

# LES Cahiers DU BTP

N°157 | JANVIER 2026

Le magazine trimestriel  
d'information sociale du BTP

CFE  
CGC BTP  
f x in  
cfecgcbtp.com

## SYNDICAT

Les dossiers  
cruciaux  
de la CFE-CGC BTP

P. 5

## EMPLOI

Les prévisions  
de recrutement  
de l'Apec en 2026

P. 20

## DIALOGUES

Comment repenser  
les négociations  
en entreprise ?

P. 24



# MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE

## Le grand sacrifié de l'IA et de la crise ?

**CFE  
CGC  
BTP**

15, rue de Londres - 75009 Paris  
Tél. 01 55 31 76 76  
contact@cfegcbtp.com  
www.cfegcbtp.com

ENSEMBLE  
POUR BÂTIR NOTRE  
AVENIR **2026**

## Décembre 2025

|      |          |
|------|----------|
| L 1  | 49       |
| M 2  |          |
| M 3  |          |
| J 4  |          |
| V 5  |          |
| S 6  |          |
| D 7  | 50       |
| L 8  |          |
| M 9  |          |
| M 10 |          |
| J 11 |          |
| V 12 |          |
| S 13 |          |
| D 14 | 51       |
| L 15 |          |
| M 16 |          |
| M 17 |          |
| J 18 |          |
| V 19 |          |
| S 20 |          |
| D 21 | HIVER 52 |
| L 22 |          |
| M 23 |          |
| M 24 |          |
| J 25 | Noël     |
| V 26 |          |
| S 27 |          |
| D 28 | 1        |
| L 29 |          |
| M 30 |          |
| M 31 |          |

## Janvier

|      |              |
|------|--------------|
| J 1  | Jour de l'an |
| V 2  |              |
| S 3  |              |
| D 4  | 2            |
| L 5  |              |
| M 6  | Épiphanie    |
| M 7  |              |
| J 8  |              |
| V 9  |              |
| S 10 |              |
| D 11 | 3            |
| L 12 |              |
| M 13 |              |
| M 14 |              |
| J 15 |              |
| V 16 |              |
| S 17 |              |
| D 18 | 4            |
| L 19 |              |
| M 20 |              |
| M 21 |              |
| J 22 |              |
| V 23 |              |
| S 24 |              |
| D 25 | 5            |
| L 26 |              |
| M 27 |              |
| M 28 |              |
| J 29 |              |
| V 30 |              |
| S 31 |              |

## Février

|      |   |
|------|---|
| D 1  |   |
| L 2  | 6 |
| M 3  |   |
| M 4  |   |
| J 5  |   |
| V 6  |   |
| S 7  |   |
| D 8  | 7 |
| L 9  |   |
| M 10 |   |
| M 11 |   |
| J 12 |   |
| V 13 |   |
| S 14 |   |
| D 15 | 8 |
| L 16 |   |
| M 17 |   |
| M 18 |   |
| J 19 |   |
| V 20 |   |
| S 21 |   |
| D 22 | 9 |
| L 23 |   |
| M 24 |   |
| M 25 |   |
| J 26 |   |
| V 27 |   |
| S 28 |   |

## Mars

|      |           |
|------|-----------|
| D 1  | 10        |
| L 2  |           |
| M 3  |           |
| M 4  |           |
| J 5  |           |
| V 6  |           |
| S 7  |           |
| D 8  |           |
| L 9  | 11        |
| M 10 |           |
| M 11 |           |
| J 12 |           |
| V 13 |           |
| S 14 |           |
| D 15 | 12        |
| L 16 |           |
| M 17 |           |
| M 18 |           |
| J 19 |           |
| V 20 | PRINTEMPS |
| S 21 |           |
| D 22 | 13        |
| L 23 |           |
| M 24 |           |
| M 25 |           |
| J 26 |           |
| V 27 |           |
| S 28 |           |
| D 29 | 14        |
| L 30 |           |
| M 31 |           |

## Avril

|      |                    |
|------|--------------------|
| M 1  |                    |
| J 2  |                    |
| V 3  |                    |
| S 4  |                    |
| D 5  | Pâques             |
| L 6  | Lundi de Pâques 15 |
| M 7  |                    |
| M 8  |                    |
| J 9  |                    |
| V 10 |                    |
| S 11 |                    |
| D 12 | 16                 |
| L 13 |                    |
| M 14 |                    |
| M 15 |                    |
| J 16 |                    |
| V 17 |                    |
| S 18 |                    |
| D 19 | 17                 |
| L 20 |                    |
| M 21 |                    |
| M 22 |                    |
| J 23 |                    |
| V 24 |                    |
| S 25 |                    |
| D 26 | 18                 |
| L 27 |                    |
| M 28 |                    |
| M 29 |                    |
| J 30 |                    |

## Mai

|      |                 |
|------|-----------------|
| V 1  | Fête du travail |
| S 2  |                 |
| D 3  |                 |
| L 4  | 19              |
| M 5  |                 |
| M 6  |                 |
| J 7  |                 |
| V 8  | Victoire 1945   |
| S 9  |                 |
| D 10 | 20              |
| L 11 |                 |
| M 12 |                 |
| M 13 |                 |
| J 14 | Ascension       |
| V 15 |                 |
| S 16 |                 |
| D 17 | 21              |
| L 18 |                 |
| M 19 |                 |
| M 20 |                 |
| J 21 |                 |
| V 22 |                 |
| S 23 |                 |
| D 24 | Pentecôte       |
| L 25 | L. Pentecôte 22 |
| M 26 |                 |
| M 27 |                 |
| J 28 |                 |
| V 29 |                 |
| S 30 |                 |
| D 31 | Fête des mères  |

## Juin

|      |                    |
|------|--------------------|
| L 1  | 23                 |
| M 2  |                    |
| M 3  |                    |
| J 4  |                    |
| V 5  |                    |
| S 6  |                    |
| D 7  |                    |
| L 8  | 24                 |
| M 9  |                    |
| M 10 |                    |
| J 11 |                    |
| V 12 |                    |
| S 13 |                    |
| D 14 |                    |
| L 15 | 25                 |
| M 16 |                    |
| M 17 |                    |
| J 18 |                    |
| V 19 |                    |
| S 20 |                    |
| D 21 | ÉTÉ Fête des pères |
| L 22 | 26                 |
| M 23 |                    |
| M 24 |                    |
| J 25 |                    |
| V 26 |                    |
| S 27 |                    |
| D 28 |                    |
| L 29 | 27                 |
| M 30 |                    |

**ZONE A** : Académies de Besançon, Bordeaux, Clermont-Ferrand, Dijon, Grenoble, Limoges, Lyon, Poitiers

**ZONE B** : Académies d'Aix-Marseille, Amiens, Lille, Nancy-Metz, Nantes, Nice, Normandie (Caen et Rouen), Orléans-Tours, Reims, Rennes, Strasbourg

**ZONE C** : Académies de Créteil, Montpellier, Paris, Toulouse, Versailles

**CFE  
CGC  
BTP**

15, rue de Londres - 75009 Paris  
contact@cfegcbtp.com  
www.cfegcbtp.com

# Le calendrier 2026 est disponible !

**Demandez-le**  
à votre président de section

**Téléchargez-le**  
[www.cfegcbtp.com/calendrier/2026](http://www.cfegcbtp.com/calendrier/2026)



# Gagner la bataille de la représentativité...

**E**n ce début 2026, il est encore difficile de se faire une idée précise de la façon dont vont évoluer le contexte économique et social de notre pays et la situation des secteurs du Bâtiment et des Travaux publics. Les incertitudes sont nombreuses, et à peine les discussions sur la loi de finances 2026 terminées, vont s'engager très rapidement les débats sur 2027, qui ne s'annoncent pas plus simples, bien au contraire. Et je ne parle pas des deux rendez-vous électoraux qui vont rythmer la vie politique ces deux prochaines années, les municipales en 2026 et la présidentielle en 2027.

Comment conduire l'action syndicale dans un tel environnement ? Pour la CFE-CGC BTP, une exigence s'impose : renforcer notre représentativité, car seule cette dernière nous permettra de faire porter notre voix dans les débats qui s'annoncent. La performance électorale est donc clé, on sait qu'en deçà de 10 % des voix, on est en risque de ne pas participer aux discussions de façon satisfaisante. Nous avons un enjeu fort dans les quatre conventions collectives qui nous concernent, avec du terrain à reconquérir dans le bâtiment. Et nous savons aussi que nos performances ont un effet important au niveau confédéral.

La CFE-CGC BTP a un avantage : nos adhérents, sympathisants et élus sont des membres de l'encadrement, ils sont mieux placés que d'autres pour défendre leurs pairs, nous ne sommes pas contraints au grand écart entre la défense des cadres et celle des ouvriers ou d'autres catégories. Au-delà des grands sujets nationaux comme le sort de la réforme des retraites, l'emploi des seniors, la gestion de l'assurance chômage, la défense du pouvoir d'achat, nous allons travailler sur des sujets plus techniques mais très importants, comme la banalisation des forfaits jours qui se développent parfois hors de contrôle ou le problème des délégations de pouvoir, particulièrement sensibles dans le BTP. Il est du rôle de notre syndicat de mieux veiller à la façon dont les encadrants sont défendus lorsqu'ils sont face à un problème de responsabilité, en cas d'accident sur un chantier par exemple, et de mettre en œuvre des services appropriés.

Notre volonté est que la CFE-CGC BTP continue de faire entendre sa voix dans ces périodes troublées et je forme le vœu que 2026 se traduise par une amélioration de nos implantations dans les entreprises.

Je vous souhaite une très bonne année. Qu'elle soit porteuse de satisfactions personnelles, professionnelles... et syndicales. ■



**Vincent BOGUCKI**  
*Président de la CFE-CGC BTP*

---

**Il est du rôle  
de notre syndicat  
de mieux veiller  
à la façon dont  
les encadrants  
sont défendus**

---

## Éditorial

- 3 Gagner la bataille de la représentativité...**  
par Vincent Bogucki

## Infos

- 5 SYNDICAT**  
Les dossiers cruciaux de la CFE-CGC BTP
- 6-7 SECTIONS**  
PACA et CORSE, GRAND EST, HAUTS-DE-FRANCE  
Spécial AGE
- 8 OBSERVATOIRE DES MÉTIERS DU BTP**  
Une journée pour croiser les regards  
**AXIMA-EQUANS**  
Se mobiliser pour trouver des candidats
- 9 EIFFAGE**  
Le dispositif d'actionnariat salarié
- 10 BTP CFA ET CCCA-BTP**  
Temps de travail : se donner les moyens d'agir
- 11 PORTRAIT**  
Grégory Dechambre (section APRR)

## Actualités

- 17 ON EN PARLE**  
Sauver le « pont de pierre » de Bordeaux
- 18 À SUIVRE**  
Consommation d'énergie : le bilan mitigé des ménages
- 19 L'immobilier de bureaux chute en Île-de-France**
- 20 EMPLOI**  
Les perspectives de recrutement en 2026
- 21 Travail et parentalité, une conciliation sous tension**
- 22 DANS LES ENTREPRISES**  
Les recommandations pour éviter de stresser au travail
- 23 TRIBUNE**  
Transparence salariale : faire tomber les parois et plafonds de verre, par Christelle Toillon, Déléguée nationale CFE-CGC à l'égalité professionnelle

## En couverture

P. 12 à 16

## Management intermédiaire Le grand sacrifié de l'IA et de la crise ?

À multiplier les injonctions contradictoires, les entreprises ne sont-elles pas en train de briser le seul maillon encore capable de faire tenir l'ensemble ? Un nouveau pacte managérial est nécessaire pour revaloriser cette fonction clé pour la stabilité des entreprises.

## Magazine

- 24 LES DIALOGUES**  
Comment repenser les négociations en entreprise ?
- 27 EUROPE**  
Le rôle du CEE dans le dialogue social des grandes entreprises
- 28 TECHNOLOGIES**  
Quoi de neuf dans la tech ?
- 29 JURIDIQUE**  
La vidéosurveillance des salariés : à quelles conditions ?
- 30 LA SAGA DES BÂTISSEURS**  
Canal Rhin-Danube, le chaînon qui manquait



## Le magazine des salariés de l'encadrement du BTP

**Directeur de la publication**  
Vincent Bogucki

**Rédacteur en chef**  
Julien Bellino

**Comité de rédaction**  
Vincent Bogucki  
Jean-Louis Farou  
Jacques Lladeres  
Gérard Maliverney  
Armand Suardi  
Marie-Jeanne Vonderscher

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

**Photo de couverture**  
DR

**Dépôt légal**  
1<sup>er</sup> trimestre 2026  
ISSN : 0765-023X  
CPPAP : 0422 S 08370  
**Impression**  
Illico by l'Artésienne



# Les dossiers cruciaux de la CFE-CGC BTP

**Développement, nominations, négociations, statuts... : la nouvelle équipe de direction met en place son organisation pour gérer les chantiers majeurs du syndicat.**



**Jacques LLADERES**  
Secrétaire national  
de la CFE-CGC BTP

**D**epuis l'assemblée générale électorale de la CFE-CGC BTP, le 3 octobre dernier, à Annecy et l'élection de Vincent Bogucki à la présidence du syndicat, le nouveau Bureau national a pris plusieurs décisions en vue d'affronter les défis qui attendent le syndicat aux cours des prochains mois. Ont ainsi été nommés plusieurs « experts » en charge de coordonner les actions mises en place.

Le développement et la représentativité figurent au premier rang de ces priorités. « Depuis la réforme de 2008, les résultats aux élections doivent être une véritable obsession, affirme Vincent Bogucki. Ce sont eux qui déterminent notre représentativité dans les différentes conventions collectives et dans les entreprises, et donc la place qui nous revient dans les négociations. Il faut gagner des postes et nous développer. »

## Détecter des talents

Le deuxième chantier essentiel concerne les nominations et désignations dans les organismes paritaires. Depuis l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 18 février 2025 relatif à la gouvernance des groupes paritaires de

protection sociale (que la CFE-CGC n'a pas signé, mais qui a été validé par la signature de trois autres syndicats), une limite d'âge de 70 ans a été fixée pour l'entrée en mandat. Cette mesure oblige notre syndicat à rajeunir ses administrateurs, et donc à détecter des talents et identifier des personnes aptes à prendre des responsabilités. Ce groupe de travail a pour première tâche de dresser la liste des administrateurs qui représenteront le syndicat en conformité avec l'ANI.

**« Les statuts de notre syndicat ne correspondent plus vraiment à l'environnement d'aujourd'hui »**

Autre dossier important, à l'impact majeur sur l'image du syndicat, mais aussi sur ses financements : la négociation des accords et conventions collectives dans les branches. La direction du syndicat entend étoffer l'équipe des négociateurs car la vie paritaire se concentrant généralement sur trois jours (les mardi, mercredi et jeudi), il est difficile d'être présent partout. D'où la création d'une équipe de négociateurs. « Il ne faut pas laisser de

chaises vides dans certaines négociations », affirme Vincent Bogucki.

## Refondre les statuts

Parmi les autres dossiers figurent les finances, la communication interne et externe, et les relations avec la Confédération. Dernier chantier et non des moindres : la refonte des statuts. « Un toilettage est nécessaire, car ils ne correspondent plus vraiment à l'environnement d'aujourd'hui », souligne Vincent Bogucki, qui va coordonner les travaux et diriger un groupe de travail constitué de représentants des sections régionales et d'entreprises.

« Nous prévoyons trois ou quatre réunions où nous examinerons ce qu'il est nécessaire de changer dans la quarantaine d'articles des statuts actuels, détaille Vincent Bogucki. Maître Carlus, avocate au cabinet JDS & Associés qui nous accompagne, va rédiger la nouvelle version des statuts que j'aimerais présenter au Conseil national de juin. Après validation, elle sera soumise lors d'une AG extraordinaire à la rentrée. » ■

## LA PREMIÈRE LISTE D'EXPERTS

- Nominations et désignations : **Patrick Rebaud**
- Finances : **Jean-Luc Desplat**
- Communication : **Julien Bellino**
- Communication du Président : **Laurent Beyney**
- Relations avec la Confédération : **Michel Delannoy**

**PACA ET CORSE**

# Le renouveau dans la continuité

**La CFE-CGC BTP PACA et Corse a tenu son assemblée générale élective (AGE) à Marseille. Francis Berny succède à Michel Delannoy à la présidence de la section régionale.**



**Frédérique GALLO**  
Secrétaire  
de la section PACA

L'assemblée générale élective (AGE) de la section régionale PACA et Corse s'est tenue le 25 octobre à Marseille, en présence de Vincent Bogucki, président de la CFE-CGC BTP, de Jacques Lladeres, Secrétaire national, et d'une quarantaine d'adhérents. Cette journée a été l'occasion d'approuver la nomination de Francis Berny à la présidence de la section. Il succède à Michel Delannoy qui, après quatre mandats à la présidence de la région, a été nommé président d'honneur.

À noter, la progression significative des femmes, qui représentent aujourd'hui 175 des 449 adhérents de

la section régionale. Par ailleurs, six nouveaux membres encore en activité arrivent au sein du conseil, qui se compose désormais de 12 actifs et 7 retraités.

## **Élargir la base des adhérents aux générations X et Y**

Âgé de 59 ans, Francis Berny est avant tout un homme de terrain. Il occupe actuellement un poste de formateur à la délégation

**« Accélérer le développement des canaux de communication afin d'élargir la base des adhérents aux générations X et Y »**

Sud-Est Bâtiment chez Travaux du Midi (VINCI Construction). Comme tout bon Maître compagnon et Maître bâtisseur, il souhaite impulser une dynamique ancrée sur les valeurs qu'il défend depuis plus de 40 ans : l'écoute, l'esprit de générosité et l'exemplarité dans le savoir-faire et le savoir-être. Avec son équipe, il veut aussi accélérer le développement des différents canaux de communication : site web, e-mailing, réseaux sociaux, blog, médias, salons et foires, afin d'élargir la base des adhérents aux générations X et Y.

Dans cette nouvelle organisation, un référent développement régional PACA et Corse va être désigné en vue d'assurer la campagne des comités sociaux et économiques (CSE) du cycle 2025/2028. L'objectif est de porter à environ 600 le nombre d'adhérents d'ici trois ans. ■

## GRAND EST

# Renforcer la dynamique de développement

L'assemblée générale électorale de la section a reconduit en grande partie l'équipe sortante Grand Est.



**Georges HOERNER**  
Président  
de la section  
Grand Est

Le 18 octobre dernier, la section régionale Grand Est de la CFE-CGC BTP a tenu son assemblée générale électorale (AGE) à Amnéville (Moselle). De nouveaux membres ont intégré le Conseil et l'équipe sortante du Bureau a été en grande partie reconduite. La nouvelle mandature s'inscrit dans une dynamique de développement de la section, visant à attirer de nouveaux adhérents.

## Sensibilisation des DS

Pour y parvenir, les membres vont être appelés à participer davantage aux groupes de travail, en prenant des responsabilités. Certains d'entre eux sont déjà référents, notamment dans le domaine des relations avec le monde de l'entreprise, l'apprentissage ou la communication.

Il convient aussi de mobiliser davantage les délégués syndicaux (DS) et de les encourager à s'engager en région, comme en entreprise.

Le Conseil a proposé de créer des groupes de travail sur différentes thématiques. Concernant la sensibilisation des DS sur leurs droits et devoirs par exemple, un de ces groupes de travail aura la charge de contacter chaque DS, via une communication adaptée, de façon à les inciter à se former pour répondre au mieux aux besoins de la section, en particulier son développement.

**« Un rééquilibrage entre les départements semble indispensable »**

Dynamiser la section passe aussi par la volonté d'intégrer au sein du futur Conseil, lors de la prochaine mandature, davantage de membres issus des autres départements du Grand Est que celui de la Moselle. Un rééquilibrage semble indispensable. Comme il est déjà d'usage, la section continuera à organiser les réunions du Conseil sur l'ensemble du territoire, l'objectif premier étant de faire progresser la CGE-CGC BTP sur tout le périmètre. ■



**DISPARITION.** C'est avec une profonde tristesse que nous venons d'apprendre le décès de notre collègue et ami Michel Bitschené. Directeur au CFA de Laon de 1993 à 2015, il était apprécié de tous pour sa personnalité attachante et pédagogue. Adhérent à la CFE-CGC BTP depuis 2001, il a occupé le poste de secrétaire général de la section des personnels du réseau BTP CFA et CCCA-BTP de 2009 à 2015, puis secrétaire général adjoint de 2015 à 2018. Président de la région Picardie, il a organisé, avec Pascal Benedit, la fusion donnant naissance à la section des Hauts-de-France. Lors de l'AGE d'Annecy, les 3 et 4 octobre derniers, Michel était encore parmi nous. ■

## HAUTS-DE-FRANCE

# Dominique Prévost élu président de la section

Le bureau a été renouvelé dans son ensemble. Seuls les postes de président et de trésorier ont changé.



**Pascal BÉNÉDIT**  
Trésorier  
de la section  
Hauts-de-France

L'assemblée générale électorale (AGE) de la section Hauts-de-France s'est tenue le 6 décembre au Touquet, en présence de Vincent Bogucki, président de la CFE-CGC BTP. Elle a élu Dominique Prévost comme nouveau président. Auparavant, il occupait le même poste dans la section Autoroutes. Le reste du bureau ne change pas, à l'exception du poste de trésorier, tandis que trois nouveaux membres, tous actifs, ont rejoint le conseil pour cette nouvelle mandature.

Dominique Prévost compte porter l'effort sur le développement de la représentativité de la section régionale, afin de conforter le poids de la branche du BTP, quatrième pilier de la confédération CFE-CGC. Il peut ainsi compter sur la venue de nouvelles recrues au sein de la commission développement de la section Hauts-de-France, qui compte désormais sept membres.

L'objectif est de renforcer la présence de la CFE-CGC BTP dans les entreprises en affirmant notre volonté d'être moteur dans la recherche d'un dialogue social constructif, respectueux de l'humain et des règles. ■

## OBSERVATOIRE DES MÉTIERS DU BTP

### Une journée pour croiser les regards



**Marie  
FERHAT**  
Présidente  
de l'Observatoire,  
représentante  
du collège Salariés

Tous les deux ans, l'Observatoire des métiers du BTP organise un temps fort dont l'objectif est de croiser les regards des entreprises, d'experts et d'acteurs de l'emploi et de la formation. La 4<sup>e</sup> édition, organisée le 26 novembre, a rassemblé 270 participants, autour de la présidence de l'Observatoire, (dont Jean-Michel Martin, vice-président, représentant le collège Employeurs).

Trois tables rondes ont ponctué cette journée. La première a abordé les transitions et reconversions professionnelles vers les métiers du BTP, la deuxième était consacrée aux usages de l'IA dans les entreprises du BTP et la troisième a analysé les évolutions des fonctions de l'encadrement de chantiers et d'ateliers. Pour la première fois, l'Observatoire a présenté des témoignages vidéos de professionnels de terrain pour illustrer les différentes tables rondes.

Par ailleurs, un échange s'est déroulé autour d'une étude prospective réalisée par le CCCA-BTP. Intitulée « Bâtir l'avenir : aspirations des jeunes et besoins des entreprises à l'horizon 2035-2040 », elle propose un éclairage prospectif sur le regard des jeunes générations vis-à-vis des métiers du Bâtiment. L'intégralité du contenu de la conférence est consultable sur le site de l'Observatoire. ■

## AXIMA-EQUANS

### Se mobiliser pour trouver des candidats

**Les règles devant évoluer, les élections professionnelles s'annoncent « compliquées ». La section lance donc un appel à la mobilisation.**



**Christine  
ALLEMAND**  
Déléguée syndicale  
(DS) CFE-CGC BTP  
Axima-Equans

La section syndicale d'Axima Concept appelle les adhérents de la CFE-CGC BTP à se mobiliser pour constituer ses listes aux prochaines élections professionnelles en décembre 2026.

À l'occasion de ces élections, les règles vont évoluer pour l'entreprise spécialisée dans le génie climatique (6 500 personnes), qui figure avec Ineo et Bouygues Énergies Services dans le giron d'Equans (Groupe Bouygues). Elles imposent, notamment, la création d'un comité social et économique (CSE) par région ou par activité – *a minima* quatre – ainsi qu'un CSE central.

#### Une centaine d'agences à couvrir sur le territoire

Actuellement, l'entreprise compte quatre délégués syndicaux et l'équipe CFE-CGC BTP se compose de dix élus titulaires et suppléants au CSE, dont six représentant les ingénieurs & assimilés cadres (IAC), quatre représentant les techniciens & agents de maîtrise (TAM) et un représentant syndical (RS). Elle va donc devoir trouver de nombreux candidats pour les inscrire sur les listes électorales des – plus ou moins – cinq

futurs CSE. Aux dernières élections professionnelles, 48 candidats s'étaient inscrits sur les listes.

Le challenge s'annonce d'autant plus difficile qu'une liste doit être constituée en alternance de genre. Surtout, les élus doivent aller sur le terrain à la rencontre

**« La vie syndicale permet  
de contribuer à l'intérêt  
général des salariés »**

des cadres et des TAM présents dans une centaine d'agences sur le territoire métropolitain et une à la Réunion. Pour gagner ces élections, une mobilisation au niveau de la branche serait la bienvenue.

Si les adhérents du syndicat connaissent des salariés d'Axima Concept Equans, qu'ils n'hésitent pas à leur présenter les spécificités de la CFE-CGC BTP et à leur rappeler qu'il est bon de s'impliquer dans la vie syndicale, parce qu'elle permet de contribuer à l'intérêt général des salariés, mais aussi de s'accorder du temps pour se former et gagner en compétence dans sa carrière professionnelle. ■



Toutes  
les sections  
d'entreprise  
sur notre site



## EIFFAGE

# L'actionnariat salarié, un pilier du partage de la valeur de l'entreprise

**Détenant 23,3 % du capital au travers du plan d'épargne du groupe, les salariés représentent depuis plus de trente ans le premier actionnaire d'Eiffage.**



**Michèle GROSSET**  
Salariée actionnaire du groupe Eiffage

**P**lus qu'une institution, l'actionnariat salarié chez Eiffage s'inscrit dans l'ADN du groupe. Compagnons, ouvriers, employés, agents de maîtrise, cadres : 80 % des salariés sont aujourd'hui actionnaires

d'Eiffage au travers du plan d'épargne groupe. Avec 23,3 % du capital au 30 juin 2025, ils représentent actuellement le premier actionnaire d'Eiffage. Le groupe de BTP voit dans ce modèle une opportunité de renforcer l'implication de ses collaborateurs.

### Accompagner la croissance du groupe

En devenant actionnaires au travers du plan d'épargne Groupe

(PEG), tous les salariés présents dans l'Hexagone ainsi que dans d'autres pays (Allemagne, Belgique, Espagne, Luxembourg, Pays-Bas, Sénégal, Suisse, Pologne) accompagnent la croissance de l'entreprise et protègent son indépendance. En témoigne la farouche opposition des salariés et des syndicats à la tentative d'offre publique d'achat (OPA) hostile lancée en 2007 par l'espagnol Sacyr pour prendre le contrôle d'Eiffage.

**« L'actionnariat salarié permet de devenir partie prenante de l'avenir du groupe par le vote en assemblée générale »**

Chaque année, le groupe de BTP lance une nouvelle augmentation de capital au profit des salariés pour leur permettre de se constituer une épargne en actions Eiffage à des conditions préférentielles : une décote de 20 % sur le prix de référence de l'action et des facilités de paiement, permettant à tous d'accéder au dispositif selon leurs moyens. Adhérer à l'actionnariat salarié Eiffage permet aussi de devenir partie prenante de l'avenir du groupe par le vote en assemblée générale (AG), via le conseil de surveillance du fonds commun de placement Eiffage dédié aux salariés.

Aujourd'hui, plus de 1 000 « messagers » vont à la rencontre des salariés et des nouveaux arrivants sur les chantiers, dans les agences et dans les filiales, pour les accompagner dans la compréhension du dispositif et pour leur transmettre les informations économiques et financières. « *Ce partage de la valeur est essentiel pour cultiver cet "esprit de famille" propre à Eiffage* », souligne Farid Haddouche, porte-parole de la section CFE-CGC BTP d'Eiffage. ■

**BTP CFA ET CCCA-BTP**

# Temps de travail : se donner les moyens d'agir

**Les élus et délégués syndicaux CFE-CGC BTP des organismes paritaires de formation par apprentissage et du CCCA-BTP ont suivi une formation sur la durée du travail.**



**Rémy SALABERT**  
Secrétaire général  
de la section  
nationale

**M**onter en compétences pour réagir rapidement en cas d'éventuelle renégociation de la durée de travail, tel était l'objectif de la formation organisée par la section CFE-CGC BTP des CFA et CCCA-BTP à Dijon. Un sujet central pour les élus et DS, car la durée de travail actuelle pourrait être remise en cause dans plusieurs organismes de formation, à l'instar du BTP CFA Pays de la Loire, qui réfléchit aux termes d'un nouvel accord. En libéralisant le marché de la formation professionnelle, la loi du 5 septembre 2018 a accordé une

pleine autonomie aux organismes de formation du réseau des BTP CFA. Les employeurs de ces organismes peuvent ainsi revoir leur accord portant sur le statut des salariés, qui est actuellement plus favorable que le droit commun. Dans ce contexte

**« L'expert a relevé plusieurs points de l'accord pouvant être révisés à la faveur des salariés »**

hautement concurrentiel, les élus et délégués syndicaux (DS) des BTP CFA et du CCCA-BTP ont pu échanger pendant deux jours sur leurs pratiques et retours d'expérience sur le terrain.

La première journée, animée par

Jean-Michel Gasser, de l'IRT de Nancy, spécialisé sur les problématiques liées à la durée de travail en entreprise, a été consacrée à celle-ci. Les participants ont passé en revue les normes juridiques, les sources du droit du travail, les conventions collectives, ainsi que la jurisprudence clé, en particulier sur les périodes d'astreinte. Cette formation a permis de mieux comprendre certaines subtilités d'interprétation et d'application de la règle de droit dans le contexte professionnel des OFA. Elle a été aussi l'occasion de se pencher sur l'accord portant sur le statut des salariés, qui est presque identique pour les 14 associations régionales.

L'expert a relevé plusieurs points de l'accord pouvant être révisés à la faveur des salariés, donnant ainsi des arguments dans le cadre d'une éventuelle négociation avec l'employeur. Durant cette session, Marie Ferhat, expert formation à la CFE-CGC BTP, a également dressé un état des lieux sur les négociations en cours dans le secteur et sur l'avenir de la formation professionnelle en France. Son intervention a été suivie par une présentation de la Commission paritaire consultative (CPC) par Luc Perrard, directeur du BTP CFA Meurthe-et-Moselle et Meuse. ■

## WorldSkills 2025 : les talents des métiers du BTP à l'honneur

**P**endant trois journées intenses au parc Chanot de Marseille, la 48<sup>e</sup> édition de la compétition nationale des métiers a rassemblé 18 secteurs du bâtiment, attirant plus de 80 000 visiteurs, dont 25 000 collégiens et lycéens venus encourager leurs camarades. L'événement a offert une forte visibilité à notre secteur, avec une participation remarquable dans le pôle Construction, le plus important de la compétition, qui comptait 200 compétiteurs de moins de 23 ans. Ces jeunes ont rivalisé d'expertise et de maîtrise du geste pendant trois jours, offrant un spectacle de haut niveau.

Le réseau paritaire des BTP CFA et Bâtiment CFA a brillé, remportant 41 médailles. Une belle réussite pour le premier réseau de formation en France, regroupant plus de 55 000 apprentis

dans les métiers du bâtiment et des travaux publics. Leur performance témoigne de la qualité de la formation et de l'engagement des acteurs du secteur. Ce niveau d'excellence a été rendu possible grâce à un entraînement préalable rigoureux, notamment via l'appel à candidatures 1.2.3 Podium, financé par le CCCA BTP, qui a permis de préparer et de soutenir les appren-



tis. Ainsi, s'engager dans des centres de formation avec une histoire et un savoir-faire reconnus est essentiel pour transmettre l'excellence du geste professionnel, garantissant ainsi la réussite et l'épanouissement de notre jeunesse dans le secteur du BTP.

# Un ardent défenseur de la justice sociale

**Grégory Dechambre, délégué syndical central CFE-CGC BTP chez APRR, agit en pédagogue appliqué auprès des sympathisants, pour leur donner l'envie de s'investir dans le syndicalisme.**

**G**régory Dechambre a adhéré à la CFE-CGC BTP en 2014. Pour ce formateur en sécurité trafic sur l'ensemble du réseau de la société d'autoroutes Rhin-Rhône (APRR), « *c'était une évidence parce que je savais ce que je venais y chercher* ». À commencer par « *des réponses pertinentes* » sur les droits des salariés, mais aussi une assistance juridique et l'appui d'experts reconnus dans leur domaine. Il a ainsi choisi la CFE-CGC BTP pour son côté « *catégoriel, apolitique et évolutif* », mais aussi pour « *sa culture du compromis constructif, qui permet aux salariés comme à la direction d'y trouver leur compte* ».

## Syndicaliste « du local au global »

Curieux de nature, ce passionné de jeux de stratégie a voulu découvrir comment fonctionnait de l'intérieur un syndicat en cheminant à son rythme, « *du local au global* », pour en comprendre tous les mécanismes. À l'époque, raconte ce cadre âgé de 47 ans, « *la partie syndicale me paraissait très nébuleuse et complexe* ». Patient et méthodique, il a débuté son parcours syndical comme délégué du personnel (DP) chez APRR, avant d'être élu au conseil social et économique (CSE) d'établissement de la région APRR Paris. Il a poursuivi en tant que représentant syndical (RS) pour le même établissement APRR et a été nommé, depuis juillet 2024, délégué syndical central (DSC) pour la CFE-CGC BTP chez APRR.

« *Toutes ces fonctions m'ont permis*



**« J'aime rappeler qu'il est utile d'être solidaire pour peser dans le dialogue social »**

d'acquérir une connaissance du terrain et des compétences pour mener une négociation de qualité avec la direction générale», affirme cet adepte de la méthode japonaise Kaizen, dite « *d'amélioration constante par petits pas en impliquant les acteurs* ». L'important, souligne-t-il, « *c'est de maintenir les acquis sociaux durement négociés par mes prédécesseurs et d'essayer d'en obtenir d'autres* ». D'autant plus avec la fin de la conces-

sion autoroutière prévue par l'État, qui se profile d'ici à 2035 pour APRR. « *Cela nous oblige à rester vigilants dans la gestion et l'accompagnement des salariés dans le changement* », assure-t-il.

## Solidaires pour peser

D'ailleurs, il se forme en permanence pour être toujours au point sur ses dossiers, tout comme l'équipe qu'il anime. Les DS/RS et les élus se voient attribuer des missions et participent aux commissions des CSE. De cette façon, assure Grégory Dechambre, « *chaque membre est valorisé suivant ses centres d'intérêts, ses compétences et sa charge de travail* ».

Aujourd'hui, il affiche plusieurs succès à son actif dans les récentes négociations, comme la reconnaissance de la pénibilité d'une astreinte assortie de jours de repos supplémentaires pour les salariés. « *Pour ceux qui hésitent à s'investir dans le syndicalisme, insiste-t-il, j'aime leur rappeler qu'il est utile d'être solidaire pour peser dans le dialogue social, afin de se donner les moyens d'améliorer les conditions de travail de chacun dans l'entreprise* » Et de préciser : « *Nous faisons beaucoup de pédagogie dans nos communications auprès de nos sympathisants, mais aussi en les invitant à nos réunions syndicales, pour leur donner l'envie de travailler avec nous dans la section APRR* ». ■

## BIO EXPRESS

- 1978** Naissance à Évry (91).
- 2003** Master2 en Système industriel et en Logistique à l'Université de technologie de Troyes (UTT).
- 2010** Arrivée chez APRR en tant que chef du PC sécurité de Paris, situé à Nemours (77).
- 2014** Adhésion à la CFE-CGC BTP.
- 2019-2023** Élu au CSE et CSSCT, ainsi que DS dans l'établissement APRR région Paris centrale adjointe.
- 2023-2024** RS au CSE APRR Région Paris et CSE-C APRR.
- 2024** Délégué syndical central pour la CFE-CGC BTP d'APRR.



# **MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE**

## **Le grand sacrifié de l'IA et de la crise ?**

# À multiplier les injonctions contradictoires, les entreprises ne sont-elles pas en train de briser le seul maillon encore capable de faire tenir l'ensemble ?

## Un nouveau pacte managérial est nécessaire afin de revaloriser cette fonction clé pour la stabilité des organisations.

Jusqu'à il y a relativement peu de temps, il était convenu de rester très mesuré sur les effets du déploiement de l'intelligence artificielle sur l'emploi des cols blancs. Même lorsque ChatGPT est apparu, en novembre 2022, on évoquait le fait que l'intelligence artificielle générative allait « augmenter » les compétences des managers, les décharger de tâches répétitives, leur laisser plus de temps pour créer... et non les remplacer. Force est de constater que la réalité est plus complexe.

Ces derniers mois, les annonces de suppressions très importantes de postes dans les grandes entreprises se sont multipliées, en particulier aux États-Unis. En août 2025, Google a annoncé avoir supprimé 35 % de ses postes de managers supervisant des équipes de moins de trois personnes. En septembre, Fiverr, une plateforme de freelance, a déclaré qu'elle allait se séparer de certains managers afin de se concentrer davantage sur l'IA. Amazon a procédé à des réductions d'effectifs tout au long de l'année dans le but d'améliorer son efficacité. Mark Zuckerberg, le CEO de Meta, se plaint depuis 2023 de l'inutilité des « *managers qui managent des managers* » et a annoncé vouloir licencier plus de 19 000 collaborateurs. Intel a décidé la suppression de 34 000 postes, soit 15 % de ses effectifs.

Dans le seul secteur technologique, on évalue à 180 000 le nombre de suppressions de postes depuis le début 2025. Et la vague semble se propager aux autres domaines de l'économie, comme chez Walmart dans la distribution ou Accenture dans le conseil aux entreprises, mais aussi au BTP (voir p.14).

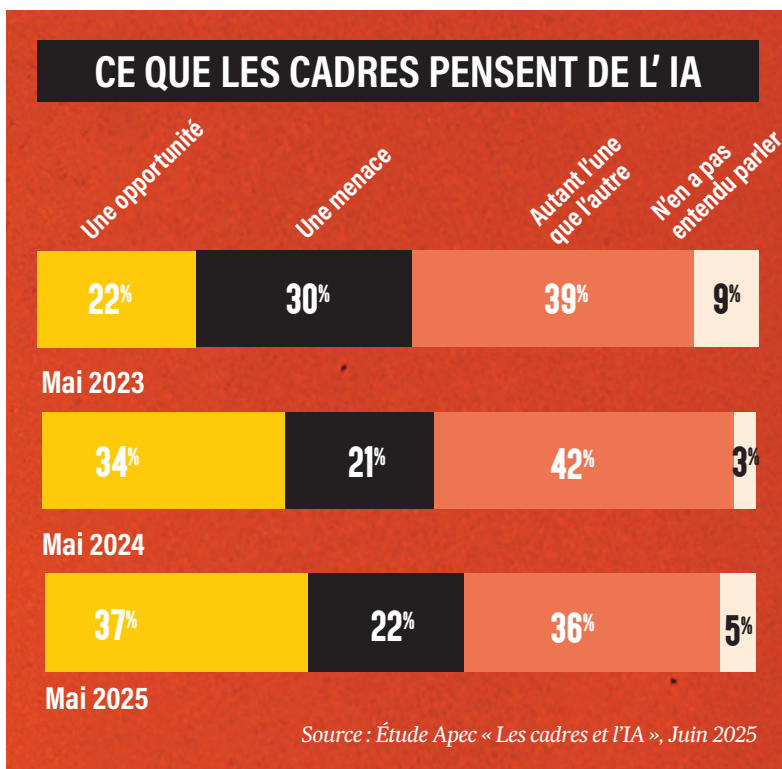
Si ces nombreuses suppressions de postes ne sont pas toutes imputables à l'intelligence artificielle, elles sont révélatrices d'un phénomène montant : l'irruption de l'IA dans les entreprises entraîne à la fois une révolu-

tion technologique et une révolution managériale. Elle provoque une révision profonde des organisations et du management, pour tirer le meilleur de l'IA, mais aussi pour réévaluer le nombre et le rôle des humains au sein des organisations.

**Un col blanc  
reçoit en moyenne  
117 e-mails et  
153 messages  
Teams par jour**

### Recherche de fluidité et pilotage orienté sur les résultats

Alors que l'IA continue de rendre plus accessibles les expertises les plus poussées, les entreprises cherchent à faire évoluer leur organisation interne avec un double objectif : la recherche de fluidité et un pilotage orienté sur les résultats. Elles gagnent ainsi en flexibilité pour s'adapter à leurs besoins en définis-



sant un nouvel index : le ratio employés/agents IA qui leur est nécessaire. Les dirigeants font face à deux questions essentielles : combien d'agents sont nécessaires, pour quels processus métier et quelles tâches ? Combien d'employés sont-ils impliqués pour les encadrer ?

### Les cadres bien souvent soumis à la « journée de travail infinie »

Une partie des tâches accomplies par un cadre intermédiaire, dont le rôle est de diffuser au sein des équipes les décisions, objectifs et stratégies mises en œuvre par les échelons supérieurs, peuvent être réalisées aujourd'hui par l'IA agentique : rechercher de l'information, la mettre en forme, écrire des mémos, établir des priorités, organiser des réunions et en rédiger des comptes-rendus. Le fait qu'un cadre soit en partie soulagé par l'IA dans la réalisation de ces tâches est plutôt une bonne chose. Dans son étude annuelle sur le travail des cadres, Microsoft révèle qu'un col blanc reçoit en moyenne 117 e-mails et 153 messages Teams par jour. L'étude montre également que les employés sont interrompus en moyenne toutes les deux minutes – soit 275 fois par jour

**Appliquer le principe 80/20, autrement dit se concentrer sur les 20 % de tâches qui génèrent 80 % des résultats, en utilisant l'IA...**

– par des réunions, des e-mails ou des notifications de chat.

En théorie, une cohabitation idéale entre l'humain et l'IA pourrait faciliter le travail du *middle management*, à condition de savoir mettre en œuvre trois principes majeurs : appliquer le principe 80/20, autrement dit se concentrer sur les 20 % de tâches qui génèrent 80 % des résultats, en utilisant l'IA pour automatiser les tâches à faible valeur ajoutée ; abandonner les hiérarchies rigides au profit d'équipes agiles, orientées vers les résultats, soutenues par l'IA ; constituer des équipes hybrides humain-agent, où l'IA gère les tâches répétitives, tandis que les humains se consacrent à la stratégie et à la créativité. Mais dans la vraie vie du travail, cet équilibre est encore largement en construction et les cadres sont bien souvent soumis à la « journée de travail infinie » : 40 % consultent leurs e-mails avant 6 heures du matin, un tiers vers 22 heures. Peu de temps donc à consacrer à la créativité, à l'animation ou à la motivation des équipes...

En outre, le contexte économique international, empreint de brutalité et de violence, pousse les entreprises à intensifier leur recherche de compétitivité et donc à faire

## Le BTP, entre conjoncture dégradée et progrès de la robotique...

**À** fin juin 2025, Les entreprises du BTP avaient détruit un peu moins de 30 000 postes, dont 22 000 postes de salariés, selon la FFB. Bien sûr, ces chiffres ne peuvent pas être imputés directement au développement de l'intelligence artificielle et s'expliquent d'abord par la conjoncture maussade dans le secteur. Mais comme tous les autres secteurs, le BTP est concerné par la transformation

digitale et par l'apparition des nouveaux outils d'intelligence artificielle, avec les mêmes effets induits sur la nature des tâches et le partage du travail entre l'homme et la machine. D'autant que les entreprises du BTP, qui ont un urgent besoin d'améliorer leur compétitivité et leur productivité, doivent automatiser un certain nombre de processus grâce

à de nouveaux outils technologiques comme la maquette numérique, les drones intelligents, la réalité augmentée ou la digitalisation des chantiers.

Des data scientists de la société Zety, spécialisée dans le

recrutement, ont réalisé une étude sur les emplois les plus menacés par l'IA à l'horizon 2030. Sans surprise, ce sont les fonctions support qui se retrouvent en première ligne, comme les opérateurs de saisie en back-office, les cadres et employés administratifs, les comptables et aides-comptables, les secrétaires, les ouvriers d'assemblage... Concernant le BTP, ce sont donc les sièges nationaux ou régionaux qui sont concernés au premier chef, davantage que les chantiers. Mais cela pourrait changer : les machines automatisées ou semi-automatisées ont fait leur apparition ces dernières années, de même que des solutions de robotisation comme le Spot de Boston Dynamics, un robot mobile qui se déplace sur un chantier ; Canvas un automate de finition des cloisons sèches ; Jaibot de Hilti, une machine de forage sans fil qui peut fonctionner huit heures consécutives sans être rechargée ; des robots peintres... On assiste même à de premières expérimentations de robots constructeurs, capables d'édifier seuls des bâtiments en béton de deux étages, qui sont en réalité des imprimantes 3D géantes.

Pour les cadres et agents de maîtrise du BTP, les enjeux sont importants, notamment en termes de formation à l'IA et aux nouvelles technologies numériques, afin de ne pas tomber du mauvais côté de la « fracture numérique »... ■



pression sur le *middle management* pour que soit priorisée la recherche de résultats. D'où le retour d'un certain autoritarisme, voire de brutalité dans le management. Co-auteur d'un ouvrage récent sur le sujet (« Le Management désenchanté. Erreurs, échecs et bullshit en management », EMS Édition), Lionel Honoré, professeur en sciences de gestion et du management à l'Université Bretagne Occidentale, explique dans une interview au *Monde* que « ce retour du management autoritaire est une problématique fondamentale des organisations modernes. C'est un management qui explique comment le travail doit être réalisé, ce que doivent être ses objectifs... Il prétend savoir mieux que ceux qui "font", alors qu'il est en réalité de plus en plus "à distance", s'appuyant avant tout non sur une fine connaissance du terrain, mais sur des outils de gestion qui l'en éloignent. »

### Pour un nouveau pacte managérial

Sommé par les directions générales de faire une place à l'IA pour produire davantage de résultats, victime toute désignée du raccourcissement des lignes hiérarchiques, le cadre intermédiaire traverse une période stressante. Cela se traduit par une désaffection pour la fonction : seuls 56 % des cadres de moins de 35 ans envisageaient en 2023 de devenir manager un jour, selon la dernière enquête de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) sur le sujet, soit 7 points de moins qu'en 2022.

Les causes de ce désamour sont à rechercher dans le niveau de stress, le pouvoir de décision limité, la charge de travail, la faible reconnaissance de la part des échelons supérieurs. Entre développer une expertise métier et exercer une responsabilité de manager, beaucoup de cadres intermédiaires hésitent, à l'image de ce cadre interrogé par *Le Monde* : « Quand je vois les contraintes qu'ont eues mes camarades, les problèmes RH à gérer... Je n'ai aucun regret, même si j'en ai un peu pâti financièrement. Je préfère être un expert et aller chercher mes enfants à 17 h 30. »

Autrefois symbole de stabilité : le *middle management* est à présent l'un des rôles les plus fragiles de l'entreprise. Les organisations se retrouvent face à un dilemme : à multiplier les injonctions contradictoires, ne sont-elles pas en train de briser le seul maillon encore capable de faire tenir l'ensemble ? De nombreux tra-

## QUI SONT LES CADRES « AVEC IA » ?

**35%**

**des cadres en poste utilisent des outils d'IA générative**

(ChatGPT, Copilot, Gemini, etc.), dans le cadre professionnel au moins une fois par semaine

**38%**

des hommes

**42%**

des managers

**42%**

des moins de 35 ans

**30%**

des femmes

**30%**

des non-managers

**35%**

des 35-54 ans

**26%**

des 55 ans et plus

Source : Étude Apec "Les cadres et l'IA", Juin 2025

**« Je préfère être un expert et aller chercher mes enfants à 17 h 30 »**

vaux tentent de répondre à cette question. S'agissant de l'IA agentique, il est essentiel de laisser le temps aux cadres intermédiaires de s'adapter à cette évolution majeure et surtout de leur en donner les moyens, par le biais de la formation professionnelle interne ou externe. Cela implique que les rôles et les responsabilités des cadres intermédiaires soient remodelés afin de favoriser le mentorat inversé. Si ces conditions sont réunies, les cadres intermédiaires peuvent devenir les agents du changement au cœur des organisations.

Une autre piste est de relire les notions clés du monde du travail à la lumière des contraintes et des attentes du moment, de revisiter des concepts comme le « contrôle », à remplacer peut-être par la « maîtrise », pour placer au centre du rôle du manager intermédiaire ses « capacités ». Cette démarche revaloriserait le rôle stratégique de la fonction. Enfin, comme le souligne Matthieu Bax, DRH chez Dior et vice-président de l'ANDRH, pour répondre aux attentes des nouvelles générations de cadres, « le management devrait être une succession de missions ponctuelles, plutôt qu'un échelon. Il devrait y avoir des allers-retours possibles, afin de continuer à apprendre sur le terrain. Le manager deviendrait alors un "manager de projet". » ■

# Laurence BALLEREAUD, directrice de projets chez Cegos

## « La représentation du système de management vertical français doit évoluer »

### Pourquoi le *middle management* est-il aujourd'hui menacé ?

**Laurence Ballereaud** : En France comme à l'international, on observe un aplatissement de la pyramide hiérarchique, qui se traduit par moins de managers intermédiaires et de plus grosses équipes à gérer. Aujourd'hui, c'est la représentation même du système de management dans la hiérarchie verticale française qui doit évoluer. Il est possible que l'intelligence artificielle générative permette aux managers de se recentrer sur la partie humaine de leur métier, dans l'accompagnement de leurs collaborateurs pour les amener à plus d'autonomie et à exprimer tout leur potentiel. D'ailleurs, les directions des ressources humaines (DRH) nous demandent de plus en plus des formations sur les parcours managériaux, parce que les managers demeurent les piliers dans la conduite du changement et dans la transformation des entreprises.

### Pourquoi les managers sont-ils, dans bien des cas, mal préparés à occuper cette fonction ?

Même si nos grandes écoles prévoient des cours de management, ceux-ci restent théoriques tant que l'on n'est pas confronté à des situations difficiles. La formation managériale en entreprise est essentielle ; parfois il est même souhaitable d'attendre que la personne ait passé au moins trois mois dans sa fonction managériale pour que la formation soit efficace. Manager ne s'invente pas, or les entreprises promeuvent



**« Manager une équipe avec succès implique d'être capable de se manager soi-même »**

trop souvent au poste de manager d'excellents experts, sans se demander s'ils ont les compétences comportementales requises (la capacité d'écoute, la gestion du stress, l'habilité à fédérer et créer de la cohésion, la prise de décision, etc.).

Manager une équipe avec succès implique d'être capable de se manager soi-même : bien se connaître est indispensable. Accepter de questionner sa propre volonté de puissance, de lâcher prise sur son besoin de contrôle, d'identifier son style de management. Cela commence par là. Une entreprise du BTP, par exemple,

nous a demandé d'organiser une formation sur le management intergénérationnel. C'est un travail d'intelligence collective qui oblige les managers, quel que soit leur âge, à mieux comprendre leur propre mode de fonctionnement et accepter que tous n'aient pas la même vision du monde : ce qui motive un senior n'est pas ce qui permet à un jeune collaborateur d'être engagé. Nos leviers sont différents et c'est bien normal.

### Comment rendre cette fonction à nouveau attractive, pour faire du manager un acteur clé du lien social dans l'entreprise ?

Dans notre dernier baromètre international sur les primo-managers depuis moins de deux ans, ces collaborateurs, qui accèdent pour la première fois à des responsabilités d'encadrement, ne considèrent plus cette fonction comme une promotion sociale. Ils préfèrent se voir confier des projets transverses et enthousiasmants, qui ont un réel impact pour l'entreprise et pour le monde.

À mon sens, le concept d'un leadership de service (*servant leadership*), développé par l'américain Robert K. Greenleaf dans les années 1970, reste un management d'avenir. Le leader se positionne au service de son équipe en se disant : « *Mon pouvoir n'a de sens que s'il permet à mon équipe d'atteindre son plein potentiel* », pour atteindre un objectif commun. Cela oblige le manager à adopter une posture plus vertueuse pour lui-même, son équipe et son entreprise. ■

# EN CHIFFRES

## 77 650

L'Agence nationale de l'habitat a accordé 77 650 nouvelles primes « MaPrimeRénov' » pour des rénovations d'ampleur sur le territoire sur les neufs premiers mois de l'année 2025, pour un coût total de 3,3 milliards d'euros.

## 74 %

En 2030, la génération Z – née entre 1995 et 2006 –, et les millennials – nés entre 1983 et 1994 – représenteront 74 % de la population active, selon une enquête au niveau mondial du cabinet de conseil Deloitte.

## 245 000

Le CCCA-BTP table sur un déficit de main-d'œuvre de 245 000 personnes dans le secteur du BTP d'ici 2030, dans son étude « Bâtir l'avenir : aspirations des jeunes et besoins des entreprises à l'horizon 2035-2040 ».

## 33 %

Un tiers des salariés craignent d'être remplacés par l'IA et sont activement à la recherche d'un nouvel emploi, révèle une étude ADP menée auprès de 38 000 travailleurs à travers le monde.



## Sauver le « pont de pierre »

**Bordeaux Métropole a engagé au printemps la rénovation de cet ouvrage d'art emblématique qui enjambe la Garonne.**

Inscrit à l'inventaire des monuments historiques de Bordeaux depuis 2022, le célèbre « pont de pierre », construit entre 1810 et 1822 sur ordre de Napoléon I<sup>er</sup>, a été le premier à enjambrer la Garonne. Remarquable par ses dimensions (487 mètres de long et 19 de large), cet édifice comporte 17 arches soutenues par 16 piles. Aujourd'hui traversé au quotidien par près de 60 000 usagers (transports en commun, cyclistes, piétons...), l'emblème de la cité bordelaise « s'enfonce sous son propre poids », explique Stéphane Pokora, directeur voirie et ouvrage d'art à Bordeaux Métropole. Parallèlement, la maçonnerie est fragilisée par des infiltrations d'eau, tandis que la base des piles s'érode sous la pression des courants forts de la Garonne.

Partant de ce constat, la municipalité a lancé au printemps un vaste programme de consolidation et de restauration de l'ouvrage. Plusieurs corps d'état ont été mobilisés pour sauver le pont : tailleurs de pierre, foreurs, scaphandriers... Les arches en pierre, les voûtes en briques et l'architecture napoléonienne doivent être respectées. Coût de l'investissement : 50 millions d'euros.

Cinq chantiers distincts sont prévus sur la période. En commençant

par le cerclage des piles 7 à 16, puis le forage de micropieux et la reprise des enrochements immergés dans le lit de la Garonne. Selon Bordeaux Métropole, « chaque pile du pont, construite sur le sol du fleuve, s'appuie sur 250 pieux en bois, qui reposent à 13 mètres de profondeur sur des alluvions ». La réfection intégrale du système d'étanchéité et d'assainissement de l'ensemble du tablier du pont est également inscrite au programme.

Des travaux  
qui devraient s'achever  
en août 2029

« C'est un chantier exceptionnel pour lequel il a fallu roder notre technique de micropieux et l'adapter au terrain », affirme Floranne Dargent, ingénieur et chef de projet chez Soletanche Bachy, entité du groupe VINCI spécialisée dans les fondations et les travaux de soutènement. L'une de ses filiales, Bachy Balineau, intervient sur la consolidation des fonds fluviaux de la Garonne. Les Compagnons de Saint-Jacques sont, eux, chargés de la rénovation des salles présentes à l'intérieur des piles, qui sont creuses. Les travaux devraient s'achever en août 2029. ■

# Consommation d'énergie : le bilan 2024 mitigé des ménages

**Malgré les efforts de rénovation énergétique dans le résidentiel et les aides publiques comme MaPrimeRenov', la France fait figure d'exception dans l'Union européenne.**

Lancé en octobre 2022, le plan français de sobriété énergétique avait pour ambition de réduire la consommation d'énergie à l'échelle nationale, de 10 % par rapport à 2019. « Les objectifs ont été atteints puisque, pour la deuxième année consécutive, les consommations d'énergie ont affiché un recul de 12,3 % pour l'année 2023-2024 (par rapport à la période 2018-2019), après une première baisse de 12,2 % pour l'année 2022-2023 », avait annoncé, le gouvernement français en octobre 2024.

Pourtant, les résultats apparaissent plus nuancés. À en croire l'index 2025 de Deepki, qui mesure chaque année la performance énergétique de 400 000 actifs immobiliers (bureaux, hôtels, logistique, bâtiments résidentiels et de détail) dans l'Union européenne (UE), la France a vu sa consommation d'énergie progresser de 1,7 % dans les logements collectifs en 2024. La courbe s'est néanmoins inscrite « en baisse de 14 % sur la période 2022-2024 », indique Deepki. La France fait donc figure d'exception dans le paysage européen, marqué globalement par une baisse de 2,7 % sur un an, et de 12 % sur trois ans.

## L'impact des Jeux olympiques

Comment expliquer ce décrochage ? Dans le détail, l'étude pointe le secteur hôtelier français qui a enregistré une forte augmentation de l'ordre de « 10 % dans la consommation finale moyenne d'énergie en 2024 par rapport à 2022 ».

Une hausse justifiée en partie selon elle, par l'impact « des JO de Paris 2024, qui ont eu lieu dans les sept plus grandes villes françaises et ont fait grimper à deux chiffres l'occupation et les arrivées internationales ». La France a en effet accueilli plus de 15 millions de visiteurs entre le 23 juillet et le 8 septembre 2024. Bien que jugée « mineure », le cabinet de conseil cite également la consommation des bureaux qui a légèrement augmenté de 0,8 % en raison « d'un hiver plus rigoureux et d'un printemps

plus chaud nécessitant plus de climatisation ». Il cite aussi la réduction des coûts de l'énergie après la flambée des prix en 2022, qui aurait favorisé un certain relâchement dans le comportement des ménages. « Les baisses de consommation énergétique dans le résidentiel ces dernières années ont été très subies et liées à l'augmentation des prix de l'énergie et à la précarité énergétique de certains ménages », explique aux Échos Vincent Bryant, directeur général et cofondateur de Deepki.

La réduction des coûts de l'énergie aurait favorisé un certain relâchement



## 14 % de passoires énergétiques dans l'Hexagone

Juliette Lefébure, directrice générale de l'Observatoire de l'immobilier durable (OID), partage cette analyse : « Il faut mettre en place régulièrement des campagnes de communication pour accompagner les usagers des logements, leur rappeler pourquoi il est important de réduire sa consommation d'énergie et quels sont les bons gestes pour y parvenir ». Elle souligne toutefois le niveau encore élevé des passoires énergétiques dans l'Hexagone, soit plus de 14 % des appartements.

« Consommer moins » et demain « consommer mieux » impliquent l'équipement des appartements et des maisons de systèmes de pilotage connectés, permettant une modulation des températures selon les moments de la journée et de l'occupation. C'est en tout cas l'objectif fixé par un décret de 2023, qui rend obligatoire les thermostats programmables, à partir de 2027. ■



# Pourquoi l'immobilier de bureaux chute en Île-de-France

Après plusieurs années de progression continue, le stock de bureaux vacants en Île-de-France a franchi la barre des 6 millions de mètres carrés fin septembre.

**L**e constat dressé par le groupement Immostat, spécialisé dans l'immobilier d'entreprise en Île-de-France, est sans appel : « *Location ou vente, rien n'y fait, les bureaux restent désespérément vides* ». À la fin septembre, les transactions commerciales se sont tassées et ne devraient pas dépasser 1,65 million de mètres carrés en 2025, selon l'Observatoire régional de l'immobilier d'entreprise (Orie), tandis que l'offre de bureaux disponibles a désormais franchi la barre des 6 millions de mètres carrés (une hausse de 17 % par rapport à l'an dernier à pareille époque).

Parmi les zones les plus impactées arrivent en tête la périphérie de La Défense et la première couronne nord en Île-de-France, qui affichent un taux de vacance respectivement de 31,8 % et de 28,3 %, d'après le cabinet de conseil en immobilier d'entreprise Colliers. Même le cœur de Paris connaît une

hausse de ce taux de 5 %, contre 2,4 % un an plus tôt, principalement dans le quartier central des affaires (8<sup>e</sup> arrondissement et une partie des 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup>, 16<sup>e</sup> et 17<sup>e</sup>), avance la société immobilière Jones Lang LaSalle (JLL). Globalement, précise cette dernière, « *le taux de vacance atteint désormais 11 % à l'échelle francilienne* ».

## Des investissements en hausse au 3<sup>e</sup> trimestre 2025

Comment expliquer ce retournement de tendance ? La conjugaison de plusieurs facteurs en serait à l'origine. Au-delà de l'incertitude économique ambiante, alimentée depuis des mois par l'instabilité politique du pays, qui incite les entreprises à la prudence, le recours massif au télétravail ces trois dernières années et les nouvelles organisations en flex office ont eu des conséquences fortes, s'accordent à penser les experts. Elles ont notamment permis aux entreprises

de réduire leurs surfaces occupées, pour s'installer dans des bâtiments plus centraux, plus modernes, mais aussi moins gourmands en énergie, afin de limiter les coûts et de s'inscrire dans une logique de responsabilité sociétale et environnementale.

Parallèlement, « *l'offre immédiate a plus que doublé depuis le Covid, où on était au-dessous des 3 millions de mètres carrés* », indique aux Échos Pierre-Édouard Boudot, directeur exécutif chez CBRE, entreprise américaine de services et d'investissement en immobilier commercial. Rien qu'au 3<sup>e</sup> trimestre 2025, les investissements en immobilier d'entreprise en Île-de-France ont augmenté de 12 % par rapport au 3<sup>e</sup> trimestre 2024, à 1,6 milliard d'euros, selon CBRE. Et sur les neuf premiers mois de l'année 2025, observe Immostat, ils s'élèvent à 5,4 milliards d'euros, en hausse de 55 %.

Près de la moitié des surfaces vides ne répondent plus aux normes actuelles liées aux nouveaux usages

Au-delà de la morosité conjoncturelle actuelle, une partie du parc serait considérée comme obsolète. Sur les 6,12 millions de mètres carrés inoccupés en Île-de-France, « *1,8 million le sont depuis plus de 4 ans* ». Et pour cause : près de la moitié des surfaces vides ne répondent plus aux normes actuelles liées aux nouveaux usages.

La reconversion de ces bureaux en logements ou en locaux d'activité tarde à se développer, compte tenu de nombreux freins. « *Le principal blocage est aujourd'hui d'ordre politique*, estime Audrey Camus, directrice générale d'Icade. *Beaucoup de villes n'ont pas encore fait le deuil de l'occupation de bureaux et des recettes fiscales qui vont avec.* » ■

## INTERVIEW

# « Difficile d'anticiper un rebond des recrutements en 2026 »

Analyse et perspectives du marché de l'emploi cadre par **Christophe Lenzi**, chef de projet au sein de la Direction des données et études de l'Apec.

**Les Cahiers du BTP :****Comment décririez-vous le contexte économique actuel ?**

**Christophe Lenzi :** Le millésime 2025 est dans le prolongement de l'année 2024, avec une économie française qui peine à recouvrer sa vitalité. Il faut dire que la succession de chocs n'a pas aidé : le contexte géopolitique reste extrêmement tendu au Moyen-Orient ou en Ukraine et les revirements incessants de l'administration Trump sur les droits douanes ont semé le trouble ! Sur la scène nationale, l'instabilité politique, chronique depuis la dissolution de l'assemblée, laisse les acteurs économiques dans l'expectative.

**Quelles sont les incidences sur le marché de l'emploi cadre ?**

Cette instabilité politique qui perdure génère un manque de visibilité pour les entreprises et entame fortement leur confiance. Ce manque de confiance, tout sauf anodin, incite les acteurs économiques à ne prendre aucun risque en matière d'investissements, quitte à les remettre *sine die*. En effet, selon la note de conjoncture de septembre 2025 de l'Insee, les dépenses d'investissement des entreprises devraient de nouveau se contracter en 2025 (-0,9 %) après un recul déjà sévère observé en 2024 (-2,4 %).

Cette contraction de l'investissement, si elle se confirmait, pourrait de nouveau impacter le marché de l'emploi cadre. Les secteurs moteurs



Nous ne sommes jamais à l'abri d'une surprise en ce qui concerne la conjoncture économique

en la matière (les activités informatiques, l'ingénierie R&D, le conseil), qui représentent chaque année plus de 40 % des recrutements de cadres, dépendent des décisions d'investissement des autres secteurs économiques. Ils pourraient ainsi de nouveau réduire la voilure en 2025.

**Comment se profile l'année 2026 en matière de recrutements ?**

Les prévisions ne sont pas un exercice facile tant les aléas et facteurs d'instabilité sont nombreux et susceptibles de perturber le jeu éco-

nomique et les embauches de cadre. Si l'on s'en tient aux projections des différents instituts de conjoncture, la croissance économique resterait faible et l'investissement convalescent en 2026. Il est difficile dans ces conditions d'anticiper un rebond conséquent du volume de recrutements en ce début d'année. D'autant que les intentions d'embauches de cadres des entreprises, observées via nos enquêtes trimestrielles, n'ont cessé de s'éroder ces derniers mois.

Mais nous ne sommes jamais à l'abri d'une surprise en matière de conjoncture économique et notre grande enquête annuelle réalisée auprès des entreprises du secteur privé, qui paraîtra début avril, nous apportera des réponses précises sur les prévisions de recrutements de cadre par secteurs, régions et grandes familles de métier. ■

# Travail et parentalité, une conciliation sous tension pour les cadres

Derrière une apparente aisance, la gestion du quotidien pour les parents cadres s'avère complexe et génère de la charge mentale. Encore plus pour les mères cadres.



**Marion DESREUMAUX**  
Cheffe de projet Études  
à la direction des données  
et des études de l'Apec

Les parents cadres semblent bénéficier de conditions idéales pour équilibrer vie professionnelle et vie personnelle : accès au télétravail, horaires aménageables, possibilité de recourir à des services payants... Pour concilier travail et parentalité, la grande majorité d'entre eux n'hésitent pas à adapter leur organisation professionnelle pour répondre à leurs obligations familiales, souvent avec le soutien de leur hiérarchie.

Mais cette flexibilité, bienvenue, s'avère souvent à double tranchant. Beaucoup de cadres parents indiquent jongler en permanence avec leur emploi du temps et souffrir d'une charge mentale importante. Ils sont d'ailleurs plus nombreux que les cadres sans enfant, mais aussi que les parents non-cadres, à déclarer devoir penser à trop de choses à la fois ou à travailler sous pression. Les mères cadres sont particulièrement touchées par ces difficultés. En théo-

rie, hommes et femmes cadres disposent de la même flexibilité ; en pratique, ce sont souvent les femmes qui prennent en charge le quotidien et les imprévus liés à la parentalité. Un chiffre illustre ce déséquilibre : 50 % d'entre elles déclarent qu'en cas d'enfant malade, ce sont elles qui vont le plus souvent s'en occuper, vs 18 % des pères cadres. Cette charge se traduit par un risque accru d'épuisement professionnel.

Au quotidien, ces difficultés de conciliation se traduisent aussi par des renoncements professionnels :

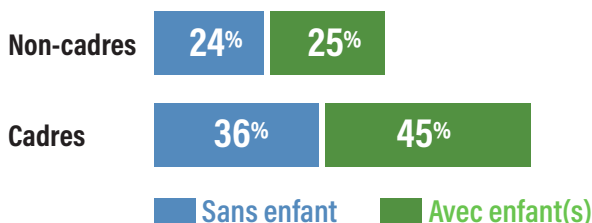
Beaucoup de parents cadres indiquent jongler en permanence avec leur emploi du temps

réunions auxquelles il n'est pas toujours possible d'assister ou qui doivent être écourtées, dossiers parfois refusés, absence à des temps informels comme les pots ou *afterworks*... Autant d'occasions manquées

qui, sur la durée, peuvent pénaliser la carrière : près de trois cadres parents sur dix estiment ainsi que leurs responsabilités familiales les ont conduits à passer à côté d'opportunités professionnelles. ■

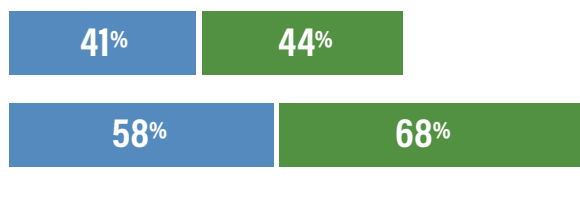
## Travaillez-vous sous pression ?

(Total toujours ou souvent en %)



## Devez-vous penser à trop de choses à la fois dans votre travail ?

(Total toujours ou souvent en %)



Source : Apec 2025, Parentalité chez les cadres : une conciliation sous tension, surtout pour les mères

# Les recommandations pour éviter de stresser au travail

**Malgré les progrès réalisés, les Français restent sous pression, une tendance qui touche particulièrement les femmes. Les entreprises tentent d'y remédier par divers moyens.**

C'est un constat largement partagé : le stress au travail poursuit son repli depuis la pandémie. Il aurait même atteint un niveau historiquement bas, selon le troisième rapport de l'étude *People at Work 2025* d'ADP Research publié en juin 2025. Pour autant, nuance le baromètre, « 64 % des travailleurs français ressentent du stress au travail au moins une fois par semaine et 11 % se disent stressés tous les jours ». Cette tendance touche plus particulièrement les femmes (13 %, contre 8 % des hommes) et place la France au troisième rang mondial des pays les plus exposés au stress quotidien.

Pour Anaïs Roux, psychologue du travail spécialisée en neurosciences chez Teale, « la gestion du stress, voire du « burn-out », ce syndrome d'épuisement professionnel, figure parmi les demandes d'intervention les plus courantes auprès des psychologues du travail ». D'ailleurs, pour réduire le stress, elle recommande comme ses confrères, de respecter les temps de travail – pas plus de 48 heures par semaine –, de dormir à heure fixe pour bien recharger ses batteries et d'essayer de limiter la sédentarité.

## Renforcer l'écoute des salariés

Pour autant, « si la souffrance apparaît, c'est que le système de prévention a raté », tranche Yannick Lemarié dans son dernier ouvrage « Santé mentale au travail : tous concernés » Gereso, 2025. Il en va de la responsabilité de l'employeur de protéger



le salarié au travail, d'un point de vue physique et mental. Rappelons aussi que le comité social et économique (CSE), obligatoire dans toute entreprise d'au moins onze salariés,

« En Scandinavie, on travaille dur quand on travaille. Mais quand on est off, on est vraiment off »

dispose d'attributions en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail. Les représentants du personnel peuvent jouer ce rôle d'écoute et d'alerte auprès des collaborateurs.

Certaines entreprises ont par ail-

leurs développé une ligne d'écoute psychologique. C'est ce que propose depuis quinze ans l'assureur AXA France : les salariés peuvent appeler 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, sans frais, des professionnels (psychologues, psychothérapeutes...) pour échanger avec eux. ADP va plus loin en proposant aussi cinq séances en présentiel avec un professionnel de santé. Le groupe Renault mise, quant à lui, sur la prévention : il offre depuis 2024 à ses collaborateurs âgés d'au moins 45 ans, un check-up complet, intégralement pris en charge par l'entreprise.

## S'accorder de vraies pauses pour se ressourcer

Pour éviter d'en arriver là, le fondateur de Spotify, l'un des géants du streaming musical, préfère se réserver des moments libres dans son agenda afin d'échanger individuellement avec ses collaborateurs. Son conseil aux salariés est simple : « S'accorder de vraies pauses pour se ressourcer ». « En Scandinavie, on travaille dur quand on travaille. Mais quand on est off, on est vraiment off », affirme-t-il dans le *New York Post*.

D'autres entreprises comme reMarkable, qui commercialise des tablettes numériques, invitent leurs salariés à enfiler des chaussons dans les bureaux pour détendre l'atmosphère au travail. « On ressent moins les différents niveaux hiérarchiques quand on se promène en pantoufles ! », reconnaît Henrik Faller, en charge des communications de la start-up. ■



**Par Christelle TOILLON**  
Déléguée nationale CFE-CGC  
à l'égalité professionnelle

# Transparence salariale : faire tomber les parois et plafonds de verre

**Renforcer la transparence salariale et les comparaisons objectives entre salariés occupant des postes de valeur équivalente permettra de créer un véritable levier de justice sociale et d'égalité professionnelle.**

**S**i le principe « à travail égal, salaire égal » existe depuis 1972 en France, son application reste lacunaire et trop souvent théorique. La directive européenne 2023/970 impose aux États membres de l'UE de renforcer l'effectivité du principe d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. Attendue avant juin 2026, sa transposition constitue une occasion historique de corriger les insuffisances et d'apporter des outils opérationnels pour les salariés et leurs représentants.

Cette directive ne doit pas rester un affichage de bonnes intentions, mais devenir un levier de justice sociale et d'égalité professionnelle. En renforçant la transparence salariale et les comparaisons objectives entre salariés occupant des postes de valeur équivalente. En définissant clairement et de manière opposable les critères de la valeur travail : compétences, responsabilités, efforts, conditions de travail. En intégrant enfin des dimensions souvent ignorées pour les populations d'encadrement et d'expertise : charge mentale, intensité de travail, disponibilité attendue, contraintes liées aux déplacements, pression temporelle, nuisances (bruit, horaires atypiques, etc.).

## Une opportunité stratégique

La CFE-CGC considère cette transposition comme une opportunité stratégique pour redonner du sens à la notion de contrepartie salariale dans des métiers à haute intensité cognitive. Pour faire émerger une meilleure reconnaissance du travail invisible, notamment la dimension mentale et émotionnelle. Pour influencer le débat public sur la valeur réelle du travail et valoriser à leur juste niveau les externalités négatives de l'emploi tenu, qui ont un coût pour le

salarié et qui doivent avoir un prix pour l'entreprise. Pour faire tomber les parois et plafonds de verre et lutter contre la dévalorisation des métiers à dominante féminine.

## Sanctionner le non-respect

Pour cela, la CFE-CGC en appelle à des critères de valeur du travail négociés au plus près du terrain : chaque branche professionnelle et chaque entreprise doit adapter la grille d'évaluation selon les spécificités de son secteur. Les éléments de rémunération doivent inclure tout ce qui est lié à la part variable (par exemple les actions gratuites). Les entreprises ne respectant pas l'égalité salariale doivent être sanctionnées financièrement, avec un barème proportionné au chiffre d'affaires et des sanctions croissantes en cas de récidive. Il faut aussi des outils de mesure transparents, accessibles aux élus du personnel et favorisant le dialogue social.

“

Au-delà de la directive, il s'agit de faire de l'égalité professionnelle un levier de performance économique durable et responsable, fondé sur une juste reconnaissance des contributions de chacun”

Au-delà de la directive, il s'agit de faire de l'égalité professionnelle un levier de performance économique durable et responsable, fondé sur une juste reconnaissance des contributions de chacun. De porter une conception moderne de la valeur travail, qui dépasse la seule productivité immédiate et intègre la complexité du travail intellectuel, relationnel et organisationnel. De défendre un modèle social valorisant l'engagement des femmes et des hommes de l'encadrement et garantissant une égalité réelle dans les parcours professionnels.

La CFE-CGC ne veut donc pas d'une transposition *a minima*. L'objectif est de garantir une reconnaissance équitable des efforts et une réelle transparence salariale. ■

*Tribune publiée sur le site de la CFE-CGC. [www.cfecgc.org](http://www.cfecgc.org)*

**ENTREPRISES**

# Comment repenser les négociations en entreprise ?

**Jérôme Pélisse, sociologue, et Georges Hoerner, syndicaliste, analysent le contrôle étatique et patronal accru sur la négociation collective et donnent des pistes aux salariés.**

Dans votre ouvrage « *Le Dialogue social sous contrôle* », vous évoquez un « *dialogue social managérialisé, structurellement déséquilibré* »...

**Jérôme Pélisse :** Le déséquilibre dans le rapport de force est intrinsèque à la négociation collective d'entreprise. Bien que protégé par son statut syndical, le représentant du personnel est aussi un salarié. Il demeure dans une forme de subordination vis-à-vis de l'employeur. À cela s'ajoute un autre facteur de taille : la

décentralisation de la négociation collective, amorcée au début des années 1980 avec les lois Auroux, qui s'est amplifiée avec la loi travail de 2016, puis les ordonnances Macron l'année suivante. Cela s'est traduit par une extension progressive des dérogations au principe de faveur, pour parvenir à ériger l'accord d'entreprise comme la norme au détriment de l'accord de branche. L'accord d'entreprise est devenu un instrument managérial au service de l'employeur pour améliorer la performance de

l'entreprise. D'ailleurs, les directions d'entreprise préfèrent parler de dialogue social, pour introduire cette notion de convergence des points de vue. Cette recherche de compromis s'inscrit davantage dans une relation « donnant-donnant », très éloignée de l'idée d'un élargissement des droits pour les salariés, que devait traduire une négociation d'entreprise.

**Georges Hoerner :** En tant que secrétaire du Comité européen d'entreprise (CEE) du groupe SPIE, j'observe l'évolution du dialogue social, qui contribue à la performance de l'entreprise. Je constate également que la direction accorde une importance croissante au bien-être des salariés et s'efforce de les associer à son projet de développement. Néanmoins, il appartient aux organisations syndicales de veiller à ce que les intérêts des salariés demeurent au centre des négociations. Les accords d'entreprise que nous signons participent à l'amélioration de leurs conditions de travail. Par ailleurs, la direction de SPIE privilégie le versement de la participation et de l'intéressement aux salariés en fonction des résultats de l'entreprise, ce qui constitue une avancée positive. Mais nos positions divergent sur ce point. La CFE-CGC BTP revendique une augmentation annuelle de salaire plus conséquente, en cohérence avec les performances du groupe. Le dialogue « donnant-donnant » doit se concrétiser par un véritable partage de la valeur créée.



“ Éviter les logiques de dumping social en restaurant la primauté des accords de branche sur les accords d'entreprise ”

Jérôme PÉLISSE

**Jérôme Pélisse** est professeur de sociologie à Sciences Po Paris, chercheur au Centre de sociologie des organisations. Il a publié récemment (en codirection avec Baptiste Giraud), « *Le Dialogue social sous contrôle* ». Il est l'auteur, avec Pierre Blavier, de « *Trouver un terrain d'entente ? Conflits et négociations sur les lieux de travail (2000-2020)* », publié en novembre 2025 aux Presses du Septentrion.

## Pourquoi la décentralisation des négociations collectives a-t-elle entraîné un affaiblissement de la représentation du personnel ?

**J. P. :** Les ordonnances Macron en 2017 ont renforcé le pouvoir des représentants du personnel au sein de l'entreprise, un accord devant récolter au moins 50 % des votes des syndicats pour être validé. Mais paradoxalement, la décentralisation de la négociation au niveau de l'entreprise a affaibli considérablement la légitimité et le poids des élus, leur nombre et aussi leur capacité de peser dans la négociation collective. Et pour cause, le taux d'adhésion syndical des salariés est passé de 11 % en 2013 à moins de 8 % en 2024. La création d'une instance unique – le comité social et économique (CSE) – contre trois précédemment, a également abouti mécaniquement à la disparition de nombreux mandats et représentants du personnel. Moins présents, ils doivent néanmoins s'engager dans des négociations très diverses et de plus en plus complexes avec la direction de l'entreprise. Faute de temps, ils ont moins la possibilité d'échanger avec les salariés et se sont éloignés d'eux. Leur pouvoir plus ou moins explicite de mobilisation des salariés, pour avoir davantage de poids dans le rapport de force avec la direction d'entreprise, est fragilisé.

**G. H. :** Il est vrai que les élus sont aujourd'hui moins nombreux à défendre les intérêts des salariés, mais ils se révèlent plus efficaces dans l'exercice de leurs missions. Néanmoins, les pratiques syndicales doivent évoluer, afin d'être au plus près des préoccupations des salariés. À mon sens, il est essentiel que les élus demeurent actifs et fassent remonter au niveau national les sujets qui interpellent les collaborateurs. Pour ma part, je refuse d'être totalement détaché de la réalité du terrain. Je préfère continuer à exercer mon métier de responsable



Je suis favorable à un dialogue “donnant-donnant”, qui se concrétise par un véritable partage de la valeur créée ”

**Georges HOERNER**



Ingénieur de formation, **Georges Hoerner** est responsable commercial chez SPIE Facilities. Il est secrétaire de la section d'entreprise CFE-CGC BTP SPIE et du comité d'entreprise européen du groupe SPIE, vice-président de la CFE-CGC BTP et président de la section Grand Est.

commercial chez SPIE Facilities, tout en assurant mes missions syndicales. Cela me permet de maintenir un lien avec les équipes et d'alerter la direction en cas de dysfonctionnement. Les organisations syndicales sont les mieux placées pour rendre compte du climat social au sein de l'entreprise.

### Comment revenir à une logique d'amélioration et non de marchandage des droits des salariés ?

**J. P. :** Avec Baptiste Giraud, nous défendons l'idée de restaurer la primauté des accords de branche sur les accords d'entreprise, afin d'éviter les logiques de *dumping* social. Concernant la question des rémunérations, par exemple, un sujet qui demeure crucial pour les salariés, et afin d'éviter l'alignement des salaires par le bas, il s'agirait de conditionner les aides publiques aux entreprises à la conclusion d'accords concernant les grilles salariales dans leur ensemble. Cela permettrait de renforcer le rôle de la négociation collective comme levier de protection

des droits des salariés et d'amélioration de leurs conditions de travail.

**G. H. :** Le monde du travail a profondément évolué. Dans notre entreprise, nous organisons désormais nos activités par filières métiers, afin de garantir la cohérence des projets. Or, les accords de branche n'ont pas encore totalement suivi cette transformation rapide et constante. Moins exigeants, incomplets, ils ne couvrent pas l'ensemble des enjeux actuels, ce qui nous oblige à négocier des accords d'entreprise adaptés à nos métiers. Mettre à jour les accords de branche offrirait une base de négociation plus solide et permettrait d'obtenir des accords d'entreprise plus pertinents et de meilleure qualité. ■

### À LIRE



« Le Dialogue social sous contrôle », de Baptiste Giraud et Jérôme Pelisse (PUF, la vie des idées, 2024, 120 pages).

# Le rôle du CEE dans le dialogue social des grandes entreprises

**Le comité d'entreprise européen apporte une vision globale de l'activité des groupes internationaux.**

Officialisé dans le cadre d'une directive européenne de 1994, le comité d'entreprise européen (CEE) a été créé pour renforcer le dialogue social dans les groupes employant au moins 1 000 collaborateurs dans l'Union européenne. L'objectif est de donner une vue d'ensemble aux salariés sur la politique du groupe et de recréer du lien entre tous les établissements.

En 2022, on comptait environ un millier de CEE en Europe. « Il pourrait y en avoir bien plus si les représentants des salariés en faisaient la demande une fois les seuils d'effectifs atteints », déplore Anne-Catherine Cudennec, secrétaire Europe et internationale de la CFE-CGC, qui a publié, en 2023, un guide sur les CEE pour démontrer leur efficacité, tout particulièrement en matière d'avancées sociales. « À condition, ajoute-t-elle, que tous

ses membres jouent selon les règles et dans un esprit constructif. »

## Des prérogatives différentes selon les pays sur les enjeux européens

Généralement, tous les représentants des salariés issus des différents établissements européens du CEE, les représentants de la direction et le président du groupe de l'entreprise se réunissent deux fois par an, en décembre et en juin, pour information et consultation sur la situation économique et financière du groupe. Leur mission est de suivre les évolutions de l'entreprise à l'échelle européenne. Elle consiste aussi à émettre des avis sur la stratégie de développement, les restructurations, la politique sociale et de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), mais aussi sur les questions de santé et de sécurité au travail, qui ont un impact transfrontalier.

Chez Eiffage (85 000 salariés en France et en Europe), le CEE est composé de 24 membres, dont neuf Français, trois Allemands, trois Espagnols, trois Belges, deux Néerlandais, un Luxembourgeois, un Italien, un Polonais, un Portugais, et un Suisse. « Ils rapportent des prérogatives différentes selon le pays sur les enjeux européens du groupe, explique Samir Bairi, secrétaire du comité d'entreprise européen d'Eiffage. En Pologne, par exemple, en pleine crise de la Covid et de hausse de l'inflation, le CEE a pesé dans le dialogue social en faveur d'une augmentation des salaires. »

**Le CEE complète le travail des comités sociaux et économiques (CSE) des différents pays où l'entreprise est présente**

Chaque membre doit remonter l'information du terrain au niveau national auprès du comité restreint du CEE. Chez Eiffage, il est constitué de cinq personnes (deux Français, un Allemand, un Espagnol et un Belge), se réunit quasiment une fois tous les deux mois et organise des visites de chantier pour aller à la rencontre des salariés. « En plus des deux réunions et des trois à quatre jours de formation obligatoires par an, détaille Samir Bairi, les membres du comité restreint réalisent entre cinq et six déplacements par an dans les différents établissements du groupe en Europe. »

Le CEE complète ainsi le travail des comités sociaux et économiques (CSE) du pays. À force d'échanger, ses membres commencent à constater une certaine uniformité entre tous les établissements. « Sur les chantiers par exemple, raconte Samir Bairi, les ouvriers ont désormais une tenue identique et le logo Eiffage est le même sur tous les chantiers en Europe. » ■



# Quoi de neuf dans la tech ?

IA

## Comment l'IA transforme la construction modulaire



On connaissait déjà les atouts du modulaire : produire en usine des modules complets pour accélérer les chantiers, maîtriser les coûts et réduire l'impact environnemental. L'IA pousse désormais ce modèle plus loin en fiabilisant chaque étape.

- **En conception**, les outils de Trimble ou d'Autodesk génèrent des variantes optimisées, détectent les conflits structurels et ajustent automatiquement les plans selon les contraintes de transport ou d'assemblage. De quoi limiter les reprises et fluidifier la production.
- **En usine**, la vision par ordinateur s'installe partout : Doxel, OpenSpace ou nPlan comparent en continu l'avancement réel au modèle, repèrent

les défauts invisibles et renforcent le contrôle qualité. Couplée aux robots d'assemblage et aux jumeaux numériques, l'IA améliore la cadence et anticipe les goulots d'étranglement.

- **Sur les chantiers**, l'IA optimise la logistique : séquençage des livraisons, anticipation des aléas, gestion dynamique des zones d'intervention... Les mêmes outils contribuent à améliorer la sécurité en identifiant les risques en amont.

Sans bouleverser le modulaire, l'IA en révèle donc tout le potentiel : précision accrue, moins d'imprévus, chantiers plus rapides et mieux pilotés. Une évolution qui ancre durablement le secteur dans une logique industrielle plus maîtrisée.

### ÉQUIPEMENT

## IKEA accélère sur la maison connectée

Le géant suédois dévoile 21 nouveaux produits compatibles Matter et refond sa gamme domotique autour de trois piliers : éclairage, capteurs et commandes. Objectif : des équipements plus simples, plus abordables et interopérables, grâce au standard réseau universel. Une étape majeure pour démocratiser la maison connectée.



### SÉCURITÉ



## Look éclaire les pédales des cyclistes

La marque française Look lance les Keo 2 Max Vision, des pédales avec éclairage intégré visible à 1 km. Relativement abordables, elles offrent quatre modes lumineux et un module étanche IPX7 rechargeable en 2 heures.

Selon Look, elles sont 5,5 fois plus visibles qu'un feu fixé sur la tige de selle.

Prix : 124,90€



### INNOVATION

## La voiture volante chinoise entre en production



Le fabricant Aridge (anciennement Xpeng) a lancé la production en série de sa voiture volante Land Aircraft Carrier. Plus de 7 000 commandes sont déjà enregistrées ! Le Moyen-Orient sera son premier marché international, avec des livraisons prévues en 2026, avant une commercialisation plus large en 2027. En Europe, l'homologation de ce type de véhicule, si elle a lieu, ne devrait pas intervenir avant 2029-2030.

Prix : 280 000\$



# La vidéosurveillance des salariés : à quelles conditions ?

**L'information préalable ne suffit pas à assurer la légalité du dispositif de vidéoprotection. Ce dispositif ne doit être cependant mis en place qu'exceptionnellement et dans le respect d'éventuelles règles internes à l'entreprise.**

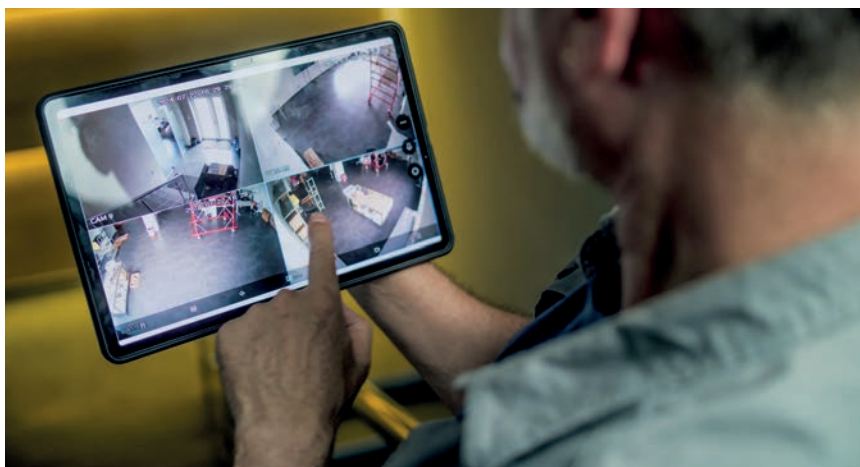


**Patrice ADAM**  
Professeur  
à l'Université  
de Lorraine

L'employeur peut-il, et à quelles conditions, installer des caméras de vidéosurveillance dans son entreprise (depuis une loi du 14 mars 2011, on parle de vidéoprotection plus que de vidéosurveillance) ? L'installation de telles caméras peut être dictée par de légitimes soucis de sécurité des biens ou des personnes. Mais ces dispositifs n'en sont pas moins potentiellement attentatoires aux droits et libertés fondamentaux des salariés (plus encore lorsqu'ils captent du son...) et ne peuvent donc être mis en place qu'à certaines conditions fort strictes.

## Une information complète

L'employeur doit informer les salariés de l'existence du dispositif installé dans l'entreprise (du moins s'il se trouve dans les locaux) ou chez le client pour lequel ils sont amenés à travailler (C. trav., art. L. 1222-4). Cette information doit être complète (en précisant, par exemple, la finalité du dispositif). Un pictogramme de caméra ou la mention « espace sous vidéosurveillance », en l'absence des mentions obligatoires exigées par le RGPD ou de renvoi à un document spécifique d'information, sont insuffisants pour assurer l'information des salariés vidéoprotégés (Cnil, délib. n° SAN-2024-021, 19 déc. 2024).



Par ailleurs, le CSE doit également être consulté (et pas seulement informé !) sur la mise en place des outils de contrôle de l'activité des salariés (C. trav. art. L 2312-38 al. 3). Enfin, on signalera que l'installation de caméras dans un lieu ouvert au public (par exemple, un local commercial) suppose, en vertu du code de la sécurité intérieure, une autorisation préalable de la préfecture (du préfet de police à Paris).

## Un caractère exceptionnel

Reste que cette information préalable ne suffit pas à assurer la légalité du dispositif de vidéoprotection. Au regard des menaces qu'il fait

peser sur les libertés individuelles du travailleur, ce dispositif ne peut pas être un mode normal de contrôle de l'activité des salariés. Ce n'est qu'exceptionnellement (la seule volonté de lutter contre des vols susceptibles d'être perpétrés par ses propres salariés ne légitime pas le recours à ce type de surveillance) – et dans le respect d'éventuelles règles internes à l'entreprise – que le salarié peut être filmé à son poste de travail (cas des salariés qui sont amenés à encaisser/décaisser de l'argent...).

Avant de chercher à contrôler son activité par le biais de caméras, l'employeur doit chercher des solutions alternatives, moins liberticides, et cantonner la vidéoprotection, s'il y trouve un intérêt, au niveau des entrées et sorties des bâtiments, des issues de secours ou des voies de circulation. En tout état de cause, ces caméras ne doivent jamais filmer les zones de repos des salariés (si des dégradations sont commises sur les

**Les caméras ne doivent jamais filmer les zones de repos des salariés, leurs vestiaires, les toilettes ou les espaces de douches**

distributeurs alimentaires, les caméras ne doivent filmer que les distributeurs et non toute la pièce, selon la fiche pratique « La vidéosurveillance – vidéoprotection au travail », leurs vestiaires, les toilettes ou les espaces de douches. Elles ne peuvent pas davantage filmer l'accès au local syndical ou à celui du CSE.

### Le respect du RGPD

Les dispositifs déployés dans l'entreprise doivent également respecter les exigences posées par la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978 et par le règlement général de protection des données personnelles (Soc., 21 mai 2025, n° 22-19.925 ; durée maximale de conservation des données ; droit d'accès ; légitimité et finalité du traitement installé ; voir articles 5 et 6 du RGPD). Dans ce cadre, la Cnil dispose d'un pouvoir de contrôle et de sanction conséquent (qui peut aller jusqu'à des amendes de plusieurs millions d'euros...).

En tout état de cause, l'employeur doit inscrire ce dispositif de vidéo-protection dans le registre des traitements de données qu'il lui appartient de tenir (sur le contenu du registre, voir l'article 30 du RGPD), quelle que soit la taille de l'entreprise. Par ailleurs, l'employeur devra également réaliser une analyse d'impact relative à la protection des données (art. 35 du RGPD ; L. n° 1978-17, 6 janv. 1978, art. 62). Cette analyse s'impose en effet pour tous les traitements ayant pour finalité de surveiller de manière constante l'activité des salariés (Délib. Cnil n° 2018-327, 11 oct. 2018, JO 6 nov.). Cette étude d'impact comprend une description détaillée (technique et opérationnelle) du traitement mis en œuvre, l'évaluation juridique de la nécessité et de la proportionnalité du dispositif concerné ; l'étude des risques sur la sécurité des données (confidentialité, intégrité et disponibilité), ainsi que leurs impacts potentiels sur la vie privée. ■

## QUESTIONS-RÉPONSES

### 1. J'ai été déclaré inapte à la suite d'un accident de trajet. Puis-je bénéficier de la protection accordée aux victimes d'un accident du travail ?

Malheureusement, non. Le salarié inapte consécutivement à un accident de trajet ne bénéficie pas de la protection accordée à la victime d'un accident du travail. L'employeur n'est donc pas tenu de vous verser l'indemnité spéciale de licenciement et une indemnité compensatrice équivalente à l'indemnité de préavis (Soc. 24 sept. 2025, n° 24-16.960).

### 2. Un vote électronique est prévu pour les prochaines élections du CSE. L'employeur doit-il nous remettre une notice détaillée avant le jour du scrutin ?

Chaque salarié doit effectivement disposer d'une notice d'information détaillée sur le déroulement du vote. Cette notice, qui doit être communiquée, avant le jour du scrutin, peut l'être par tout moyen : mail, courrier, etc. (Soc. 17 sept. 2025 n° 24-10.990).

### 3. L'employeur peut-il sanctionner différemment des salariés ayant participé aux mêmes faits fautifs ?

Oui, il le peut. L'employeur peut prendre en compte, pour prononcer des sanctions différentes, des éléments objectifs et pertinents tenant à la situation des salariés (ancienneté, passé disciplinaire, formation...) ou au contexte dans lequel les faits ont été commis (Soc. 17 sept. 2025, n° 23-22.456). En aucun cas, en revanche, il ne peut fonder cette différence de traitement sur un critère discriminatoire (C. trav., art. L. 1132-1).

## 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](http://www.cfecgcbtp.com/svpjuridique)

# Canal Rhin-Danube, le chaînon qui manquait...

**Des dizaines de millions de tonnes de marchandises transitent chaque année entre mer du Nord et mer Noire, grâce aux 171 kilomètres du canal qui relie les deux plus grands fleuves d'Europe. Il aura fallu quelques siècles pour y parvenir....**

**C**harlemagne en avait rêvé, Helmut Kohl l'a fait... Telle est l'histoire improbable du canal Rhin-Main-Danube, qui relie les deux plus grands fleuves d'Europe et permet aujourd'hui à des chalands de plus de 1 300 tonnes de traverser l'Europe de la mer du Nord à la mer Noire en trois semaines.

Lorsque l'on regarde une carte des grands fleuves d'Europe, l'évidence de cette liaison saute aux yeux : le Rhin coule du sud vers le nord, depuis le canton des Grisons dans les Alpes Suisses jusqu'à un vaste delta sur la mer du Nord. Le Danube coule de l'ouest à l'est, depuis la Forêt Noire en Allemagne jusqu'à un delta de la mer Noire que se partagent la Roumanie et l'Ukraine. Quoi de plus naturel que de vouloir relier les axes sud-nord et ouest-est pour connecter ces deux immenses bassins fluviaux... D'autant, qu'il y a un début de solution avec le Main, affluent du Rhin qui, de Francfort à Nuremberg, se rapproche du Danube comme un trait d'union idéal.

L'inventeur du projet fut donc Charlemagne. Il aurait mobilisé, dès 793, d'après les chroniques de l'époque, plus de 7 000 hommes pour creuser un premier canal, la Fosse Caroline, long de 3 kilomètres, qui

traverse la ligne de partage des eaux mer du Nord-mer Noire et rejoint l'Altmühl, rivière allemande elle-même reliée au Danube. Mais les difficultés de transbordement des marchandises auront raison de ce premier projet, dont il ne reste rien aujourd'hui. Deuxième tentative au XIX<sup>e</sup> siècle avec le creusement du canal Ludwig, nommé ainsi en l'honneur de Louis I<sup>er</sup> de Bavière, une voie à petit gabarit, mais qui reliait tout de même le Danube au Main à hauteur de la ville de Bamberg et desservant le Rhin par Nuremberg. Construit entre 1836 et 1846, il fut abandonné en 1950 à la suite des destructions de la guerre.

## Des travaux interrompus par la seconde guerre mondiale

C'est à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle que les progrès techniques et le développement économique de l'Europe centrale poussèrent les élites politiques et économiques allemandes à envisager un grand plan de développement des voies de navigation fluviale à grand gabarit en Europe. Un premier projet de liaison Rhin-Main-Danube voit le jour en 1893, mais il faut attendre 1921 pour que soit créée, à Munich, la société Rhin-Main-Danube AG. La décision de lan-



cer la construction est prise en 1938, quelques semaines après l'*Anschluss*, les premiers travaux de terrassement débutent en 1939, avec creusement de tranchées, construction de gares... Mais la guerre interrompt les travaux, ou en tout cas les entrave considérablement.

En 1949, la société Rhin-Main-Danube AG retrouve ses prérogatives de maître d'œuvre. La fine fleur de l'ingénierie allemande – le centre de recherches navales de Hambourg, l'Institut de technologie de Karlsruhe – se mobilise pour reprendre les



Après 32 années de travaux  
d'un coût total  
de 2,3 milliards d'euros,  
le canal est inauguré  
le 25 septembre 1992  
par Helmut Kohl

études de creusement, poursuivre le recalibrage du Main. L'ouvrage est techniquement complexe et son tracé doit prendre en compte une différence de niveau entre le Main et le

Danube de plus de 100 mètres, ce qui nécessite la construction d'un véritable escalier d'eau.

La construction commence en 1960, l'État fédéral en finance les deux-tiers et le land de Bavière le tiers restant. Le versant nord est achevé en 1972, malgré une reprise de la contestation politique, alimentée par les premiers mouvements écologistes, les hésitations des pouvoirs publics, le lobbying des compagnies de fret ferroviaire, les doutes sur le retour sur investissement du projet dans son ensemble, au point

que le ministre des transports de l'époque, Volker Hauff, le qualifie de « *projet le plus stupide depuis la tour de Babel* ». En janvier 1982, le projet est quasiment mort..., mais il renaît à l'automne à la suite de la crise politique qui secoue alors l'Allemagne : Helmut Schmidt perd sa majorité au Bundestag et Helmut Kohl le remplace comme chancelier, sur fond de crise économique. L'heure est soudain à la relance et à l'investissement dans les infrastructures, le canal Rhin-Main-Danube doit être achevé dans les meilleurs délais !

Après 32 années de travaux d'un coût total de 2,3 milliards d'euros, il est inauguré le 25 septembre 1992 par le chancelier Kohl et le ministre-président de Bavière. Rarement un projet d'infrastructures aura connu autant de péripéties. Mais aujourd'hui, l'Europe dispose d'une liaison fluviale majeure la traversant d'ouest en est, qui permet le trafic de grands automoteurs de 110 mètres de long et des convois poussés de 185 mètres... grâce aux 16 écluses du Rhin-Main-Danube.

### Débats et polémiques

Cette saga fluviale illustre parfaitement le problème auquel se heurte la réalisation d'infrastructures de transport aussi lourdes en Europe. Même si, une fois construites, elles démontrent toute leur utilité, leur réalisation se heurte à forces débats et polémiques.

La France en fait l'expérience avec le projet Seine-Nord Europe, qui doit relier d'ici 2032 la Seine aux grands ports du nord de l'Europe via un nouveau canal de 107 km de long et la construction d'un pont-canal sur la Somme de 1 330 mètres. Bien que les travaux aient déjà débuté, ce projet qui vise à diminuer de 10 % le trafic des poids lourds sur l'axe Seine-Europe du Nord, fait l'objet de vives contestations... ■

ÉTÉ 2026

# Bien plus QUE DES VACANCES

Les  BTPSanté  
Prévoyance

POUR LE BTP

**-20%**<sup>(1)</sup>

sur le tarif public  
TOUTE L'ANNÉE

Les  BTPSanté

**GRATUIT**<sup>(2)</sup>  
POUR LES MOINS  
DE 13 ANS  
EN FRANCE  
ACCOMPAGNÉS DES  
PARENTS OU GRANDS-PARENTS

## 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**

(1) La réduction de 20% sur le tarif public est uniquement applicable aux salariés, apprentis, artisans ou retraités du BTP qui sont soit adhérents de BTP-PRÉVOYANCE ou de la SAF BTP IARD soit cotisants ou allocataires de la branche professionnelle BTP de l'Alliance professionnelle Retraite Agirc-Arrco (hors pensions de réversion). Cette réduction est également applicable aux personnes rattachées au foyer fiscal de l'adhérent. Cette réduction ne s'applique pas aux transports, suppléments et prestations facultatives. (2) Offre valable pour un seul séjour par année civile et par adhérent, d'une durée maximale de vingt et un (21) jours en France métropolitaine (hors transport). Fonctionnement de la gratuité : 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 : gratuité du séjour pour les enfants de moins de 13 ans/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 de moins de 13 ans/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 12 ans inclus (le total des réductions enfants accordées ne pouvant excéder 40% du prix du séjour). Offre réservée aux adhérents détenteurs d'un contrat complémentaire santé individuelle ou collective de BTP-PRÉVOYANCE institution de prévoyance, SAF BTP IARD ou PRODIGEO Assurances. Offre non fractionnable. Cette réduction n'est pas cumulable avec les offres « Jeunes Parents » et « Reconstruction après un deuil ».

Offres (1) et (2) valables uniquement sur les séjours proposés par PRO BTP Vacances® pour toutes réservations de séjours se déroulant entre le 1<sup>er</sup> mai 2026 et le 31 décembre 2026. Ces offres sont non rétroactives, non cessibles et ne peuvent donner droit à aucune contrepartie monétaire ou autre. Afin de bénéficier de ces offres, les adhérents/allocataires/cotisants concernés doivent participer au séjour ou au voyage réservé par leurs soins. Voir le détail de nos offres et nos conditions générales sur [vacances.probtp.com](https://vacances.probtp.com) ou sur le catalogue été 2026.

 **PRO BTP  
VACANCES®**

PRO BTP VACANCES, marque commerciale sous laquelle exerce BTP VACANCES, Association loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, inscrite sous le SIREN n° 438 576 886, et au registre des Opérateurs de voyages et de séjours sous le n° IM075120013 et BTP VOYAGES, SAS au capital social de 1000000€, enregistrée au RCS de Paris n° 803 763 028 et au registre des Opérateurs de voyages et de séjours sous le n° IM075140071 - dont leur siège social respectif est sis 7 rue du Regard à Paris (75006) et ayant pour Garant : APST - Assureur: ALLIANZ IARD - 1 Cours MICHELET, CS 30051, 92076 PARIS La Défense cedex

INSTITUTION DE PRÉVOYANCE DU BÂTIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS BTP-PRÉVOYANCE, institution de prévoyance régie par le Code de la sécurité sociale - Siège social : 7 rue du Regard 75006 Paris - SIREN 784 621 468

SOCIÉTÉ D'ASSURANCES FAMILIALES DES SALARIÉS ET ARTISANS DU BÂTIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS IARD « SAF BTP IARD », société anonyme à directoire et conseil de surveillance régie par le Code des assurances au capital de 5 337 500 € - Siège social : 7 rue du Regard 75006 Paris - SIREN 332 074 384 RCS Paris