

LES Cahiers DU BTP

N°155 | JUILLET 2025

Le magazine trimestriel
d'information sociale du BTP

CFE
CGC BTP
f x in
cfecgcbtp.com

SYNDICAT

Les bons outils
pour mener
une négociation

P. 5

À SUIVRE

Robots sur
les chantiers : la tech
qui soulage les corps

P. 19

SAGA

Saint-Denis Pleyel,
joyau du
Grand Paris Express

P. 30

MANAGER

Une fonction à réenchanter

Le management
intermédiaire attire de moins
en moins les jeunes cadres.
Il est urgent de le réinventer
dans un univers du travail
en pleine révolution.

J'❤

LE DIISOCYANATE DE DIPHÉNYLMÉTHANE

STOP ! Avant les travaux, **regarde les pictos !**



Pour protéger vos salariés : lisez les étiquettes, fournissez les équipements adaptés et privilégiez les produits moins dangereux



Une décennie agitée, mais fertile...

En 2016, j'étais élu président de la CFE-CGC BTP et en octobre 2025, j'achèverai mon troisième mandat. Ce furent des années intenses, à la fois en raison du contexte social du pays, mais aussi de nos efforts collectifs.

Après la loi El Khomri de 2016, puis les ordonnances Macron de 2017, nous avons affronté une offensive majeure contre le Code du Travail, qui s'est notamment traduite par une diminution du nombre des instances représentatives des salariés au sein des entreprises. En 2023, nous nous sommes confrontés au gouvernement à propos de la réforme des retraites, dont nous avons dénoncé le caractère injuste, tout en menant le combat pour le maintien des seniors dans l'activité et la gestion des fins de carrière, la pénibilité, la prise en compte de carrières hachées pour les femmes. Encore en 2023, nous nous sommes opposés à la réforme de l'assurance chômage, particulièrement néfaste pour les cadres. Et je passe sur d'autres épisodes dans lesquels nous avons dû batailler pour l'augmentation des salaires, la qualité de vie au travail, la formation tout au long de la vie professionnelle ou le respect des acquis sociaux, sans parler de nos défis pendant la crise sanitaire.

L'idée générale de toutes ces réformes est claire : tenter de contrer l'influence syndicale dans les entreprises. Or, les organisations syndicales sont essentielles au dialogue social et toutes les actions que nous avons menées ces dernières années ont été dictées par notre désir d'asseoir et d'accroître notre représentativité. Je crois pouvoir dire que nous y sommes parvenus, notamment lors des élections dans les grandes entreprises du BTP comme Vinci, Eiffage ou encore Spie. Et nous avons su maintenir un dialogue nourri avec l'ensemble des fédérations.

Mais rien n'est jamais gagné. De nouvelles offensives s'annoncent contre notre système de protection sociale, vis-à-vis desquelles il faudra se montrer très vigilant. Je sais que la CFE-CGC BTP est en ordre de marche, qu'elle est prête à relever les défis qui l'attendent. Les nombreux contacts que j'ai eus en régions me rendent optimistes sur notre capacité, à tous les niveaux, de faire entendre notre voix, surtout dans le contexte incertain que nous traversons aujourd'hui.

Et, pour conclure, j'adresse mes chaleureux remerciements à toutes celles et tous ceux qui ont travaillé à mes côtés durant ces trois mandats pour le rayonnement de la CFE-CGC BTP. ■

**La CFE-CGC BTP
est en ordre
de marche.
Elle est prête
à relever
les défis qui
l'attendent.**

Gérard DUEZ
Président de la CFE-CGC BTP



Éditorial

- 3 Une décennie agitée, mais fertile..., par Gérard Duez

Infos

- 5 **SIÈGE**
ACTION SYNDICALE. Marie Ferhat : « Avoir les bons outils pour mener à bien une négociation »

SECTIONS

- 6 **PRO BTP.** Un séminaire sous le signe de la cohésion et de l'action syndicale
7 **SAIPEM FRANCE.** Équipe soudée, quotidien bien orchestré
8 **PORTRAIT.** Olivier Delon : son leitmotiv, transformer le CSE en profondeur
9 **FICHE TECHNIQUE.**
Préparer sa succession syndicale

Actualités

- 17 **ON EN PARLE**
La Tour Alta, nouveau repère architectural du Havre

À SUIVRE

- 18 Comment mieux prévenir les risques de surdité au travail
19 Des robots sur les chantiers : la tech qui soulage les corps

EMPLOI

- 20 Une sévère correction en 2024 pour le marché de l'emploi cadre
21 IA générative et recherche d'emplois : atouts et manques

- 22 **DANS LES ENTREPRISES**
Absentéisme : les leviers pour réduire les arrêts prolongés

- 23 **REVUE DE PRESSE**
L'actualité sociale et sectorielle

En couverture

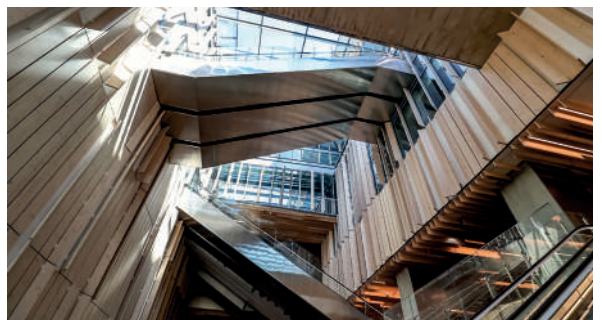
P. 10   16

Manager : une fonction à réenchanter

Dans des entreprises françaises trop hiérarchiques, le management intermédiaire a besoin de davantage d'autonomie et de reconnaissance. Mais cette fonction attire de moins en moins les jeunes cadres. Il est donc urgent de la réinventer dans un univers du travail en pleine révolution.

Magazine

- 24 **LES DIALOGUES**
La lutte contre les discriminations, acte politique et stratégique
- 25 **EUROPE**
Rail Baltica, corridor ferroviaire stratégique pour l'Europe du Nord
- 27 **TECHNOLOGIES**
La sélection tech des Cahiers
- 28 **JURIDIQUE**
Mise à la retraite par l'employeur : quelles sont les règles ?
- 30 **LA SAGA DES BÂTISSEURS**
Saint-Denis Pleyel, le joyau du Grand Paris Express



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 Llad res
Gérard Maliverney
Armand Suardi
Marie-Jeanne Vonderscher

Rédaction, conception

Les Rois Mages

François Roche
Caroline Bézier
François Bourboulon
Lucie Bouletier
Chantal Colomer
Anne-Laure Lavedan
Florence Santrot
Photo de couverture
  Shutterstock

Dépôt légal

3  trimestre 2025

ISSN : 0765-023X

CPPAP : 0422 S 08370

Impression

Illico by l'Artésienne



ACTION SYNDICALE

Marie Ferhat : « Avoir les bons outils pour mener à bien une négociation »

Une journée consacrée à l'accompagnement des délégués syndicaux, à la négociation dans l'entreprise, a été organisée par la section Île-de-France le 27 juin. Le point avec Marie Ferhat, experte formation CFE-CGC BTP.

Pourquoi cette journée de formation ?

Marie Ferhat : Compte tenu de l'évolution de la réglementation concernant les Comités sociaux et économiques (CSE) et des enjeux en matière de représentativité de la CFE-CGC BTP, vis-à-vis des employeurs et des autres organisations de salariés, savoir négocier est indispensable dans le dialogue social. En effet, la négociation, qu'elle porte sur les augmentations salariales, l'aménagement du temps de travail ou les avantages liés au compte épargne temps, ne s'improvise pas. Il est donc important d'accompagner les délégués syndicaux (DS), en particulier les nouveaux élus qui ne bénéficient pas forcément d'une grande expérience et des bonnes pratiques, en leur donnant les clés et les outils pour la mener avec habileté et diplomatie.

Cette journée d'échanges leur a permis d'exposer les problématiques auxquelles ils sont confrontés dans leur entreprise et de recueillir les solutions adéquates. C'est Jean-Pierre Willems, consultant spécialisé dans la formation et les ressources humaines, qui l'a animée.

Comment les services RH préparent-ils les négociations et la communication avec le CSE ?

Le décryptage des logiques développées par les services des ressources humaines, pour un dialogue social efficace, était l'un des volets de cette

journée. Il faut avoir en tête qu'une négociation avec les services RH ressemble à une sorte de *Commedia dell'arte* syndicale. Les responsables RH ont, eux aussi, été formés sur la manière de penser et d'agir face aux organisations syndicales. Comme les organisations de salariés, ils mettent en œuvre et développent leurs propres arguments au regard des attentes et de la stratégie du chef d'entreprise, afin d'essayer d'obtenir un consensus ou une validation de la part d'une majorité des organisations de salariés.

« Les DS doivent être au fait de l'actualité pour montrer en séance qu'ils maîtrisent parfaitement leur sujet »

Comment les DS peuvent-ils s'adapter à ces méthodes et gagner en efficacité ?

Dans ce jeu de rôles, il est important d'apprendre à décoder la manière dont les RH préparent les négociations et interagissent avec le CSE. De cette façon, les DS sont mieux armés pour faire jeu égal dans leurs rapports de force avec les représentants RH. En se dotant du bon canevas pour conduire une négociation. Ils peuvent ainsi gagner en assu-

rance et en crédibilité auprès des services RH et des représentants des autres organisations qui participent aux négociations pour parvenir à leurs fins. Ils peuvent cerner les enjeux pour adapter leur position et appréhender le bon moment pour se retirer de la partie ou faire une concession pour permettre à la négociation d'aboutir.

Le second volet de cette journée a porté sur la présentation et l'analyse des jurisprudences les plus récentes concernant les CSE, notamment. Les DS doivent être au fait de l'actualité pour montrer, en séance, qu'ils maîtrisent parfaitement leur sujet. ■



PRO BTP

Un séminaire sous le signe de la cohésion et de l'action syndicale

La section PRO BTP a réuni, en mai, une quarantaine de représentants du personnel afin de les mobiliser autour des valeurs et des objectifs du syndicat.



Marie AUGIER
Chef de projet /
Correspondante
locale CFE-CGC

La CFE-CGC PRO BTP continue de faire vivre le dialogue social ! Fidèle à son engagement, la section a organisé, pour la deuxième année consécutive, ses « Journées des Acteurs du Dialogue Social », réunissant du 21 au 23 mai, à Nice, une quarantaine de représentants du personnel venus de toute la France.

Délégués et représentants syndicaux, élus et correspondants locaux du groupe PRO BTP ont répondu présent. Ils étaient animés par une volonté commune, celle de renforcer les liens et de se mobiliser autour des valeurs de la CFE-CGC BTP pour affirmer, encore davantage, sa représentativité dans l'entreprise.

Trois jours pour se former, partager, agir

Le coup d'envoi de ce séminaire a été donné avec deux formations, organisées en partenariat avec l'Institut de Recherche sur le Travail (IRT) de Nancy. Au programme, une session sur le harcèlement et une autre sur le Code du travail. La deuxième journée a fait la part belle à quatre



ateliers thématiques très concrets : risques psychosociaux (RPS), missions des représentants du personnel, accompagnement des salariés lors de procédures disciplinaires, ainsi que la communication de la section CFE-CGC de PRO BTP. C'est à cette occasion qu'a été dévoilée la toute première version du panneau d'affichage syndical dématérialisé.

Tous étaient animés par la volonté commune de renforcer les liens

Ce séminaire a également permis de remettre en lumière les rôles essentiels de certains mandats : le représentant syndical (RP) au CSE, véritable animateur d'équipe, doit conjuguer le sens de l'organisation et la valorisation du travail des élus, tandis que le délégué syndical (DS) porte la voix du syndicat et impulse sa dynamique

auprès des adhérents par son leadership. La dernière journée s'est clôturée sur une restitution collective et un riche temps d'échanges sous forme de questions-réponses autour de l'actualité de l'entreprise. À noter, l'officialisation de la nomination de Laurence Nagiel au poste de déléguée syndicale centrale de PRO BTP Association de Moyens.

Des projets concrets en perspective

Au-delà des échanges, ces trois jours ont jeté les bases de propositions d'actions nouvelles et concrètes. Parmi elles : la création de référents RPS CFE-CGC sur chaque site PRO BTP, ainsi que d'assistants procédures, tous encadrés par une cellule de superviseurs expérimentés.

En somme, ce séminaire 2025 aura été bien plus qu'un simple rendez-vous syndical : un véritable levier de cohésion, de formation et d'action collective. Bravo et merci à tous les participants pour leur engagement ! ■

SAIPEM FRANCE

Équipe soudée, quotidien bien orchestré

Les membres de la section syndicale de Saipem France travaillent en parfaite cohésion pour défendre les droits des salariés.



Florent VERTALLIER
Délégué syndical
de la CFE-CGC BTP
et secrétaire adjoint
du Comité social
et économique (CSE)

Mixité, diversité, collaboration et solidarité... Tel est le credo de la section syndicale CFE-CGC BTP de la filiale française du groupe italien Saipem, groupe spécialisé dans l'ingénierie, la construction et le forage pour l'industrie de l'énergie (pétrole, gaz, énergies renouvelables). Ses 33 membres décident ensemble, qu'il s'agisse de négociations avec la direction de l'entreprise sur de gros dossiers d'actualité, comme le déménagement du siège de l'entreprise (1 400 personnes) de Saint-Quentin-en-Yvelines vers le quartier d'affaires de La Défense dans le Grand Paris, ou de discussions sur des sujets récurrents, la politique sociale ou la gestion des compétences, par exemple. Leur quotidien est rythmé par des réunions régulières permettant de recueillir des avis, de proposer des solutions et de planifier des actions concrètes. Ces échanges sont souvent animés et constructifs, favorisant une atmosphère de collaboration et de solidarité.

Un esprit de corps

Du fait de leurs profils variés (activité d'ingénierie, finance, fonctions support, etc.) et de leur présence dans de

nombreuses commissions, les élus et membres de la section disposent de toutes les compétences nécessaires pour couvrir l'ensemble des problématiques liées aux inquiétudes des employés. Surtout, ils partagent cet esprit de corps, en se soutenant dans les actions à mener, typiquement au moment des élections professionnelles, lorsqu'il faut distribuer les tracts tôt le matin ou lors d'un vote en séance appelant toutes les voix à s'unir pour faire front commun. L'objectif est de parvenir à un équilibre entre les besoins des employés et les exigences de l'entreprise, en veillant à ce que chaque voix soit entendue.

**« Parvenir à un équilibre
entre les besoins des
employés et les exigences
de l'entreprise »**

Concernant le déménagement du siège qui va s'étaler sur trois ans, l'équipe CFE-CGC BTP a ainsi obtenu de la direction une mesure exceptionnelle permettant de compenser le préjudice du déménagement, à savoir une augmentation substantielle de salaire et une prime pour l'en-

semble des salariés concernés, ainsi que la pérennisation des mesures compensatoires (pass Navigo, frais de parking, de péage, etc.) proposées par la direction. La section syndicale CFE-CGC BTP est parvenue à ses fins parce qu'elle entretient un discours apaisé au quotidien avec la direction de Saipem France, mais également avec les autres organisations syndicales.

Une communauté de 200 abonnés

Ce contact permanent avec la direction de l'entreprise vaut aussi avec les salariés. La communication descendante est centrale dans la stratégie de l'équipe CFE-CGC BTP de Saipem. Elle utilise Teams et le réseau social professionnel Viva Engage pour informer sa communauté – environ 200 abonnés dans l'entreprise – des dernières nouvelles et des initiatives en cours.

Dans la même optique, tous ses membres se mobilisent pour offrir soutien et conseils aux collaborateurs, tant sur des questions liées aux conditions de travail et aux droits des salariés que sur leurs préoccupations personnelles. Les membres de l'équipe sont là pour écouter et accompagner. Leur rôle de médiateur est crucial pour résoudre les conflits et améliorer l'environnement de travail. ■



Le leitmotiv d'Olivier Delon : transformer le CSE en profondeur

Responsable commercial chez Eiffage Énergie Systèmes en Nouvelle-Aquitaine, Olivier Delon s'est engagé dans le syndicalisme pour s'investir pleinement dans la transformation du Comité social et économique.

Responsable commercial depuis quinze ans d'Eiffage Énergie Systèmes - Aquitaine, Olivier Delon a décidé de relever un vrai challenge aux côtés de la DRH : inciter les salariés à rester chez la plus importante filiale en effectifs d'Eiffage Énergie Systèmes en France, spécialisée dans le génie électrique, industriel, climatique et énergétique. Il s'est ainsi présenté aux élections professionnelles, en décembre 2023, pour briguer le poste de secrétaire du Comité social et économique (CSE) avec une idée en tête, celle de le « transformer en profondeur ».

Apporter des solutions concrètes

« Aujourd'hui, il faut imaginer que sur les 950 collaborateurs que compte cette filiale, 60 % d'entre eux ont moins de cinq ans d'ancienneté », remarque-t-il. Avant d'ajouter : « Ce qui m'inquiète, c'est de voir des salariés ayant vingt à vingt-cinq ans de carrière nous dire qu'ils se reconnaissent moins dans l'entreprise, parce qu'elle a beaucoup grandi en effectifs en l'espace de dix ans, ou bien des jeunes que l'on a formés aux métiers du bâtiment qui décident de quitter Eiffage et le secteur du BTP. Ce constat m'amène à penser que le management et les partenaires sociaux peuvent améliorer leurs pratiques. »

Avant de se lancer, il a choisi d'adhérer à la CFE-CGC BTP. « Exercer un mandat d'élu ne peut se faire qu'à



travers la représentation syndicale, estime cet ingénieur de 56 ans. Il est essentiel de pouvoir s'appuyer sur l'expertise du syndicat pour comprendre le fonctionnement des instances de représentation des salariés et de bénéficier de l'expérience d'experts d'autres secteurs que le bâtiment. »

« Exercer un mandat d'élu ne peut se faire qu'à travers la représentation syndicale »

Pour améliorer le dialogue social dans l'entreprise, il s'est donc attelé, depuis plus d'un an, à sonder les attentes des salariés en fonction de leur âge, leur catégorie socio-professionnelle et leur situation familiale, afin de proposer, via le CSE, des

« solutions concrètes » à la DRH sur des problématiques d'actualité comme la féminisation de l'emploi dans le groupe.

À ce titre, le CSE propose désormais une aide au financement de places en crèche pour les parents, une aide juridique ou des cours en ligne gratuits sur le site *toutapprendre.com* pour le salarié et sa famille. « Ce site donne accès à beaucoup de formations avec des professeurs et des psychologues », explique-t-il en précisant que l'environnement psychologique au travail est un autre axe de travail au sein de l'entreprise.

Permettre aux salariés d'interpeller directement le CSE

Pour faire bouger les lignes, Olivier Delon et les autres élus préparent déjà la prochaine étape, en mettant cette fois l'accent sur la communication de ce CSE, mais aussi de ceux de trois autres filiales d'Eiffage Énergie Systèmes en Nouvelle-Aquitaine. Ainsi, à partir du 1^{er} septembre, ils proposeront aux salariés la nouvelle application sur smartphone *Maviepro*, pour leur permettre d'interpeller directement le CSE sur un sujet qui les préoccupe.

« Pour ma part, mon métier de commercial me permet d'aller régulièrement à la rencontre des salariés, souligne-t-il. Je les écoute et j'échange sur tous les services que le CSE pourrait leur apporter. » ■

BIO EXPRESS

1969 Naissance à Thionville (57)

1993 Ingénieur en matériaux à Paris XIII^e

1997 à 2010 Ingénieur commercial et responsable commercial chez Sogica Travail Temporaire, Alstom T&D, Spie Trindell et Philips Lighting

Depuis 2010 Responsable commercial chez Eiffage Énergie Systèmes en Nouvelle-Aquitaine

2023 Adhésion à la CFE-CGC BTP

Fin 2023 Élu secrétaire du CSE

Préparer sa succession syndicale, un enjeu important

1 Sur le départ pour prendre sa retraite ou changer d'entreprise, quand faut-il penser à transmettre le relais ?

D'abord un constat : aujourd'hui, de nombreux délégués syndicaux (DS) quittent leur fonction sans avoir songé à préparer leur succession. En tant que DS, nous sommes attachés à notre fonction de partenaire social, surtout lorsqu'on s'est impliqué au quotidien depuis des années dans la vie des sections, pour créer du lien avec les salariés et les directions. Pourtant, il faut savoir passer la main dans l'intérêt des collaborateurs, de l'entreprise et du syndicat. Cette réflexion doit être menée bien en amont, et ce dès son élection, afin d'identifier les bonnes personnes susceptibles de vous succéder le moment venu.

2 Comment organiser la relève dans les meilleures conditions ?

La priorité est de recruter des sympathisants aux profils divers et de renforcer la mixité femme-homme pour constituer la nouvelle équipe. Vient ensuite la phase préparatoire, où le ou les DS doivent les faire monter en compétences pour leur donner confiance en eux. L'objectif est de les responsabiliser en leur proposant des postes clés au sein des commissions et autres instances (représentant du personnel au conseil d'administration de l'entreprise, à la Commission européenne, etc.) et en les invitant à participer aux réunions régionales CFE-CGC BTP. Tout aussi important, le DS doit savoir écouter ses collaborateurs et mettre en valeur leurs propositions. C'est un ancien expatrié qui avait proposé de lancer « La lettre des expatriés », afin de créer un lien avec eux, et ce fut un vrai succès ! Cette démarche nécessite de la méthode et une certaine humilité pour accompagner ses futurs remplaçants pendant quelques mois avant de quitter l'entreprise.



Patrick PHILIPPOT
Secrétaire national
CFE-CGC BTP

3 Comment repérer le bon candidat ?

Pour faire son choix, le DS doit tester le plus tôt possible les meilleurs profils, en leur demandant, par exemple, de s'entraîner à s'exprimer en commission ou lors d'un Comité social et économique (CSE). Il peut aussi partager avec eux, en comité restreint, les idées et les actions à venir pour apprécier leur force de proposition et leur détermination. Le successeur potentiel doit, à la fois, assurer un rôle de représentation, d'animation et de dialogue. Un point important à garder en tête : la ligne de conduite de l'équipe CFE-CGC BTP doit être respectée, car la priorité est de conserver cette crédibilité durement acquise et de se tenir aux engagements du syndicat.

4 Comment réussir à lâcher définitivement les rênes ?

Le DS sortant doit savoir s'effacer pour laisser son remplaçant libre de ses choix, afin de mener à bien les actions déjà engagées. Il peut, si besoin, proposer son expertise sur des dossiers compliqués. Les idées portées mettent parfois du temps à se concrétiser, mais les équipes qui lui succèdent reprennent le flambeau avec succès.





MANAGER

Une fonction à réenchanter

10-16
L'enquête
des Cahiers du BTP

12
Aspirations
et désillusions : portraits
de jeunes au travail

Dans des entreprises françaises trop hiérarchiques, le management intermédiaire a besoin de davantage d'autonomie et de reconnaissance. Mais cette fonction attire de moins en moins les jeunes cadres. Il est donc urgent de la réinventer dans un univers du travail en pleine révolution.



14

Comment manager la Gen Z dans un monde professionnel en mutation

16

L'avis de Salima Benhamou, économiste du travail

En 1977, déjà, Alain Souchon chantait ce « respect [qui] se perd dans les usines de mon grand-père ». Visiblement, les choses ne se sont pas améliorées : seuls 42 % des jeunes salariés affirment obéir sans réserve à leur manager, selon une étude réalisée par l'Institut Montaigne (*lire l'encadré p. 12*). Face aux évolutions du travail, aux attentes des salariés en matière d'autonomie, à l'irruption de l'intelligence artificielle dans les tâches quotidiennes, les entreprises sont à la recherche de nouveaux modes de management qui concilient la « verticalité » de la décision et la qualité de vie au travail. Avec, au centre du jeu, des interrogations sur le nouveau rôle de l'encadrement.

Or, si l'on en croit plusieurs études, citées dans un rapport de l'Igas publié en mars 2025, les entreprises françaises fonctionnent encore beaucoup sur le principe hiérarchique. L'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound), l'enquête européenne auprès des entreprises d'Eurofound (ECS) et l'enquête européenne auprès des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER) de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail de Bilbao (EU-OSHA) placent la France dans une position relativement défavorable.

Une confiance modérée dans le management

S'il existe évidemment des contrastes entre types d'entreprises, selon leur taille et leur secteur d'activités, le niveau d'autonomie des salariés est sensiblement plus faible en France, les écarts mesurés les plus importants étant avec les entreprises allemandes. « *Les pratiques managériales françaises apparaissent très verticales et hiérarchiques* », la reconnaissance du travail est « *beaucoup plus faible* » que dans les autres pays étudiés et la formation des managers est « *très académique* », écrit le rapport de l'Igas, pointant des résultats « *médiocres* » dans le domaine du management.

Les enquêtes menées en 2013, 2016 et 2019 par la DARES confirment que plusieurs items relatifs à l'autonomie stagnent (possibilité d'interrompre son travail à son initiative, savoir ce qui est attendu au travail, capacité à son tra-

vail...). Entre 1998 et 2019, les attentes exprimées par le supérieur hiérarchique portent davantage sur la manière d'effectuer le travail et se cantonne de moins en moins à la définition de l'objectif à atteindre (de 14,2 % et 22,2 %). La proportion de travailleurs qui disent devoir appliquer strictement les consignes a diminué entre 1998 et 2005 (de 37,2 à 35,2 %), mais elle évolue peu depuis lors (34,4 % en 2019).

Les salariés français estiment que le soutien de leur manager est moins systématique que dans les autres pays de l'UE. L'indice de confiance dans le management est notablement moins bon en France : la proportion répondant nourrir une faible confiance dans le management représente le double de celle relevée en Allemagne, en Irlande et en Suède, et de 9 à 10 points supérieure aux niveaux constatés en Italie et dans l'UE 27.

Dans un contexte où les entreprises sont confrontées à des transformations de grande ampleur liées à l'évolution des technologies, à la nécessité de réduire leur empreinte carbone et parfois de reconfigurer leurs chaînes logistiques pour des raisons de géopolitique ou de guerre douanière, la question de l'impact de ces transformations sur le management se pose. Comment différencier le « bon » du « mauvais » management ? Peter Drucker, le « pape » du management moderne, en décrivait ainsi le rôle : définir la mission d'une entité, fixer des objectifs clairs pour les équipes, analyser et organiser le travail pour créer un sentiment

de satisfaction chez le personnel, informer et écouter ses employés, évaluer les résultats au moyen de normes spécifiques et former les collaborateurs en permanence.

Il n'y a pas grand-chose à retirer de cette définition, mais s'y ajoutent aujourd'hui d'autres notions : la participation des salariés aux décisions, leur autonomie dans la réalisation des tâches, la recherche d'une qualité de vie au travail, des politiques de rémunération claires et transparentes, la reconnaissance de leur rôle et du travail accompli. De hiérarchique, l'organisation est appelée à devenir collaborative et à s'adapter en partie aux attentes des salariés en matière d'organisation de leurs rythmes de vie, une demande à laquelle le développement du télétravail a, en partie, répondu.

Manager des agents IA, une nouvelle forme d'encadrement ?

S'ajoute à ces réflexions sur la transformation du management un élément que Peter Drucker ne pouvait pas anticiper : l'intelligence artificielle, qui percute l'organisation à tous les niveaux. Chez les cadres dirigeants et supérieurs, elle questionne la nature des décisions et la façon dont elles sont prises. Dans une étude récente auprès de 500 grands patrons d'entreprises multinationales, la société d'intelligence artificielle Dataiku révèle que



Aspirations et désillusions : portraits de jeunes au travail

Une jeunesse attachée au travail, mais confrontée à un décalage prégnant entre les attentes qu'elle formule et la réalité des emplois qu'elle occupe, telles sont résumées les observations de trois chercheurs, Yann Algan (HEC Paris), Olivier Galland (CNRS) et Marc Lazar (Sciences Po), dans leur nouvelles enquête « Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans » pour l'Institut Montaigne. Réalisée à l'automne 2024 auprès de trois échantillons de jeunes (16-22 ans, 19-22 ans et 25-30 ans), elle dresse quatre profils types : « frustrés », « fatalistes », « rebelles » et « satisfaits ». Les « frustrés » (28 %) ne parvenant pas à combler leurs attentes dans l'emploi

qu'ils occupent, développent « une défiance et une détresse psychologique pour les uns, et une profonde désaffection du monde du travail pour les autres ». Les « fatalistes » (20 %), formulent des attentes plutôt à l'égard de leur management. Quant aux « rebelles » (20 %), ils apprécient leur emploi, mais rejettent fortement la hiérarchie, tandis que les « satisfaits » (32 %) se partagent « entre des jeunes généralement attachés à leur entreprise et d'autres qui aspirent à de nouvelles opportunités ». Globalement, 66 % d'entre eux perçoivent un décalage entre leurs attentes et leur réalité professionnelle, notamment en matière de qualité de vie au travail. Parmi

les causes de désillusion les plus citées, la « déconnexion entre les attentes des jeunes et le management en entreprise ». Contrairement à certaines idées reçues, « les jeunes n'expriment pas un rejet généralisé de l'autorité hiérarchique : 90 % d'entre eux l'acceptent sans réserve ou lorsqu'ils sont convaincus ». Pour autant, près d'un tiers des jeunes estiment que « leur entreprise ne déploie pas les efforts nécessaires en matière de qualité de vie au travail », un enjeu pourtant central pour ces actifs. Cette frustration s'exprime particulièrement dans les grandes entreprises, chez les jeunes femmes, ainsi que chez ceux en situation de détresse psychologique.

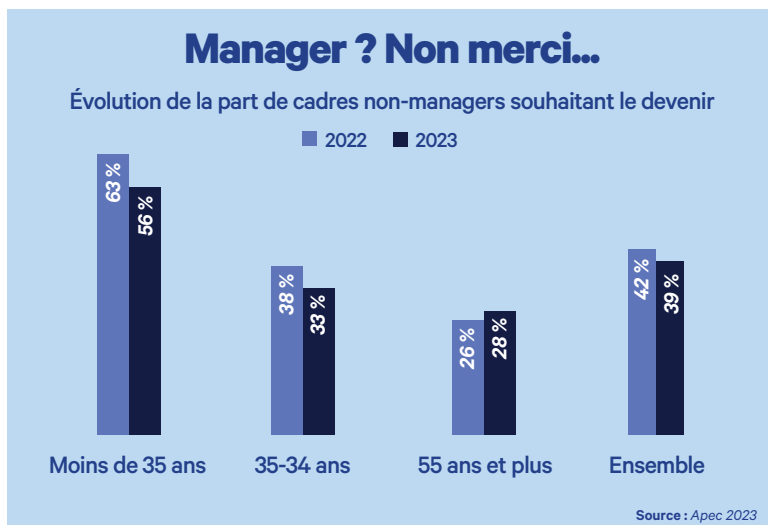
9 dirigeants sur 10 sont convaincus qu'une intelligence artificielle pourrait développer des plans stratégiques de qualité égale ou supérieure à ceux élaborés par les membres de leur comité de direction. Et la moitié d'entre eux reconnaissent qu'une IA pourrait remplacer trois ou quatre membres de la direction dans l'élaboration des décisions stratégiques...

De manager à "Servant leader"

Diriger des équipes alors que l'on est soi-même mis en concurrence avec les algorithmes n'est pas de nature à susciter la confiance. Quant aux cadres et aux salariés, ils sont nombreux à recourir de leur propre initiative à des « agents IA », capables d'effectuer eux-mêmes un certain nombre de tâches (écrire des mails, organiser des rendez-vous, résumer des rapports, établir des comptes-rendus de réunion, fabriquer des présentations, rédiger des mémos...).

Ce développement, de ce que les spécialistes nomment « l'IA de l'ombre » (« Shadow AI »), soulève de réelles difficultés, notamment en matière de confidentialité des données. Mais il ouvre aussi les portes d'un univers de travail dans lequel cadres et salariés disposeraient de nouveaux « collaborateurs » à qui ils délègueraient une partie de leur travail, venant ainsi percuter l'organisation traditionnelle des tâches et les circuits d'information et de décision.

Les spécialistes de l'organisation du travail croient déceler une conséquence majeure dans ce nouveau partage du travail entre l'homme et la machine : le manager, dispensé de tâches récurrentes ou consommatrices de temps, pourrait ainsi se concentrer sur l'animation, la motivation, l'engagement et la montée en compétences de ses équipes. Dans un article récent publié par le magazine *Décideurs*, Julia Lacaze d'Arco et Clémence Ravanetti, expertes en ressources humaines chez Sopra Steria Next, écrivent : « Le rôle du manager doit évoluer vers celui d'un "Servant leader" au service de ses équipes, capable de donner du sens et de pérenniser l'engagement. L'adoption des outils d'IA



permet un recentrement sur l'humain et la proximité. Devenir un "Servant leader", capable de développer des compétences émotionnelles et cognitives, aidera à adapter le management à chacun tout en conduisant le collectif à atteindre son plein potentiel. En garantissant l'équilibre global entre adoption et maturité numérique, le manager de demain pourra donner du sens à l'usage professionnel de l'IA générative en lien avec la réalité métier. »

Réinventer la fonction de manager

Qui est disposé à jouer ce rôle ? La question est d'autant plus stratégique que, pour l'heure, la fonction de manager n'attire pas les foules. Selon une étude de l'Apec publiée fin 2023, près de 56 % des cadres de moins de 35 ans souhaitent devenir manager, un chiffre en recul de sept points sur un an (voir graphique). Et ce phénomène ne concerne pas que les jeunes : tous âges confondus, 20 % des cadres ne souhaitent pas gérer d'équipe, révélait une étude OpinionWay pour Indeed publiée en 2021. Les raisons invoquées sont nombreuses : trop de charge mentale, un travail supplémentaire qui s'ajoute aux tâches quotidiennes, peu de reconnaissance de la part de la hiérarchie, difficultés à comprendre et à satisfaire les aspirations des jeunes salariés de la Génération Z (lire l'article de Julien Bellino p. 14), crainte de devoir s'impliquer dans des conflits ou rivalités d'egos...

Il faut donc sortir de ce paradoxe : c'est au moment où la fonction de manager devrait reprendre tout son sens ➡ suite en p. 15

20 %
des cadres
ne souhaitent
pas gérer
d'équipe

Comment manager la Gen Z dans un monde professionnel en mutation

Difficiles à manager les salariés de la génération Z ? Pas si simple...

Quand certains encadrants se trouvent désemparés, d'autres savent, au contraire, s'en faire de précieux alliés. Même si, selon toute vraisemblance, « le code a changé ».



Julien BELLINO
Rédacteur en chef
des Cahiers du BTP

Les boomers (nés entre 1945 et 1963) étaient les gardiens de la valeur travail et leurs principaux critères de bonheur professionnel résidaient dans le fait d'avoir un encadrant de qualité et une stabilité géographique. Les X (1964-1978) ont apporté la notion de valeurs communes pour tisser leur attachement à leur entreprise, tout en maintenant une attente forte sur l'adéquation entre leur emploi et leurs compétences. Les Y (1979-1994) sont les plus en attente de formation, en lien avec leur attachement à l'avancement. Nés après 1995, les actifs de la génération Z constituent donc ce groupe d'hommes et de femmes de 20 à 30 ans qui commencent à investir les entreprises de façon significative. C'est du côté de leurs attentes qu'il faut trouver les clefs de communication et de management permettant de les intégrer à une organisation. Attachés, eux aussi, aux possibilités d'avancement que leur propose l'entreprise, ils sont plus que tous les autres soucieux d'horaires de travail leur permettant de concilier vie professionnelle et vie privée. Plus qu'un bon salaire, ils vont donc chercher un bon rapport salaire/contraintes.

Ils sont également en attente d'une certaine stabilité professionnelle, même si, paradoxalement, ils seront capables de quitter un poste, de manière réfléchie ou pas, en cas de déconvenue.

« Manager un salarié de la génération Z demande de bien s'imprégner de ses valeurs, de ce en quoi il se reconnaît pour avancer dans une organisation »

Estime, appartenance et sécurité

Manager un salarié de la génération Z demande donc de bien s'imprégner de ses valeurs, de ce en quoi il se reconnaît pour avancer dans une organisation. Cela passera par une culture de la reconnaissance de la qualité du travail accompli et de son inscription dans une chaîne d'actions collectives, pour rappeler régulièrement l'appartenance au groupe : pourquoi je fais cela et pourquoi, ensemble, nous faisons cela, quel but poursuivons-nous ? Ce travail sur les valeurs est essentiel. L'autre besoin flagrant chez les Z est la sécurité. Est-ce d'avoir vu leurs parents bousculés par leur entreprise, ou bien d'avoir grandi dans un environnement particulièrement protégé ? Toujours est-il que des conditions de travail rassurantes leur conviendront

toujours mieux, même si cela n'exclut pas de leur faire vivre des changements bien accompagnés, du moment qu'ils sont porteurs de sens. Ils seront d'ailleurs toujours soucieux d'exprimer leurs sentiments sur un travail, une orientation, une organisation.

Jouons ensemble !

Génération du numérique, les Z sont aussi ces travailleurs capables d'exécuter une tâche avec une remarquable vélocité et leur aisance sur les outils ne rencontre généralement rien de comparable dans l'entreprise. Mais cette qualité vient avec un état de fait qui nécessite de réinventer l'organisation du travail : ils s'épanouissent dans des exercices variés, que l'on peut aborder de façon ludique. C'est la génération de l'instantanéité. Ainsi, il faudra alterner les styles, les domaines, les outils, et garder en tête qu'il n'est pas interdit de s'amuser en travaillant ensemble ! Car c'est dans la co-construction des solutions qu'ils se révéleront le mieux. Mais cette génération a une autre particularité : son attachement à l'innovation, au respect de l'environnement, à la prise de risques et à l'éthique. Une stratégie d'entreprise qui n'embarquerait pas ces notions ne susciterait guère leur intérêt, et donc leur adhésion. C'est bien sur ces domaines d'activité que vous en ferez vos meilleurs alliés. ■

que les vocations feraient défaut. Un nouveau terme a même fait son apparition chez les jeunes générations de salariés, le *unbossing*, ou le refus d'être boss. Comment valoriser encore cette fonction dans ce nouvel univers du travail hybride dans tous les sens du terme (télétravail/présence au bureau, collaboration homme-machine, cohabitation de plusieurs générations sous le même toit...) ? Peut-être faut-il définir le style de management qui convient le mieux à telle ou telle organisation, ou même à telle ou telle fonction au sein de l'entreprise. Parle-t-on du leadership, c'est-à-dire la capacité naturelle d'entraînement d'une personne au sein d'une équipe ? D'un management par les compétences, c'est-à-dire porté par des connaissances rationnelles ? Ou encore d'un management par l'empathie, privilégiant l'écoute, la transmission et la création de liens ?

Quand la CFE-CGC s'implique

Dans tous les cas, le travail du manager doit être davantage valorisé sur le plan matériel, mais aussi en matière de reconnaissance, d'autonomie, de montée en compétences. L'un des défis les plus difficiles à relever est de concilier la demande des salariés d'autonomisation et de souplesse dans leur organisation du travail, la montée en puissance des profils « experts » qui aiment travailler seuls et l'omniprésence des agents IA, avec l'efficacité collective de l'entreprise.

Les managers doivent donc devenir à la fois experts en gestion du travail à distance et capables de créer des équipes soudées, multigénérationnelles, pluridisciplinaires, basées sur les compétences et aptes à décider vite. Ces qualités ne sont pas innées et les entreprises

doivent engager un vigoureux effort dans la formation de leurs futurs managers, dans un contexte de révolution du travail.

En tant qu'organisation syndicale des cadres et agents de maîtrise, la CFE-CGC ne peut que participer à la réflexion sur la transformation du rôle de l'encadrement. Elle a lancé le programme SUPERMANagement, en coopération avec l'ANACT, pour accompagner les managers et leurs collaborateurs dans la transformation des organisations du travail (voir les Cahiers du BTP n°152). L'engagement de la Confédération était non seulement de comprendre les impacts du travail hybride dans la relation managériale, mais surtout, de pouvoir apporter un outil concret qui aiderait les managers dans leur quotidien.

Au cours d'un colloque organisé en 2024 sur le thème « La relation managériale à réenchanter », Maxime Legrand, secrétaire national de la CFE-CGC en charge de l'organisation du travail et de la santé au travail, a rappelé combien il est « difficile pour les managers de se situer parmi toutes les recommandations qui proviennent des cabinets de conseil : suppression des lignes managériales, fonctionnement en mode projet, montée de tel ou tel mode de reporting... Tout cela change avec les années, mais finalement, on s'aperçoit qu'il n'existe pas qu'une seule bonne méthode de management, mais que le manager est un chef d'orchestre qui doit composer avec les individualités de son équipe. Il y a autant d'équipes que de façons de manager et nous allons poursuivre nos réflexions pour réenchanter cette fonction. »

Et d'ajouter : « Être manager, c'est formidable : cela donne la possibilité de changer la société autour de soi, de faire grandir ses collaborateurs, de transformer les gens, et aussi d'être le manager qu'on aurait voulu avoir... ». On ne saurait mieux conclure ce dossier ! ■

“ Être manager, c'est formidable, cela donne la possibilité de changer la société autour de soi.”

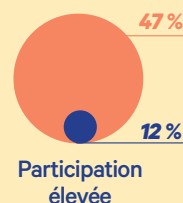
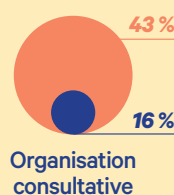
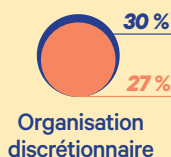
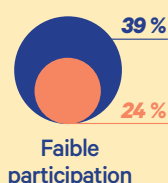
Maxime Legrand, secrétaire national de la CFE-CGC

S'engager ? Ça dépend...

■ Faible engagement ■ Engagement élevé

Niveau d'engagement des salariés dans quatre types d'organisation du travail en % de salariés

Source : Eurofound, 2020



L'AVIS DE SALIMA BENHAMOU, ÉCONOMISTE

« Promouvoir des organisations du travail apprenantes à la française »



En tant qu'économiste du travail, quelle est votre analyse du modèle managérial français ?

Salima Benhamou : La France accorde une valeur économique et sociale plus importante aux diplômes de la filière « académique » du supérieur, vouée à l'acquisition d'un savoir théorique et abstrait, qu'à ceux de la filière professionnelle, destinée à fournir des compétences pratiques et un savoir-faire technique spécifique à un métier ou un secteur. Cela crée des frontières entre les métiers, d'où une approche managériale centralisée et bureaucratique, axée sur le diplôme...

La culture managériale est aussi liée aux dimensions historiques et culturelles de la société française, encore structurée par une hiérarchie sociale, où les « rangs » sont condi-

tionnés fortement par la réussite au sein du système scolaire. Ceci explique pourquoi les organisations sont plus verticales que dans d'autres pays, notamment d'Europe du Nord, qui accordent une valeur plus « équilibrée » aux deux filières, avec la mise en place de dispositifs organisationnels et managériaux encourageant la coopération, l'autonomie et les groupes interdisciplinaires.

Que préconisez-vous pour aider les entreprises françaises à améliorer leurs pratiques managériales et organisationnelles ?

Il faut accroître le développement d'organisations du travail dites « apprenantes », qui favorisent l'autonomie et la participation aux décisions des salariés, l'apprentissage en continu sur site, le travail en équipe et la coopération. Dans notre rapport « *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France* », publié en 2020, nous avons montré, qu'en France, moins d'un salarié sur deux évolue dans des organisations apprenantes. 87 % des salariés qui travaillent dans ce type de structure déclarent avoir plus d'autonomie, se sentent mieux valorisés, ont de meilleures relations avec leur manager et ont davantage d'opportunités d'apprentissage pour évoluer au cours de leur carrière.

Nous préconisons donc le lancement d'un programme national en

faveur des innovations organisationnelles et managériales permettant de promouvoir des organisations du travail apprenantes à la française. Celles-ci doivent correspondre réellement à l'image que se font les Français du travail, de leur rôle dans celui-ci, de leurs compétences et de leurs capacités à prendre les bonnes décisions en ce qui concerne les tâches qui leur reviennent.

Quelles doivent être les qualités d'un bon manager ?

Les compétences techniques liées au diplôme sont nécessaires à la compréhension du métier, mais pas suffisantes pour animer une équipe et faire évoluer les organisations dans le bon sens. Rien ne peut se substituer à l'expérience, qui ne s'acquiert qu'avec le temps. L'autre critère important, c'est l'humilité.

« Un manager doit comprendre qu'il est au service de ses collaborateurs et non l'inverse »

Un manager doit comprendre qu'il est au service de ses collaborateurs et non l'inverse. Tout manager doit traiter équitablement chacun des membres de son équipe, en les tirant tous vers le haut et en valorisant toutes les compétences. Tout aussi fondamental : il faut savoir écouter sincèrement et faire preuve d'exemplarité. Savoir manager une équipe, nécessite aussi de la confiance en soi, pour ne pas basculer d'une « autorité de compétence » dans une « autorité administrative », comme l'expliquait déjà le théoricien américain Chester Bernard dans les années 1930. ■

BIO EXPRESS

Économiste du travail à France Stratégie, Salima Benhamou a plusieurs domaines d'expertise, principalement sur les transformations du travail et de l'emploi. Elle a publié des études et rapports pour France Stratégie et pour des organisations internationales (G7, Nations Unies...), dont un rapport visant à améliorer la qualité du travail et des emplois en France, « *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France* », ainsi que deux études prospectives.

EN CHIFFRES

10 à 15 %

Les accidents du travail liés à des machines sont à l'origine d'environ 10 % à 15 % des accidents ayant entraîné plus de quatre jours d'arrêt, d'après une étude de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS).

56 ans

C'est l'âge pivot à partir duquel le taux de reprise d'un emploi durable chute, selon une étude de l'Unédic réalisée auprès de 350 000 personnes âgées de 50 à 65 ans, inscrites à France Travail en 2022. Le taux d'emploi des 60-64 ans en France était de 39 % en 2023, contre 51 % en moyenne dans l'UE.

80 %

D'après les chiffres de l'Agence nationale de l'habitat (Anah), le nombre de logements « F » ou « G » ayant fait l'objet d'une rénovation d'ampleur subventionnée par l'État s'est élevé à 80 % au premier trimestre de l'année, par rapport à la même période de 2024.

Le nouveau repère architectural du Havre

La Tour Alta, ambitieux projet de 17 étages, a été désignée grande lauréate des Pyramides d'Argent en 2021.

Toujours à l'avant-garde de l'architecture moderne et pratique, la ville du Havre poursuit la transformation de son paysage urbain. La Tour Alta en est une nouvelle illustration : cette spectaculaire torsade résidentielle de 17 étages, qui s'élance dans le ciel, tranche avec la rigidité rectiligne du centre-ville, reconstruit après-guerre par l'architecte Auguste Perret, et avec la rondeur blanche du Volcan, le centre culturel conçu par l'architecte brésilien Oscar Niemeyer.

Des appartements modulables à double orientation

Situé quai Videcoq, en lisière de l'hypercentre du Havre, classé au patrimoine mondial de l'Unesco depuis 2005, ce bâtiment a été réalisé par le cabinet d'architecture Hamonic+Masson & Associés. « Sa verticalité », explique la fédération des promoteurs immobiliers de Normandie, qui a désigné ce projet, grand lauréat des Pyramides d'Argent en 2021, *répond par cette composante à certains des bâtiments les plus emblématiques de la ville du Havre, comme la tour de l'Hôtel de Ville, l'église Saint-*

Joseph ou les immeubles de la Porte Océane, tous imaginés par Auguste Perret et les architectes de son atelier. »

Réalisée par Sogeprom et inaugurée en décembre 2023, la Tour Alta se compose de 64 logements, d'une crèche et d'un parking en sous-sol. Grâce à une interaction entre les niveaux, ses balcons pivotants et ses colonnes inclinées en béton préfabriqué, tous les appartements sont modulables (de 2 à 4 chambres), traversants ou dotés d'une double orientation avec vue sur la ville, la mer et les bassins. « *Tout a été cousu-main* », insiste César Silva Urdaneta, du cabinet d'architectes.

« Le symbole d'une ville en mouvement, qui sait conjuguer héritage et ambition »

Pour autant, ce « travail d'orfèvre » n'est pas du goût du Comité du patrimoine mondial au sein de l'Unesco. Jugée trop haute, trop grise et sans relation avec son environnement, la tour a un « impact négatif » sur le secteur protégé, a-t-il tranché, en recommandant « vivement » qu'aucune autre tour de plus de 25 mètres et de sept étages ne soit construite dans cette zone.

La mairie du Havre s'est empressée d'apaiser la critique en promettant avoir pris toutes les dispositions nécessaires. Il n'empêche, la Tour Alta est « le symbole d'une ville en mouvement, qui sait conjuguer héritage et innovation pour offrir à ses habitants un cadre de vie de qualité », peut-on lire sur le site Internet de la ville portuaire. ■

Comment mieux prévenir les risques de surdité au travail

La première étude sur les effets de la pollution sonore en milieu professionnel montre que l'exposition au bruit peut avoir des impacts graves sur la santé.

Aujourd'hui, « plus de 5 millions de travailleurs sont exposés au bruit à des niveaux dommageables pour la santé », pointe une étude publiée début avril par Santé publique France, qui a étudié cette exposition auprès de l'ensemble des travailleurs en France, salariés ou non, sur la période 2007-2019. Les hommes, à près de 80 %, sont les plus touchés par ces nuisances sonores, tout particulièrement sur les chantiers dans le secteur du BTP, qui compte le plus grand nombre de travailleurs impactés (1,3 million). Quant au secteur de la mécanique et du travail des métaux, il affiche la plus forte proportion de travailleurs exposés au bruit (77,9 %).

« En dessous de 80 décibels sur huit heures de travail, les effets, réversibles, sont auditifs (des acouphènes, des bourdonnements ou sifflements d'oreilles, ou hyperacousies, une extrême sensibilité aux sons) et extra-auditifs (fatigue, troubles cardiovasculaires...), observe l'organisme dans son rapport. Au-delà, le niveau est dit lésionnel, avec des atteintes auditives possiblement irréversibles (surdité). » Si l'enquête indique une légère baisse du nombre de salariés exposés en 2019 (20,5 %, contre 22,9 % en 2007) à un niveau sonore d'au moins 70 décibels, sur l'équivalent d'une journée de travail, elle révèle aussi

que 13,2 % l'ont été à un niveau de fatigue auditive et 7,3 %, à un niveau lésionnel.

Pour une éco-éthique de santé

Pour l'heure, seules les atteintes auditives à un niveau lésionnel sont reconnues comme maladies professionnelles. « Le cerveau a besoin de silence pour se régénérer et c'est un besoin physiologique fondamental,

avertit dans *Le Monde* le neuroscientifique Michel Le Van Quyen, chercheur à l'Inserm. *Le bruit est une nuisance qui n'est pas suffisamment prise en compte, alors qu'il est un problème de santé publique.* »

Le Code du travail est pourtant précis sur les obligations de l'employeur, en particulier celles d'évaluer le niveau sonore des locaux pour en améliorer le confort acoustique et d'informer ses salariés sur leur droit à utiliser et à choisir des protections auditives individuelles.

Dans les faits, ces actions sont peu développées, surtout lorsque les entreprises optent pour le *flex office*.

« Dans les débats actuels sur l'écologie, la place de la santé se réduit essentiellement aux problèmes de pollution de l'air, de l'eau, des sols et aux maladies qu'elles entraînent, déplore l'association Journée nationale de l'audition (JNA), qui a lancé une campagne nationale de dépistage auditif. La prise de conscience de l'impact de la pollution sonore progresse, mais uniquement dans sa dimension déficits auditifs, gêne ou inconfort. »

« La loi de santé au travail se donne pour objectif de tout mettre en œuvre pour éviter toute souffrance physique et mentale », rappelle Jean-Luc Puel, président de la JNA et professeur d'université à Montpellier, qui souhaite « qu'au-delà des idéologies, une nouvelle écologie santé-performance durable émerge dans l'entreprise : une éco-éthique de santé ». ■



Le Code du travail est précis sur les obligations de l'employeur



Des robots sur les chantiers : la tech qui soulage les corps

À eux les tâches pénibles, répétitives où à risque : les robots commencent à démontrer leur potentiel, même s'ils restent chers et ne remplaceront pas l'humain de sitôt.

Is ne portent pas encore de casques ni de gilets fluorescents, mais ils sont bel et bien là. Sur les chantiers, les robots apparaissent peu à peu pour s'attaquer à des tâches pénibles, répétitives ou à risque. Une évolution discrète mais prometteuse, portée par les impératifs de sécurité, les calendriers serrés des travaux et la pénurie de main-d'œuvre.

Emblématique de cet essor : le robot de perçage Tybot, développé aux États-Unis par Advanced Construction Robotics. Monté sur rails, il fore automatiquement des trous dans les armatures de ponts, sans intervention humaine directe. L'intérêt ? Une précision constante, de jour comme de nuit, et une réduction des troubles musculosquelettiques. Sur le même principe, des bras robotisés appliquent du mortier ou réalisent des finitions murales avec une régularité redoutable. Comme

sur le chantier du Grand Paris Express, où des robots projeteurs de béton de Putzmeister ont œuvré.

Ces machines coûtent cher, nécessitent des formations et restent parfois inadaptées à la diversité des contextes

Autre usage en développement : la robotique de transport et de démolition. Sur certains chantiers, comme celui de Notre-Dame de Paris, le Brokk 330 ou encore l'Energreen RoboEvo ont été sollicités pour effectuer, en toute sécurité, les travaux de déblaiement sous une toiture rendue instable par l'incendie. L'opérateur, lui, restait à l'écart de la zone à risque. Ces robots chenillés peuvent aussi déplacer matériaux et outils d'un point A à un point B, limitant les efforts physiques. Des modèles

comme le robot autonome autrichien BauBot de Fischer servent également de « super assistants automatisés » pour des tâches précises et répétitives : perçage, ancrage, fixation...

La piste de la robotique imprimée

Et puis il y a les exosquelettes. Mi-robots, mi-harnais, ils n'automatisent pas le geste, mais le soulagent. Utilisés pour porter des charges, tenir des outils lourds à hauteur ou stabiliser le dos, ils prolongent la capacité physique des ouvriers, sans les remplacer. Des entreprises comme Hilti ou German Bionic proposent désormais des modèles robustes et adaptables, testés sur le terrain par des *majors* comme Vinci ou Bouygues.

Le bâtiment explore aussi la robotique imprimée. L'impression 3D de béton, longtemps vue comme un gadget, devient une solution concrète pour bâtir rapidement des murs, des cloisons, voire des logements entiers. Depuis 2014, le chinois WinSun en a fait une de ses spécialités. Il a déjà « imprimé » des bâtiments de six étages ou encore dix maisons de 200 m² en... 24 heures.

Pourtant, même si ces machines coûtent cher, nécessitent des formations spécifiques et restent parfois inadaptées à la diversité des contextes, le potentiel est là. Selon *Market.us*, le marché mondial des robots de construction pourrait atteindre environ 8 milliards de dollars d'ici 2033, contre 1,4 milliard en 2023. Les robots ne remplaceront pas l'humain de sitôt, mais pourraient devenir des coéquipiers fiables, pour plus de sécurité, de productivité... et moins de douleurs. ■



Une sévère correction en 2024 pour le marché de l'emploi cadre

L'instabilité et les incertitudes altèrent la visibilité des entreprises, qui devraient continuer à faire preuve de prudence en matière d'investissements et de recrutements de cadres.



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

Après trois années de croissance soutenue, le marché de l'emploi cadre a connu un retournement de tendance en 2024 avec une baisse de 8 % des recrutements.

Ce recul très significatif a touché l'ensemble des grands secteurs d'activité, dont la construction, en souffrance, avec une baisse de 8,26 %. Mais le phénomène est particulièrement marqué dans les services à

forte valeur ajoutée comme l'informatique (-18 %) ou les activités de conseil (-10 %).

En 2025, la baisse touchera de nouveau l'ensemble des secteurs d'activité, notamment le secteur de la construction

Ce repli s'explique en grande partie par la chute de l'investissement des entreprises affecté par l'instabilité politique et le climat d'incertitudes, qui ont caractérisé le deuxième semestre 2024.

Pour 2025, les prévisions des entreprises sont également orientées à la

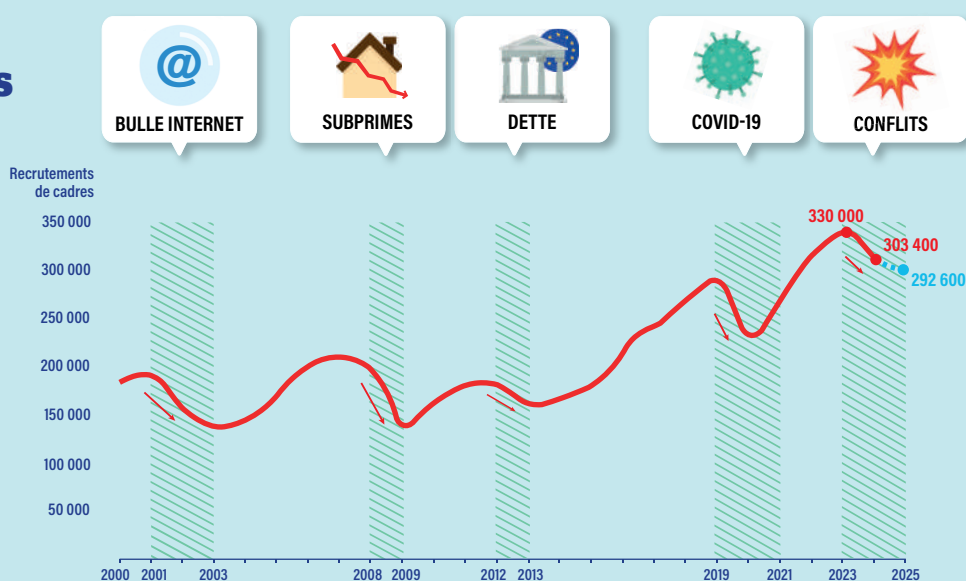
baisse (-4 %), le volume de recrutements repassant sous le seuil symbolique des 300 000. Cela affecterait de nouveau l'ensemble des secteurs d'activité, notamment le secteur de la construction avec une baisse envisagée de 7 % des embauches de cadres, qui concernerait toutes ses composantes.

Ces prévisions restent soumises à de nombreux aléas et le millésime 2025 s'annonce particulièrement incertain. Les risques de guerre commerciale pourraient avoir un effet récessif d'ampleur et peser davantage sur les investissements des entreprises. *In fine*, cela pourrait avoir des conséquences délétères sur l'emploi et les recrutements de cadres. ■

**292 600
recrutements
de cadres
prévus
en 2025**

— Recrutements annuels jusqu'en 2024
-- Prévisions 2025 de recrutements de cadres en France hexagonale

Crises

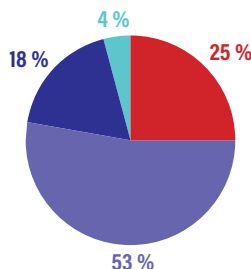


Source : Prévisions Apec 2025

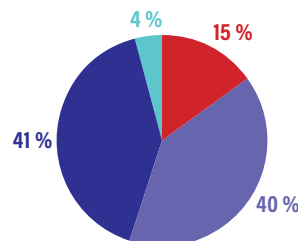
L'intelligence artificielle générative, outil alternatif

Selon vous, les outils d'intelligence artificielle générative pourront-ils remplacer...

... les conseils de professionnels pour améliorer son CV/sa lettre de motivation ?



... les entretiens d'entraînement avec une personne tierce ?



Totalement
Partiellement
Pas du tout
Ne sait pas

Source : Apec 2025, IA générative et recherche d'emploi des cadres

IA générative et recherche d'emplois : atouts et manques

Puissant levier pour gagner en efficacité, l'intelligence artificielle générative ne remplacera pas totalement les conseils de professionnels de l'accompagnement RH.

Si les impacts de l'intelligence artificielle générative (IAG) sur les métiers et les compétences sont au cœur de nombreux débats, son influence sur la recherche d'emploi est beaucoup moins évoquée. Pourtant, les solutions d'IAG présentent de nombreux avantages pour les cadres. Elles permettent en premier lieu de gagner du temps et d'améliorer la qualité des candidatures.

Toutefois, les cadres émettent des réserves sur une certaine tendance à l'uniformisation des dossiers et une sur-promesse concernant les compétences affichées. Mais la balance entre avantages et inconvénients est claire-

ment positive, avec une motivation des candidats accentuée (c'est la fin du syndrome de la page blanche pour la lettre de motivation !).

Une large majorité de cadres souhaite avoir recours à l'IA pour leur prochaine recherche d'emploi

Les solutions d'IAG permettent également aux utilisateurs de mieux connaître le marché de l'emploi et de gagner en assurance en collectant des points de repères précieux (fourchette

de salaire, mots clés à utiliser, questions récurrentes des recruteurs...).

Une intensification à prévoir

L'utilisation de l'IAG devrait à l'avenir s'intensifier, avec une large majorité de cadres (67 %) souhaitant y avoir recours pour leur prochaine recherche d'emploi. À condition, toutefois, de bénéficier d'une formation pour en maîtriser les bonnes pratiques. Il n'en demeure pas moins que les cadres ne sont pas prêts à troquer complètement l'IAG au détriment du savoir-faire humain. Cet outil est loin de remplacer les conseils professionnels des acteurs de l'accompagnement et du recrutement. ■

Absentéisme : les leviers pour réduire les arrêts prolongés

En 2024, les arrêts de plus de 90 jours, se sont maintenus à un niveau élevé et ont représenté encore plus de la moitié de l'absentéisme, qui progresse chez les cadres.



Si la courbe de l'absentéisme a amorcé une légère baisse (4,84 %) par rapport à 2023 (5,06 %), « les arrêts de longue durée (plus de 90 jours) restent à un niveau élevé et représentent toujours plus de la moitié de l'absentéisme, avec un taux de 2,63 % », constate Sabeïha Bouchakour, directrice conseil QVCT-prévention du cabinet de conseil Diot-Siaci. Celui-ci vient de commander deux enquêtes réalisées par l'institut Ipsos sur la période 2021-2024. La durée moyenne des arrêts maladie est ainsi passée de 20,8 en 2023 à 21,5 jours en 2024.

L'absentéisme des cadres, contrairement à l'ensemble des autres catégories de salariés, progresse de 2,26 % à 2,29 % en 2024. À noter également un rebond du nombre d'absents dans le secteur du BTP. « Globalement, explique Diot-Siaci, les salariés qui arrivent en entreprise sont majoritairement investis, mais leur motivation ne résiste

pas notamment au manque de reconnaissance et au sentiment d'iniquité. » D'où l'urgence, rappelle-t-il, « de renforcer les actions de prévention et de sensibilisation, notamment en matière de santé mentale. Bien que des progrès aient été réalisés, 42 % des salariés ne connaissent toujours pas les dispositifs de santé et de prévention disponibles, soulignant un besoin d'amélioration de la communication interne dans les entreprises. »

Une directive sur la prévention des risques psychosociaux

Pour le sociologue Rémy Ponge, maître de conférences à l'Institut régional du travail de l'université Aix-Marseille et auteur de l'ouvrage « Se tenir debout », « la présence de contre-pouvoirs est déterminante pour faire évoluer la situation, afin que la santé des travailleurs soit mieux préservée ».

Tel est l'objectif de la Confédération européenne des syndicats (CES), qui réclame une directive européenne consacrée à la prévention des risques psychosociaux liés au travail. Dans une étude européenne publiée fin avril, elle estime « entre 45 et 103 milliards d'euros le coût annuel total des dépressions attribuable aux

risques psychosociaux (RPS) au travail ».

Pour réduire l'absentéisme, la Confédération recommande ainsi de « favoriser le droit au dialogue dans les entreprises », « d'étendre les pouvoirs du Comité social et économique (CSE) en matière d'organisation du travail » ou de « réévaluer la représentation des salariés dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance ». Tout particulièrement en France, qui occupe le haut du pavé sur au moins trois des cinq risques cités dans cette étude : la pression au travail, la balance entre efforts et récompense et le harcèlement moral. ■

Grosse fatigue...

Après les maladies ordinaires ou saisonnières (grippe, bronchites, etc.), la fatigue est la deuxième cause des arrêts de travail en France, selon Diot-Siaci. Les salariés absents sont 37 % à s'en plaindre, tout particulièrement les jeunes salariés de moins de 25 ans (48 %). Viennent ensuite les risques psychosociaux et les troubles musculosquelettiques, affectant 20 % des salariés arrêtés. Parmi les motivations autres que la santé, les arrêts de travail liés à une situation conflictuelle dans l'entreprise représentent 16 %.

TECHNOLOGIES

Comment l'Intelligence artificielle s'est invitée dans le BTP

Le secteur du bâtiment n'a pas attendu la vague de l'IA générative et ChatGPT pour se mettre aux solutions d'intelligence artificielle. Des outils sont notamment déployés sur les questions de sécurité, une grande problématique du secteur. [...] « Les chantiers de construction sont des mines de données, ce n'est pas étonnant qu'il y ait finalement de très nombreuses applications de l'IA dans le secteur du BTP », détaille Guillaume Malochet, directeur stratégie, innovation et transformation de Vinci Construction.

— Les Echos, 2 juin

SÉCURITÉ

Employeurs et salariés face aux fortes chaleurs au travail

Jusqu'ici, les risques liés au travail par une forte chaleur ne faisaient pas l'objet d'un chapitre à part dans le code du travail. Mais un nouveau décret, qui entrera en vigueur le 1^{er} juillet, précise désormais les obligations des employeurs lors des « épisodes de chaleur intense ». Il préconise « l'adaptation de l'organisation du travail », comme le décalage des horaires, « l'augmentation autant que possible de l'eau potable fraîche mise à disposition », le « choix d'équipements de travail appropriés ». « Les locaux fermés affectés au travail sont, en toute saison, maintenus à une température adaptée », précise encore le texte.

— Le Monde.fr, 23 juin

TRAVAUX PUBLICS

Arrêt de l'A69 : et maintenant ?

L'État n'a pas dit son dernier mot et fait appel de la décision. Entre douze et dix-huit mois sont attendus pour que ce recours soit examiné. Mais pour reprendre la construction avant cette date, la puissance publique va demander « un sursis à exécution de la décision du tribunal administratif ». Cette requête a peu de chances d'aboutir d'après l'avocate des anti-A69, Alice Terrasse : « Il sera difficile pour le juge des référés de statuer seul sur cette question dans un temps très court avec peu d'informations. »

— La Tribune du Dimanche, 2 mars

CONJONCTURE

Bâtiment : les artisans ne voient pas le bout de la crise

Les défaillances d'entreprises artisanales du bâtiment ont bondi de 15 % au quatrième trimestre 2024, par rapport à la même période en 2023, pour atteindre le chiffre de 4 229. À fin mars, les carnets de commandes ne se remplissaient toujours pas : 70 jours de travail en stock en moyenne, 30 % de moins que début 2022, avant que la hausse des taux et des coûts de construction mette un coup d'arrêt à la construction neuve.

— AFP, 30 avril

VU SUR LE RÉSEAU



@CFECGC

24 juin

Conclave retraites : « Ce n'était qu'un coup de bluff médiatique ». Le MEDEF et la CPME n'ont jamais voulu négocier. La CFE-CGC dénonce un RDV manqué, malgré 4 mois de propositions concrètes. À Matignon de trancher.

@FFBatiment

25 juin

#FFBConfDePresse - La rénovation énergétique du logement à la peine. Une baisse de 0,6 % a été enregistrée, liée au blocage du dispositif #MaPrimeRénov' en début d'année. Celle du non résidentiel conserve sa dynamique, au-delà de 3 %. Selon les chefs d'entreprise, les perspectives à l'horizon de l'été restaient baissières pour l'ensemble de la #rénovation.

@AlexXplore

18 juin

Le groupe Thébault investit 100 millions d'euros pour bâtir en Haute-Loire la première usine française de production de LVL (Lamibois), un matériau innovant issu du déroulage de sapins pectinés. Le LVL, robuste et durable, est présenté comme le « métal du bois » et servira majoritairement à la construction et à l'ameublement.

@patrickbayeux

14 mars

JOP #Paris2024 : la Solideo restitue 32,9 nouveaux millions d'euros à l'État et aux collectivités. Le conseil d'administration a approuvé à l'unanimité cette restitution.

SOCIÉTÉ

La lutte contre les discriminations, acte politique et stratégique

Diego Parvex, avocat associé chez Atlantes, et Christophe Roth, secrétaire national CFE-CGC Accessibilité-Égalité des chances-Logement, décryptent les nouvelles formes de discrimination et donnent des clés pour les combattre.

Dans la sphère professionnelle comme dans la vie quotidienne, le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail (OIT) pointent la persistance des discriminations. Comment l'expliquez-vous et quelles en sont les nouvelles formes ?

Diego Parvex : La compréhension de ce que sont les discriminations progresse, mais l'accès à leur reconnaissance et sanction par l'action judiciaire demeure compliqué. Même

si nous sommes mieux informés, il subsiste une relative complexité sur le plan juridique. Pour mémoire, en droit, une discrimination est un traitement défavorable qui doit remplir deux conditions cumulatives : être fondé sur un critère défini par la loi (sexe, âge, handicap...) et relever d'une situation visée par la loi (accès à un emploi, rémunération, progression professionnelle ...). Ainsi, il n'est pas évident de s'engager dans une procédure contentieuse qui peut durer des années et dont, par

définition, on ne connaît pas l'issue ni les conséquences. Les éléments de démonstration, l'interprétation des données peuvent être difficiles à trouver et à mettre en avant. J'ajouterai que les salariés semblent davantage portés par des préoccupations individuelles que collectives. Ce repli sur soi incite moins l'individu à en parler et à se tourner vers les syndicats qui, de ce fait, sont encore assez peu présents sur le terrain de la lutte contre les discriminations.

Christophe Roth : Si la France dispose d'un arsenal juridique solide en matière de lutte contre les discriminations, celles-ci restent massives et multiformes. Elles perdurent parce qu'elles sont souvent systémiques, enracinées dans des représentations sociales, des stéréotypes tenaces et des pratiques institutionnelles parfois inconscientes. Aujourd'hui, de nouvelles formes apparaissent : le « harcèlement algorithmique », la discrimination par l'intelligence artificielle (IA) ou encore des biais implicites dans les processus de recrutement à distance. Des algorithmes de notation de performance en entreprise, par exemple, ont déjà été critiqués pour défavoriser les salariés et salariées à temps partiel ou en arrêt maladie prolongé. Pourtant, 65 % des entreprises ne réalisent aucun audit de leurs outils d'IA RH, selon un rapport du Parlement européen publié en 2023.



Avocat inscrit au Barreau de Paris depuis 2022, **Diego Parvex** est associé du cabinet Atlantes, lequel est dédié à la défense des intérêts des salariés et agents de la fonction publique et à la défense des intérêts des instances représentatives du personnel (CSE, Organisations syndicales...). Le cabinet intervient en conseil, assistance juridique, contentieux et formation.

Il est essentiel d'imposer des audits éthiques et transparents des algorithmes, en formant les acteurs RH et managers à ces enjeux, et en associant les représentants du personnel à la co-construction des outils numériques RH.

Comment agir durablement contre les discriminations ?

D. P. : Renforcer l'information et l'accompagnement dans la compréhension des discriminations est une priorité. Les salariés, comme les employeurs doivent apprendre à bien les identifier, à les nommer pour mieux les combattre. Il faut aussi sûrement pouvoir accentuer la pression sur le respect de la loi par les employeurs, moyennant des dispositifs plus contraignants, concernant notamment l'accès aux éléments de vérification. L'ouverture des actions collectives pour discrimination, portées par les syndicats au nom des salariés, devant le conseil des Prud'hommes, en plus des actions possibles en leur nom devant tribunal judiciaire, semble une avancée intéressante.

C. R. : Agir durablement suppose du courage politique, de l'ambition collective, de ne plus tolérer ce qui, au fond, est une forme de violence ordinaire. Il est nécessaire de passer d'une logique de réparation à une logique de transformation, qui revient à faire de l'égalité un principe structurant de l'action publique, à travers la conditionnalité des aides économiques à des engagements de Responsabilité sociétale et économique (RSE) concrets, ou l'intégration de clauses sociales et inclusives dans les marchés publics. Cela implique aussi pour les entreprises de passer à une obligation de résultats en matière de diversité. La formation systématique de tous les acteurs – RH, encadrants, élus du personnel – s'impose pour repérer



Former, évaluer,
accompagner :
ce triptyque est la clé
d'un changement
durable ”

**Christophe
ROTH**



Membre du ministère de l'Intérieur depuis 1991, **Christophe Roth** s'est engagé et a rempli plusieurs mandats en lien avec le handicap, y compris au sein de la fédération des services publics CFE-CGC, dont il est issu. Aujourd'hui, il est secrétaire national CFE-CGC Accessibilité-Égalité des chances-Logement et élu confédéral CFE-CGC.

les biais et adapter les pratiques, tout comme la publication d'indicateurs publics pour mesurer, comprendre et corriger les écarts de traitement. Sans oublier la mise en œuvre de sanctions financières pour les manquements persistants. Le triptyque « Former, évaluer, accompagner » est la clé d'un changement durable.

Quel peut être le rôle des cadres et managers pour encourager l'inclusion et le vivre-ensemble dans les entreprises ?

D. P. : Les cadres et managers sont les courroies de transmission entre la direction et les salariés. Ils sont donc souvent les mieux placés pour identifier les dysfonctionnements existants comme les moyens opérationnels pour les éviter. Ils sont au plus près des constats possibles, notamment concernant les discriminations faites aux femmes ou liées à l'âge. Mais ils peuvent aussi subir une forte pression de la part de leur hiérarchie pour ne pas mettre en place des correctifs ou pour

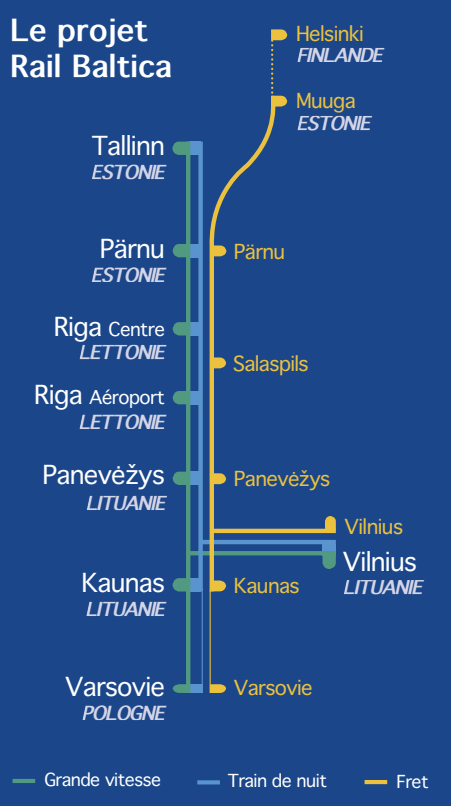
maintenir des dispositions discriminatoires et peuvent alors entrer dans un conflit avec la direction. D'où l'importance de convaincre les employeurs que ces dispositifs de lutte contre les discriminations sont bénéfiques pour le collectif de travail et les résultats de l'entreprise.

C. R. : Les managers doivent incarner l'exigence d'égalité, la tolérance zéro face aux comportements discriminants et la reconnaissance du mérite de chacun. L'enjeu, aujourd'hui, est d'ancrer un management inclusif en entreprise. Pour la CFE-CGC, il ne se décrète pas, il s'incarne au quotidien par les femmes et les hommes qui ont la responsabilité de faire grandir les salariés. Le syndicat milite pour offrir aux managers des guides pratiques, des modules de formation dédiés et prône la création de référents égalité, diversité ou handicap, LGBT+, clairement identifiés dans chaque entité. Accompagner les managers dans cette mission, c'est agir durablement pour l'égalité. ■

Rail Baltica, corridor ferroviaire stratégique pour l'Europe du Nord

La ligne ferroviaire à grande vitesse transfrontalière de 870 km, qui doit relier les trois pays baltes au réseau transeuropéen de transport à l'horizon 2030, sera inaugurée le 16 octobre 2025.

Le projet Rail Baltica



Le temps presse ! Président du conseil d'administration de RB Rail AS, Marko Kivila, le maître d'ouvrage de la future liaison ferroviaire « Rail Baltica » – 870 km entre les pays baltes et le réseau transfrontalier de transport (RTE-T) – est déterminé à mener à bien ce projet. D'abord parce que sa facture ne cesse d'augmenter. Mais surtout, parce qu'il devient central dans l'espace européen, pour faciliter la mobilité des forces de l'Otan au vu de la nouvelle donne géopolitique.

Inscrit depuis 2010 sur la carte des

« corridors de transport vitaux en Europe », cette ligne à grande vitesse doit relier cinq États membres de l'UE : la Lituanie, la Lettonie, l'Estonie, la Pologne et, indirectement, la Finlande. Ce vaste chantier est financé à hauteur de 85 % par la Commission européenne via le fonds Connecting Europe Facility et, pour le solde, par les trois États baltes. Mais depuis le premier accord de financement signé en 2015, le coût du projet, initialement évalué à 5,8 milliards d'euros, devrait atteindre 16,2 milliards, pour une mise en service programmée à l'horizon 2030.

Les majors du BTP français en première ligne

« En l'espace de quatre ans, le coût prévu a été multiplié par quatre et la réalisation du projet a cinq ans de retard », pointait en juin 2024 un rapport commun des Cours des comptes de trois pays baltes. En attendant, les acteurs du BTP sont à pied d'œuvre pour rattraper le retard : d'ici la fin de l'année, 43 % de la ligne principale devrait être prête pour la construction.

« En l'espace de quatre ans, le coût prévu a été multiplié par quatre et la réalisation du projet a cinq ans de retard »

En Lettonie, les travaux de génie civil et de pose des 265 km de la nouvelle ligne ont été confiés, fin 2023, à un consortium conduit par

le groupe français Eiffage, comprenant le polonais Budimex et l'italien Rizzani de Eccher. De son côté, l'Estonie a attribué en mars dernier, la construction d'un tronçon de 213 km à deux groupements internationaux. Le premier, baptisé « Alliance 1 », est dirigé par NGE et ses partenaires estoniens, finlandais et suédois – GRK Eesti AS, GRK Finland Ltd, AS Merko Ehitus Eesti, Sweco Finland Oy et Sweco Sverige AB – pour réaliser un tronçon de 150 km entre la gare de Tallin Ülemiste (capitale du pays) et le terminal fret de Pärnu dans le sud du pays, au bord de la mer Baltique.

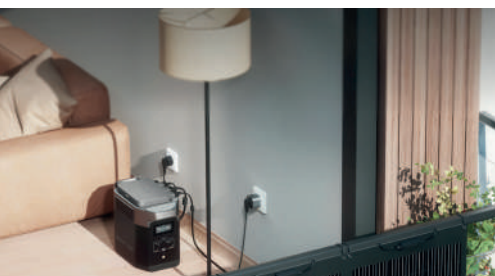
« Alliance 2 », le second groupement, est mené par Bouygues Travaux Public, avec, à ses côtés, Budimex, Ingérop, KMG Infra OÜ et WSP Finland Oy, la filiale finlandaise de la major canadienne de l'ingénierie, WSP, pour construire une section de près de 60 km reliant Pärnu à Ikla, à la frontière lettone.

Une vitesse moyenne commerciale de 249 km/h

RB Rail AS doit encore fixer le choix du matériel roulant et le mode d'exploitation de Rail Baltica. Un appel d'offres au niveau européen doit être lancé pour retenir les compagnies exploitantes de la ligne ferroviaire conçue pour un écartement au standard européen UIC (1 435 millimètres) et pour une vitesse moyenne commerciale de 249 km/h pour les trains de transport de passagers. Les ouvrages d'art devront pouvoir supporter des vitesses allant jusqu'à 300 km/h. ■

La sélection tech des Cahiers

BATTERIES Stocker l'énergie chez soi, un luxe bientôt indispensable ?



Le black-out géant qui a plongé récemment l'Espagne dans le noir a servi de piqure de rappel : la souveraineté énergétique ne concerne pas que les États. À l'heure où l'autoconsommation gagne du terrain, les particuliers cherchent eux aussi à sécuriser leur alimentation électrique. Batteries domestiques, solutions hybrides ou cogénération, les technologies de stockage se démocratisent. Tesla Powerwall, MyLight Systems, EcoFlow, Sonnen, BYD... Les acteurs se multiplient, misant sur des systèmes intelligents, capables de capter l'électricité produite (souvent via des panneaux solaires) pour la restituer lors des pics de consommation ou en cas

de coupure. On estime qu'une batterie domestique doit pouvoir couvrir trois jours de consommation.

L'objectif ? Gagner en autonomie – partielle ou totale – sans sacrifier le confort. Dans les maisons neuves, ces équipements peuvent désormais être intégrés en amont. Pour les bâtis anciens, des kits plug & play existent, facilitant une transition progressive. Mais l'équation reste complexe : les coûts d'achat sont encore élevés (entre 3 et 10 000 euros par batterie, selon la capacité de stockage) et la durée de vie est variable (10 à 15 ans). Cependant, alors que les réseaux vieillissent et que les aléas climatiques se multiplient, de plus en plus de citoyens s'équipent. Autre piste intéressante : les chargeurs bidirectionnels. Ces appareils permettent non seulement de recharger son véhicule électrique, mais aussi de réinjecter de l'électricité dans le réseau domestique. Un virage énergétique individuel qui, mis bout à bout, pourrait bien soulager le système collectif.

ÉQUIPEMENT

Des vêtements rafraîchissants pour les pros du BTP

Spécialiste français du textile technique, G-Heat propose des gilets et tee-shirts à refroidissement actif pour travailler au frais, même en plein été. Comment ? Grâce à des packs réfrigérants ou à des cristaux de jade



intégrés dans la fibre textile. Parfait pour prévenir les coups de chaud sur les chantiers.



PHOTO

InstantSnap, la photo instantanée revisitée



De la taille d'une carte de crédit et pesant seulement 28g, cet appareil photo japonais intrigue.

Ici, pas de viseur ni d'écran, mais un cadre découpé ! Il suffit de le pointer vers la zone à photographier et d'appuyer sur un bouton pour prendre une photo de 1,3 MPix.

Prix : environ 47 dollars.

INNOVATION

BleeqUp Ranger, des lunettes qui affichent vos données

Conçues pour les cyclistes, ces lunettes photochromiques combinent une caméra 16 MP stabilisée, une IA qui sélectionne les moments forts, une fonction talkie-walkie et des écouteurs à conduction osseuse pour vous vous donner des indications orales sur vos performances en temps réel.



Et on peut même y adapter des verres correcteurs. Prix : 449 dollars.



Mise à la retraite par l'employeur : quelles sont les règles ?

Âge, conditions, procédures, indemnités, salariés protégés : les éléments à connaître impérativement avant de prendre une décision déterminante.



Patrice ADAM
Professeur
à l'Université
de Lorraine

Lorsque le salarié décide de quitter l'entreprise pour faire liquider sa pension de retraite, il s'agit d'un départ à la retraite ; lorsque l'employeur rompt le contrat de travail pour le même motif, c'est une mise à la retraite. La différence n'est pas que de vocabulaire. Non seulement le départ et la mise à la retraite relèvent de conditions d'âge distinctes, mais plus encore, l'une est bien mieux indemnisée que l'autre. Bref tour d'horizon des règles applicables... pour ne pas faire le mauvais choix.

Âge

Si le salarié peut partir à la retraite dès qu'il atteint « l'âge légal de départ » (64 ans pour les salariés nés à partir du 1^{er} janvier 1968 ou plus tôt en cas de carrière longue), il ne peut en revanche être mis en retraite par l'employeur qu'à partir de 67 ans (âge requis pour bénéficier automatiquement d'une pension de retraite à taux plein), quelle que soit son année de naissance. Et encore, l'accord du salarié est alors nécessaire. L'employeur souhaitant mettre à la retraite un salarié âgé de 67 ans à moins de 70 ans devra en effet interroger ce dernier par écrit, dans un délai de 3 mois avant son anniversaire, sur son intention de quitter ou non l'entreprise ; le salarié devra, pour sa part, signifier son éventuel refus

dans un délai d'un mois.

Ce n'est que lorsqu'il atteint l'âge de 70 ans que l'employeur peut, d'office, rompre son contrat, du moins lorsque le salarié ne bénéficie pas, comme cela arrive pour certains cadres de haut niveau, d'une clause de garantie d'emploi. En revanche, lorsque le salarié a déjà atteint l'âge de 70 ans au moment de son embauche, son contrat ne pourra pas être rompu par une mise à la retraite !

Procédure

La mise à la retraite du salarié, lorsqu'elle est possible, ne suppose pas d'entretien préalable (sauf si une disposition conventionnelle l'impose, ce qui est plutôt rare). L'employeur doit respecter un préavis égal au préavis dû en cas de licenciement (le salarié qui part en retraite doit également respecter la même durée de préavis). En l'absence de disposition conventionnelle spécifique à la mise à la retraite, le salarié bénéficie donc du préavis conventionnel de licenciement.

Indemnités

La différence la plus remarquable entre la mise à la retraite et le départ à la retraite se situe sur le plan financier. Lorsque le salarié fait le choix de partir en retraite, il a droit à une indemnité légale (ou conventionnelle, si elle est plus favorable) de départ, dont le montant est fixé en fonction de l'ancienneté dans l'entreprise ou l'établissement : un demi-mois de salaire après



10 ans d'ancienneté ; un mois après 15 ans ; un mois et demi après 20 ans ; 2 mois après 30 ans. La somme légale est donc plutôt modeste (et ne profite qu'au salarié ayant au moins 10 ans d'ancienneté !) et si elle peut n'être pas le seul déterminant de la décision du salarié, elle n'en reste pas moins une donnée importante à prendre en compte.

Cette indemnité légale est aussi due lorsque le salarié relevant d'un régime de Sécurité sociale ouvrant droit à la pension avant l'âge d'ouverture du droit à une retraite du régime général liquide sa pension. Dans le cadre d'une mise en retraite, l'indemnité de rupture apparaît bien plus conséquente et bénéficie d'un régime social et fiscal plus favorable... sauf plan de sauvegarde de l'emploi. Le salarié mis à la retraite a droit à l'indemnité minimum légale de licenciement ou à une indemnité conventionnelle ou contractuelle de départ à la retraite, si celle-ci est plus favorable. Attention : il ne peut prétendre à l'indemnité conventionnelle de licenciement que si la convention ou l'accord collectif lui en étend expressément le bénéfice !

Salariés protégés

Quelques différences méritent ici d'être rapidement signalées. Le salarié protégé, ayant accepté sa mise à la retraite ou âgé d'au moins 70 ans, devra, lui, être convoqué à un entretien préalable. Par ailleurs, si son mandat l'exige, le CSE, informé

QUESTIONS-RÉPONSES

1. La CSSCT doit-elle toujours

comporter un membre du collège Cadres ?

Dans les entreprises ou établissements où est constitué un troisième collège électoral en vertu de la loi (hypothèse d'un effectif minimal de 25 ingénieurs et cadres), au moins un siège à la CSSCT doit être attribué à un élu du CSE représentant ce collège (Soc. 25 févr. 2025).

2. La clause de déplacement occasionnel,

insérée dans le contrat de travail, est-elle valable ?

Cette clause ne doit surtout pas être confondue avec une clause de mobilité. Son principal intérêt est de participer à la définition de ce que le déplacement s'inscrit dans le cadre habituel de l'activité du salarié. Mais pour s'imposer au salarié, le déplacement occasionnel n'en devra pas moins respecter trois autres conditions : la mission doit être justifiée par l'intérêt de l'entreprise ; le déplacement doit être temporaire ; le salarié doit être informé au préalable, dans un délai raisonnable, du caractère temporaire de l'affectation et de sa durée prévisible.

3. Le CSE peut-il produire en justice des témoignages

anonymisés à l'appui d'une expertise « risque grave » ?

Les témoignages qui ont été anonymisés par le CSE, afin de protéger les salariés d'éventuelles représailles, sont tout à fait recevables, à la seule condition qu'ils soient corroborés par d'autres éléments permettant d'en analyser la crédibilité et la pertinence (Soc. 11 déc. 2024).

du nombre de trimestres d'assurance retraite validés par l'intéressé, émettra un avis. L'employeur devra également solliciter l'autorisation de l'inspecteur du travail, ce qui n'est pas le cas lorsque le salarié informe l'employeur de son départ en retraite. Ce dernier vérifiera, en effet, que la rupture envisagée n'est pas en rapport avec les fonctions

représentatives du salarié et que les conditions légales ou conventionnelles de mise à la retraite sont bien remplies. Mis à la retraite, le salarié bénéficiera d'un préavis et d'une indemnité de rupture égaux à ceux auxquels il a droit en cas de licenciement, sauf dispositions conventionnelles plus favorables. ■



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





Saint-Denis Pleyel, le joyau du Grand Paris Express

La plus grande gare du Grand Paris Express est à la fois un objet architectural unique, un espace artistique et un outil de rénovation urbaine dans des territoires longtemps déshérités.

Relier l'aéroport d'Orly, le château de Versailles, le Stade de France l'aéroport Charles-de-Gaulle, le campus Descartes, le quartier de La Défense sans passer par Paris, par un réseau de métros automatiques et l'extension de lignes existantes : voici, résumé en quelques mots, le principe fondateur du Grand Paris Express, un projet qui a vu le jour en 2011.

Faire le tour de l'agglomération parisienne en transport en commun a longtemps été un rêve considéré comme irréalisable. Pourtant, dès le XIX^e siècle, Paris comptait deux lignes de chemin de fer en

rocade : la Petite Ceinture, achevée en 1869, à l'intérieur des boulevards des Maréchaux ; et la Grande Ceinture, qui formait une boucle autour de Paris à une distance de 5 à 20 kilomètres de la fameuse enceinte de Thiers, à l'emplacement du boulevard périphérique. Ces deux lignes préexistaient d'ailleurs au métro de Paris, dont la première ligne, entre la porte Dauphine et le Bois de Vincennes, a été inaugurée en 1900. Mais la priorité donnée au métro et le développement des infrastructures routières ont rapidement vidé ces lignes périphériques de leurs voyageurs.

Il faudra attendre les années 1960

pour découvrir de nouveaux projets... qui ne verront jamais le jour, car la priorité est au développement des lignes radiales (le RER) pour relier les villes nouvelles, bâties aux alentours de la capitale. Dans les années 2000, de nouveaux projets sont élaborés, mais seules des tronçons séparés sont réalisés. Mais en 2011, l'État et la région Île-de-France se mettent d'accord, non sans difficultés : ils annoncent la naissance du Grand Paris Express.

Le cœur du Grand Paris

C'est probablement le plus grand projet d'infrastructure de transport collectif jamais mis en œuvre

en France depuis la Seconde Guerre mondiale : 200 kilomètres de voies reliant 72 gares, dont 8 à construire, création de 4 nouvelles lignes, (15, 16, 17, 18), extension des lignes 11 et 14, déploiement d'un vaste réseau de fibres optiques, le tout pour un coût de plus de 40 milliards d'euros.

Au sein de ce nouveau réseau de transport, les nouvelles gares jouent un rôle essentiel. Par leur fonction première bien sûr, accueillir les trains et les voyageurs, mais aussi parce qu'elles provoquent des opérations de rénovation urbaine, la création de nouveaux quartiers et d'aménagements publics, ce que les détracteurs du projet qualifient de tentative de « gentrification » de banlieues longtemps déshéritées.

Comme un origami...

L'une de ces nouvelles gares les plus emblématiques est sans doute celle de Saint-Denis Pleyel, inaugurée en juin 2024, à la fois par sa conception même, mais aussi par son rôle dans la reconfiguration d'une partie des territoires du nord de Paris. Sa réalisation a été confiée à l'architecte japonais Kengo Kuma, une star de l'architecture mondiale, dont l'ambition est de s'inspirer de la tradition japonaise pour la réinterpréter au XXI^e siècle. Il a signé en France quelques réalisations remarquables comme la Cité des Arts et de la Culture de Besançon, le Conservatoire de musique et de danse d'Aix-en-Provence, le nouveau musée Albert-Kahn à Boulogne-Billancourt. Il est aussi l'auteur du nouveau stade olympique de Tokyo, dans lequel se sont déroulés les Jeux d'été en 2020.

Pour la gare de Saint-Denis Pleyel, dont les quais sont situés à 28 mètres sous terre, il a imaginé un véritable puits de lumière, qui se prolonge depuis la hauteur du bâtiment jusqu'au cœur des niveaux sou-

terrains. L'édifice se présente sous la forme d'un jeu de plis urbains, avec de grandes façades verticales où les parois vitrées sont délimitées par d'immenses lames de bois, qui le font ressembler à un origami. L'ensemble de 30 000 m² comporte neuf niveaux, dont quatre souterrains, avec une priorité donnée à la générosité des volumes.

Le symbole du renouveau urbain d'un territoire

Lorsque l'ensemble des lignes sera mis en service, Saint-Denis Pleyel accueillera 250 000 voyageurs par jour, ce qui en fera la gare la plus importante du Grand Paris Express. Son grand mérite est aussi de relier deux territoires franciliens autrefois séparés, les quartiers Pleyel et La Plaine, grâce à une immense passerelle de 300 mètres de long – baptisée du nom assez peu poétique de Franchissement Urbain Pleyel... –, qui permet de relier la gare à celle de Stade de France-Saint-Denis et de son RER D, et qui enjambe les 48 voies du réseau ferré nord-francilien, moyennant une marche de 10 minutes.

Commerces, statues, BD...

Aujourd'hui, une gare est plus qu'une gare : elle est aussi un centre commercial et un lieu artistique. Courant 2026, les voyageurs en transit pourront profiter de 1 000 m² d'espaces commerciaux, répartis sur les différents niveaux, dont un restaurant au 2^e étage. Un espace de 5 000 m² sera mis à disposition de la fondation culturelle Art Explora, et dédié aux arts visuels, au cinéma et aux créations numériques, avec

des expositions temporaires et permanentes. Et 108 sculptures de femmes, inspirées des Vénus de la Préhistoire, seront installées dans l'atrium par l'artiste française Prune Nourry, tandis que sur les quais, des panneaux de Sergio Garcia Sánchez, auteur et illustrateur de bande dessinée espagnol, habillent les murs sur 45 mètres.

Enfin, Saint-Denis Pleyel est aussi le symbole du renouveau urbain d'un territoire en pleine transformation, qui a également bénéficié des infrastructures et des projets immobiliers des JO de Paris. Le quartier Pleyel entame ainsi une mue complète, avec de nouveaux espaces publics, des logements, des commerces, des services de proximité, des espaces de loisirs et de culture. Dans un contexte où la réduction de l'empreinte carbone des villes est une priorité, la gare de Saint-Denis Pleyel incarne désormais le rôle nouveau dévolu aux infrastructures de transport collectif pour rendre la ville plus vivable et plus inclusive. ■



ÉTÉ 2025

Bien plus QUE DES VACANCES

POUR LE BTP
-20%⁽¹⁾
sur le tarif public
TOUTE L'ANNÉE

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



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

LES
+
DU
CONTRAT
santé

(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 Ascaïn, 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

SOCIÉTÉ D'ASSURANCES FAMILIALES DES SALAIRES 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