attendant l'inauguration de la tour The Link, qui accueillera TotalEnergies en 2025 et sera la plus haute de France en culminant à 242 mètres…

> Ce quartier d'affaires est-il toujours adapté aux attentes des entreprises et des salariés ?

Améliorer la qualité de vie au travail

Près d'un demi-siècle après sa sortie de terre, La Défense est aujourd'hui le premier quartier d'affaires d'Europe, accueillant chaque jour plus de 180 000 salariés et abritant 50 000 habitants. Mais il fait l'objet aujourd'hui d'intenses débats. Est-il toujours adapté aux attentes des entreprises et des salariés ? Ne représente-t-il pas une conception dépassée du travail dans le secteur tertiaire ? La crise du Covid a changé la donne avec le développement du travail à distance et le taux de vacance des bureaux a grimpé en flèche (de 4,6 % à 19 % entre 2019 et 2024).

Pour trouver un nouveau souffle, plusieurs axes de réflexion ont été lancés : transformer les bureaux vacants en logements étudiants ou en habitations, ce qui implique de doter le quartier de nouvelles activités en termes de commerces ou de loisirs ; améliorer la qualité de vie au travail des salariés en repensant complètement la notion de travail et en transformant les espaces de bureaux en lieux de vie, ce qui passe par des rénovations intérieures ambitieuses. Bref, le grand défi de La Défense dans les années qui viennent, ce n'est plus de défendre Paris, mais de ramener un peu d'humanité dans cet univers de béton et de verre… ■

SHUTTERSTOCK-NEIRFY

ÉTÉ 2025

Bien plus QUE DES VACANCES

POUR LE **BTP**
-20 %[1]
sur le tarif public
TOUT L'ANNÉE

GRATUIT[2]
POUR LES MOINS DE 15 ANS EN FRANCE ACCOMPAGNÉS DES PARENTS OU GRANDS-PARENTS

LES + DU CONTRAT santé

RÉSERVEZ VOS PROCHAINES VACANCES

vacances.probtp.com
Découvrez toutes les destinations, disponibilités et tarifs !

01 57 63 66 72 (prix d'un appel local)

en agence

FLASHEZ, RÉSERVEZ

(1) « Tarif BTP » : désigne le tarif applicable aux Adhérents de BTP-Prévoyance et/ou aux Allocataires et Cotisants de l'Alliance professionnelle Retraite Agirc-Arrco, correspondant à moins 20 % du tarif public catalogue au moment de la réservation (hors transport, suppléments et prestations facultatives). Afin de bénéficier de ce tarif BTP et, le cas échéant, des offres promotionnelles, les Adhérents, Cotisants ou Allocataires doivent participer au séjour ou au voyage réservé par leurs soins. Cette offre est valable pour toutes les réservations ou reports effectués à compter du 4 janvier 2023 pour un séjour se déroulant jusqu'au 31 décembre 2025. Offre non cumulable avec les offres « jeunes parents » et « vacances reconstruction après un deuil ».

(2) Offre valable pour un seul séjour par année civile et par adhérent en France métropolitaine (hors transport) et pour toute réservation faite par un parent ou grand-parent, adhérent à la complémentaire santé individuelle ou collective de BTP-PRÉVOYANCE institution de prévoyance et SAF BTP IARD (pour les artisans). Gratuité du séjour pour vos enfants de -15 ans : pour les Villages PRO BTP Vacances® situés à Hyères, au lac de Serre-Ponçon, à Ascain, les clubs et hôtels en tarification à la personne, en demi-pension ou pension complète. Pour tout séjour réservé dans un Village PRO BTP Vacances® situé à Agay, Kerjouanno, Luchon, Les Carroz d'Arâches, en tarification au logement, gratuité de la chambre supplémentaire ainsi que des éventuels forfaits restauration souscrits lors de la réservation pour les enfants ou petits-enfants. Pour les campings et les résidences, si vos enfants ou petits-enfants sont hébergés dans le logement principal : réduction de 25 % sur le prix du séjour par enfant jusqu'à 14 ans inclus (le total des réductions enfants accordées ne pouvant excéder 50 % du prix du séjour).

Voir le détail de nos offres et nos conditions générales sur **vacances.probtp.com** ou sur le catalogue été 2025 (ou hiver 2024/2025 selon date de séjour).

PRO BTP VACANCES®

BTP VACANCES, Association régie par la loi du 1er juillet 1901, immatriculée au registre des Opérateurs de voyages et de séjours sous le n° IM075120013 • siège social : 7 rue du Regard 75006 PARIS • SIREN 438 576 886 • Garant : APST • Assureur : ALLIANZ IARD (1 Cours Michelet, CS 30051, 92076 Paris La Défense cedex)

BTP VOYAGES, Société par actions simplifiée au capital de 1 000 000 € • siège social : 7 rue du regard 75006 Paris • SIREN 803 763 028 RCS Paris et au registre des opérateurs de voyages et de séjours sous le n° IM 075140071 • Garant : APST • Assureur : ALLIANZ IARD (1 Cours Michelet, CS 30051, 92076 Paris La Défense cedex)

INSTITUTION DE PRÉVOYANCE DU BATIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS BTP-PRÉVOYANCE, Institution de prévoyance régie par les dispositions du titre III du livre IX du Code de la sécurité sociale • siège social : 7 rue du regard 75006 Paris • SIREN 784 621 468

SOCIETE D'ASSURANCES FAMILIALES DES SALARIES ET ARTISANS DU BATIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS IARD « SAF BTP IARD », Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 5 337 500 € • siège social : 7 rue du regard 75006 Paris • SIREN 332 074 384 RCS Paris

INSP - 2045 – V19 –12/2024 - Crédit photo : ©Gettyimages.
Document non contractuel, communication à caractère publicitaire.

LE TRI FACILE