Procès-Verbal CSEE Extraordinaire

Séance du 2 avril 2026

L'an deux mille vingt-six, le deux du mois d'avril à 9 heures et 30 minutes, le CSEE s'est réuni en salle Océane, sous la présidence de M. David BRUSSELLE.

Etaient Présents Représentants titulaires du personnel :

Nom - Prénom	Présent	Excusé	A distance
BAHCIC Marie-Isabelle	x		
DELERUE Dorothée	x		
DEVIN SARAH	x		
FERFAILLE Hugo	x		
FOURNIER Jérôme	x		
HENNEBELLE Laurence	x		
MADEJ Marie-Christine	x		
LAMALETIE Bastien	x		
LAVERAT Thierry	x		
LE MIGNON Virginie	x		
LEMAITRE François	x		
MEISSNER Agnès	x		
PUCHOIS Bernard		x	
THUILLARD Céline	x		
VILLELLA Michel		x	

Etaient Présent Représentant « Suppléant » du personnel :

Nom - Prénom	Présent	Excusé	A distance
Nina TEMPREMANT en remplacement de Michel VILLELLA	X		
Tapio POTEAU en remplacement de Bernard PUCHOIS	X		

Etaient présents Représentants Employeur

Nom - Prénom	Présent	Excusé	A distance
BRUSSELLE David (Président)	X		
COTHENET François	X		
LIPKIEWICZ François	X		
VANELSTRAETE Laure	x		
VASSEL Nathalie	x		

Étaient présents Représentants syndicals : Laurent VANDEWOESTYNE pour le syndicat UNSA et Ulricke LAGUIGNER pour le syndicat CFDT

Avant de commencer l'ordre du jour, la CFDT souhaite porter à la connaissance du CSEE une alerte sur la situation actuelle de notre organisme de formation marqué tant par un malaise global que par des incidents indivividuels d'une extrême gravité.

Concernant le constat global . Aujourd'hui, il ne s'agit pas seulement d'un constat. Il s'agit d'un ressenti. D'un malaise qui s'installe, doucement, mais sûrement chez LAHO Formation.

De plus en plus de collaborateurs se disent : *je ne reconnais plus mon entreprise*.

Et derrière cette phrase, il y a bien plus que de la nostalgie. Il y a de la fatigue. De l'incompréhension. Et, de plus en plus, de la démotivation.

Sur le terrain, les repères disparaissent.

Qui fait quoi ? Qui décide ? Qui est responsable ?

Les rôles se brouillent, les missions se chevauchent… et chacun finit par douter de sa place.

Les décisions arrivent, puis changent.

Des ordres, des contre-ordres.

On avance, puis on recule.

Et à force, ce mouvement permanent crée une forme d'usure. Pourquoi s'investir pleinement, si tout peut être remis en question demain ?

La stratégie, elle, devient floue.

Difficile à comprendre. Difficile à suivre.

Et quand le cap n'est plus clair, l'engagement s'effrite. On fait… mais sans conviction. On exécute… sans y croire vraiment.

Dans ce climat, les comportements évoluent.

Certains se protègent derrière des faux-semblants.

D'autres prennent de la hauteur… parfois trop, en se positionnant au-dessus du collectif.

Et pendant ce temps, des collaborateurs essentiels travaillent dans l'ombre, sans reconnaissance. Invisibles, mais indispensables.

L'esprit d'équipe se fragilise.

On collabore moins, on se méfie plus.

On partage moins, on s'isole davantage.

Et puis il y a ce qui pèse le plus : l'absence de décisions claires.

Ou ces décisions qui n'arrivent pas, par manque de courage managérial.

Parce que ne pas décider, c'est aussi envoyer un message.

Celui du doute. Celui de l'instabilité.

Petit à petit, un malaise s'installe.

Silencieux au début. Puis de plus en plus palpable.

On le voit dans les regards.

On l'entend dans les couloirs.

On le ressent dans l'énergie collective.

La motivation baisse.

L'envie s'érode.

Et ce qui faisait notre force — l'engagement — devient fragile.

Alors la question n'est plus seulement : *que se passe-t-il ?*

La vraie question est : **jusqu'où sommes-nous prêts à laisser ce malaise s'installer ?**

Parce qu'il est encore temps.

Temps de remettre de la clarté.

Temps de redonner du sens.

Temps de reconnaître les contributions, visibles comme invisibles.

Temps de recréer du collectif.

Temps d'assumer des décisions, même imparfaites, mais claires.

Car une entreprise ne se perd pas du jour au lendemain.
Mais elle peut se reconstruire, si elle regarde la réalité en face.
Et aujourd'hui, cette réalité nous appelle.
Parce qu'au fond, ce que nous voulons tous, ce n'est pas retrouver l'entreprise d'avant.
C'est construire une entreprise dans laquelle nous pouvons à nouveau croire.
Et ça, ça commence maintenant

Mais cette perspective est aujourd'hui entravée par des comportements individuels non acceptables. C'est le cas par exemple d'un fait grave intervenu récemment dans notre structure et que nous devons dénoncer avec la plus grande fermeté.
En effet, Monsieur SAVIDAN, directeur de centre Laho Blangy, a tenu à l'encontre de deux représentants du personnel – Jérôme FOURNIER et Virginie LE MIGNON– des propos que nous considérons comme calomnieux et inacceptables. Ces déclarations, relayées auprès de plusieurs collaborateurs, mettent directement en cause leur intégrité ainsi que leur engagement syndical.
Nous rappelons que, sur demande de son directeur régional,
Monsieur SAVIDAN devait procéder à l'affichage d'un message syndical. Celui-ci a refusé catégoriquement de s'y conformer. Par ailleurs, il a diffusé des propos accusant l'organisation syndicale CFDT de mener un « travail de sape » au sein de l'établissement.
Plus grave encore, il a insinué que les représentants du personnel ne remplissaient pas leurs missions, allant jusqu'à employer des termes particulièrement déplacés tels que celui de « désœuvrement ». Ces affirmations portent atteinte à la dignité de Jérôme FOURNIER et Virginie LE MIGNON et remettent en cause le rôle fondamental du dialogue social.
Face à la gravité des faits, et accompagnés par notre organisation syndicale, nous informons officiellement le CSEE de l' intention de Jérôme FOURNIER et Virginie LE MIGNON d'engager des poursuites à l'encontre de Monsieur SAVIDAN pour entrave à l'exercice du droit syndical ainsi que pour propos calomnieux.
Nous tenons à rappeler que de tels agissements sont contraires aux valeurs de respect, de dialogue et de responsabilité qui doivent prévaloir au sein de notre structure. Ils ne peuvent qu'altérer le climat social et nuire au bon fonctionnement collectif.
Nous resterons pleinement mobilisés pour défendre les droits des représentants du personnel et garantir un cadre de travail respectueux pour tous.

M. David BRUSSELLE souhaite réagir à ces propos. Pour lui, il y a 2 sujets avec des portées différentes. Concernant le comportement de M. SAVIDAN, il le juge inacceptable et contraire aux valeurs ainsi qu'à la qualité du dialogue social défendu au sein du CSEE. Il précise ne pas connaître la personne concernée et exprime clairement sa désapprobation.
Il reconnaît la réaction légitime d'indignation et de colère suscitée par ces faits, et dit entendre les attentes exprimées en retour. Toutefois, il souligne que cet incident reste, selon lui, isolé et ne reflète pas l'ambiance générale ni l'état du dialogue social, qu'il considère globalement constructif et respectueux.
Enfin, il prend acte de la volonté de la CFDT d'aller plus loin dans les suites à donner, tout en indiquant que sa priorité reste l'apaisement de la situation.

DAVID BRUSSELLE tient également à exprimer son soutien explicite à Jérôme FOURNIER et Virginie LE MIGNON, indiquant que, s'ils ont pu se sentir atteints dans leur

rôle ou leur intégrité, ils peuvent compter sur son appui total. Il insiste sur le fait que cet événement ne remet en aucun cas en cause leur rôle, ni la qualité des relations établies dans le cadre des instances représentatives du personnel.

Concernant le malaise général, David BRUSSLLE indique qu'il ne perçoit pas, à titre personnel, une dégradation aussi profonde du climat social que celle décrite, notamment au regard d'échanges récents sur le terrain où les équipes lui ont semblé plutôt positives. Toutefois, il reconnaît l'existence d'un sujet important nécessitant une attention particulière.
Il souligne que la situation de LAHO est effectivement préoccupante, principalement en raison d'un contexte externe défavorable. Le marché de la formation en France connaît une forte contraction, indépendante des choix stratégiques internes. À titre d'exemple, les financements publics destinés à la formation des demandeurs d'emploi ont fortement diminué (passant d'environ 800 M€ à 480 M€), impactant directement l'activité.
D'autres facteurs aggravants sont évoqués : baisse des financements régionaux, diminution du nombre de jeunes liée à la démographie, et désintérêt croissant pour certaines formations, notamment l'apprentissage traditionnel.
Ce contexte difficile concerne l'ensemble des acteurs du réseau, y compris les CCI en France. Malgré une situation jugée moins critique que pour certains autres organismes, l'environnement global reste très tendu.
Enfin, David BRUSELLEE annonce la mise en place prochaine d'un plan d'action visant à redresser la situation de LAHO.
La situation actuelle ne permet pas encore de résoudre les difficultés rencontrées, notamment en raison d'une baisse importante de l'activité de formation. Il est essentiel d'assurer une meilleure visibilité aux collaborateurs sur les orientations et les actions à venir afin de préserver leur engagement et leur bien-être.
Une réunion est prévue prochainement. Les comptes 2025 étant arrêtés, ils seront présentés en commission des finances puis au bureau, conformément aux règles de gouvernance.
Face à la contraction brutale du marché, un point stratégique doit être réalisé. Une réunion interne (finances, RH, contrôle de gestion) est organisée afin de préparer ce travail.
Par la suite, une analyse détaillée sera menée centre par centre (environ huit centres), via des entretiens avec les directeurs de centre et le contrôleur de gestion. L'objectif est de définir, de manière transparente, une stratégie de retour à l'équilibre pour chacun des centres sur les deux à trois prochaines années.
L'intervention met en avant la nécessité de définir une feuille de route sur les deux à trois prochaines années afin d'assurer le retour à l'équilibre financier de chaque centre LAHO. Cette stratégie repose à la fois sur le développement de nouvelles activités, notamment dans des domaines innovants et attractifs pour les jeunes (digital, cloud, data, e-commerce), et sur une optimisation des charges pour mieux aligner les dépenses avec les recettes.

Le contexte global est jugé difficile, avec une baisse généralisée des inscriptions dans l'enseignement supérieur, estimée à environ 20 % via Parcoursup. Cette tendance touche l'ensemble des établissements, y compris les écoles d'ingénieurs et de commerce, et complique fortement l'attractivité des formations. Face à cette situation, il apparaît indispensable d'adapter l'offre de formation aux nouvelles attentes des jeunes, même si la mise en place de nouvelles formations nécessite un délai important.

Malgré ces difficultés, des éléments positifs sont relevés. Les journées portes ouvertes ont généré un nombre de contacts supérieur à l'année précédente, traduisant une image encore favorable de LAHO. L'enjeu principal à court terme est désormais de transformer ces marques d'intérêt en contrats d'apprentissage, notamment entre avril et juin, période clé pour les signatures.
Par ailleurs, des progrès sont constatés dans la collaboration interne, avec une meilleure circulation des leads entre les équipes appui et formation. Plus de 200 contacts ont ainsi été générés, avec une amélioration de la réactivité dans leur traitement, même si des efforts restent à faire sur leur transformation et l'implication des équipes formation.
Enfin, un calendrier précis est fixé avec une finalisation du plan de retour à l'équilibre prévue mi-mai, en vue d'une présentation fin mai lors de l'assemblée générale de la CCI Hauts-de-France, incluant les résultats 2025 et le budget rectificatif 2026 dans un contexte de baisse des ressources fiscales.

François COTHENET prend la parole. Il indique que les difficultés évoquées ne se limitent pas à un seul aspect, mais relèvent d'un ensemble de facteurs impactant les motivations des collaborateurs.
Il précise ne pas avoir une visibilité complète sur certaines situations et invite les représentants à faire remonter les problématiques identifiées.
Plusieurs axes sont mis en avant :

- les enjeux de développement,
- les questions d'organisation interne,
- la charge de travail,
- ainsi que des relations professionnelles pouvant devenir plus conflictuelles.

François COTHENET souligne que certains collaborateurs, bien que peu visibles, occupent des fonctions essentielles au bon fonctionnement de l'activité, ce qui nécessite une meilleure prise en compte de leur rôle et de leur impact.
Dans ce contexte, une remise à plat de l'organisation interne est envisagée, avec un objectif d'optimisation des ressources.
Les réflexions portent notamment sur :

- le recours aux prestataires et aux contrats de type CDDU,
- l'organisation globale des équipes,
- et les impacts sur les relations entre collaborateurs et management.

Enfin, il est constaté une augmentation des tensions dans les relations de travail, considérée comme une conséquence des difficultés organisationnelles actuelles.

Ulricke LAGUIGNER demande comment les collaborateurs vont-ils être informés de cette nouvelle stratégie.
David BRUSSELLE explique qu'il ne souhaite pas annoncer de décisions toutes faites, mais plutôt avancer dans une logique de co-construction avec les équipes. Les orientations seront donc définies progressivement, sans communication descendante immédiate.
Dans l'immédiat, la priorité est clairement donnée à la préparation de la rentrée 2026. Il est précisé qu'il ne faut pas s'attendre à des changements rapides ou à une transformation immédiate, le secteur de la formation reposant sur des processus longs.
Il souligne la nécessité de développer l'activité et d'améliorer encore la performance commerciale, notamment en travaillant sur le taux de conversion des candidats en contrats, aujourd'hui déjà satisfaisant.

Virginie LE MIGNON souhaite revenir sur le ressenti des collaborateurs de LAHO. Jérôme FOURNIER en profite également pour parler de « désorganisation » au sein de LAHO. Ils mettent en évidence une organisation globalement perçue comme désordonnée et difficile à suivre, où les rôles, les priorités et les actions manquent de clarté. Malgré la présence de dispositifs de formation et d'accompagnement, ceux-ci semblent insuffisamment structurés ou en décalage avec les besoins concrets des équipes, ce qui limite leur impact. Plusieurs éléments traduisent une tension importante, marquée par des incompréhensions, des doutes et un certain malaise chez les salariés. Certains comportements et modes de communication contribuent à cette situation, en freinant la prise de parole et en installant une forme de retenue au sein des équipes. Par ailleurs, des difficultés sont relevées dans la manière dont les messages sont transmis et perçus, avec un sentiment de flou ou de manque de cohérence entre les discours et les actions. Cela alimente une forme de désengagement ou de déception chez certains collaborateurs, et fragilise la cohésion collective. Dans ce contexte, plusieurs enjeux ressortent, notamment la nécessité de structurer davantage l'organisation, de clarifier les pratiques managériales et de rétablir un climat de confiance propice à l'expression et à la collaboration.

David BRUSSELLE a tenu à rappeler sa position avec fermeté concernant la situation actuelle de l'organisation. Il souligne assumer pleinement les décisions prises, dans un contexte reconnu comme particulièrement tendu, notamment sur le plan financier et social.

Il indique être pleinement conscient des difficultés rencontrées au quotidien par les équipes. Il explique que la dégradation du climat social est directement liée à des facteurs externes, en particulier la modification des financements et des règles du marché de la formation, sur lesquels l'organisation n'a pas de prise. Un parallèle est fait avec une « recette » qui fonctionnait auparavant, mais dont les "ingrédients" ont été modifiés, entraînant mécaniquement une dégradation des résultats.

Dans ce contexte, David BRUSSELLE appelle à ne pas se tromper de cible et insiste sur la nécessité d'éviter les tensions internes. Il rappelle que l'ensemble des collaborateurs fait partie d'un même collectif, confronté à des difficultés communes, et qu'il est indispensable de privilégier la cohésion plutôt que les affrontements. Il précise que les comportements allant à l'encontre de cette dynamique collective n'ont pas leur place dans l'organisation.

Par ailleurs, il reconnaît ne pas disposer de solution immédiate ou de "recette miracle" pour redresser la situation, notamment dans le domaine de la formation.

David BRUSSELLE appelle à la solidarité et à la mobilisation collective pour traverser cette période complexe, tout en réaffirmant sa volonté de transparence sur les limites actuelles et l'absence de solution rapide.

Tapio POTEAU prend la parole. Il décrit une situation professionnelle devenue critique face aux évolutions récentes, notamment l'émergence de l'intelligence artificielle. Il explique que, bien que son activité ait déjà connu des réussites par le passé — notamment à travers une organisation en mode "business unit" ayant généré des résultats positifs —, elle se heurte aujourd'hui à un véritable blocage.

Ce blocage ne provient pas d'un manque de volonté ou d'engagement, mais d'un fonctionnement administratif jugé trop rigide et inadapté aux enjeux actuels. En effet, malgré une prise de conscience des transformations en cours et des actions engagées depuis plusieurs mois pour s'adapter, les équipes ne disposent toujours pas des outils d'intelligence artificielle nécessaires à leur activité, faute d'autorisations ou de moyens, même pour des coûts modestes.
Tapio POTEAU compare cette situation à celle d'un chef d'entreprise lucide mais fragilisé, qui voit son modèle économique menacé par des mutations rapides. Il souligne un décalage profond entre les objectifs d'une entreprise privée — réactivité, performance, adaptation — et des blocages administratifs qui freinent l'innovation.
Enfin, il alerte sur les conséquences humaines de cette inertie : démotivation, frustration, et un engagement individuel qui ne pourra pas se maintenir indéfiniment, même si certains sont prêts, dans un premier temps, à compenser les manques par des initiatives personnelles.
L'ensemble met en lumière la nécessité d'une véritable transformation culturelle au sein de l'organisation, afin de s'adapter aux nouvelles réalités et de rester compétitif.

David BRUSSELLE est tout a fait d'accord avec les propos de Tapio POTEAU.
Pour lui, depuis une trentaine d'années, les CCI fonctionnent selon un modèle traditionnel basé principalement sur l'accompagnement individuel des entreprises et la formation en présentiel. Ce mode de fonctionnement, reposant sur une relation « one-to-one », montre aujourd'hui ses limites : avec des ressources humaines réduites, seule une faible part des entreprises peut être accompagnée.
Dans les Hauts-de-France, sur environ 200 000 entreprises, seulement 20 000 bénéficient chaque année d'un accompagnement, soit à peine 10 %. Cela signifie que 90 % des entreprises ne connaissent pas ou peu les services proposés, ce qui pose un réel problème de visibilité et d'impact.
Face à ce constat, la nécessité d'un changement de modèle apparaît. Il est proposé de passer d'un accompagnement individuel à une approche plus large et digitalisée, notamment via des plateformes en ligne permettant de toucher un plus grand nombre d'entreprises. L'exemple de Bpifrance illustre qu'une structure relativement restreinte peut néanmoins bénéficier d'une forte notoriété grâce à une stratégie adaptée et évolutive.
Ce besoin de transformation concerne également le domaine de la formation. Aujourd'hui, une grande partie de l'activité repose encore sur des formations traditionnelles, notamment dans le commerce (vente en magasin, merchandising), alors même que les usages évoluent fortement avec la montée du e-commerce. Les jeunes se détournent progressivement de ces filières, ce qui interroge sur l'adaptation des offres pédagogiques.
Il est donc essentiel de repenser les formations proposées afin de mieux répondre aux attentes actuelles et futures, en développant de nouvelles thématiques plus en phase avec les évolutions du marché et des comportements.
Enfin, David BRUSSELLE souligne l'importance de la responsabilité collective. Si la direction a un rôle stratégique, chaque collaborateur doit également être acteur du changement. Les initiatives mises en place (groupes de travail, réflexions locales) doivent aboutir à des propositions concrètes et pertinentes. Or, certains résultats sont jugés insuffisants au regard des enjeux, ce qui met en évidence un besoin d'implication accrue à tous les niveaux.

1) Approbation des procès-verbaux des séances des 28 novembre 2025 et 12 février 2026

Les procés verbaux des séances du 28 novembre et du 12 février sont approuvés à l'unanimité.

2) Information sur les ports (Bethune & Escaut)

Virginie LE MIGNON prend la parole. Les élus avaient été informé pour avis d'un projet de transfert de deux collaborateurs au nouvel exploitant du Port de Béthune. Après échanges avec les personnes concernées, les élus CDFT avaient émis des réserves. En effet, il apparaîssait que celles-ci évoquaient des promesses de contrat avec une société qui ne semble pas encore constituée. Depuis les personnes concernées ont signé leur contrat. Après une visite sur le site de Valenciennes, les élus CFDT ont également été alertés par des collaborateurs qui doivent être transférés dans les mêmes conditions.

François LIPKIEWICZ informe le CSEE qu'il ne s'agit pas du même transfert. En effet, le syndicat mixte engage actuellement une évolution de sa gouvernance. Jusqu'à présent, son fonctionnement reposait notamment sur la mise à disposition de collaborateurs dans un cadre spécifique, sans qu'il n'exerce directement en tant qu'employeur.
Il est précisé qu'il n'y a pas de transfert de personnel au sens strict. Le syndicat mixte est actuellement accompagné par un cabinet spécialisé afin d'évoluer vers un statut lui permettant de devenir employeur à part entière. À ce jour, aucun collaborateur n'est mis à disposition, et aucune reprise automatique des salariés n'est envisagée.
Dans ce contexte, la structure prévoit l'ouverture de postes. Les collaborateurs potentiellement concernés disposeront d'une totale liberté de candidature, sans obligation ni automaticité de transfert. Il est rappelé que ces éventuels recrutements s'inscriront dans un cadre réglementaire distinct de la situation actuelle.
La démarche repose sur une transformation organisationnelle progressive, sans impact automatique sur les contrats de travail existants, chaque salarié restant libre de se positionner ou non sur les futurs postes proposés.

Jérôme FOURNIER informe juste qu'il s'agit d'un avis de vigilance concernant ces transferts.

3) Nouvel outil formalité démarche entreprise Pixi (objectifs, intérêts et coût de l'outil)

François LIPKIEWICZ présente cet outil. Dans le cadre de l'amélioration des activités liées aux prestations de mandataires, un projet de déploiement d'un nouvel outil métier a été présenté. Cette démarche s'inscrit dans une volonté globale de mieux structurer les pratiques, de faciliter le travail des équipes et d'optimiser les tâches quotidiennes.
L'objectif principal est de simplifier l'environnement informatique en réduisant le nombre d'outils utilisés, tout en permettant une meilleure exploitation des données

d'activité. Ce nouvel outil vise également à renforcer l'attractivité des prestations de mandataires professionnels, en recentrant les efforts sur des dossiers à plus forte valeur ajoutée, en complément des missions de service public.
Le choix de cet outil s'appuie sur des retours d'expérience issus d'autres CCI du réseau national. À titre d'exemple, la CCI Alsace a constaté une augmentation de 20 % de son activité en moins de six mois, tandis que la CCI Lyon a enregistré une progression de plus de 30 % sur une année. Ces résultats ont contribué à orienter la décision de déploiement.
Au-delà de l'amélioration des conditions de travail, ce projet vise également des gains en efficience et en productivité, déjà observés dans d'autres structures similaires.
Concernant les aspects financiers, les coûts pour l'année 2025 se répartissent comme suit : environ 5 000 € pour la mise en place de l'outil, 25 000 € pour la formation des collaborateurs concernés, et environ 27 000 € par an pour l'hébergement et la maintenance.
Le déploiement opérationnel est actuellement en cours depuis une dizaine de jours. L'outil a déjà été lancé dans plusieurs délégations locales (Artois, Littoral, Lille, Oise). Les actions de formation avaient été réalisées en amont, au cours du mois de février.

Laurence HENNEBELLE prend la parole. L'introduction de ce nouvel outil au sein du CFE suscite des retours globalement mitigés. Une période d'adaptation apparaît nécessaire, dans la mesure où l'outil est jugé peu intuitif et engendre, à ce stade, une perte de temps significative lors de la saisie des formalités.

Dans un contexte déjà marqué par une diminution des effectifs, cette situation génère des tensions au sein des équipes. Les échanges entre collaborateurs mettent en évidence une préoccupation récurrente : le temps consacré à la saisie, pourtant au cœur de leur activité, s'en trouve alourdi. Si une amélioration est envisagée avec l'usage dans le temps, les débuts restent complexes et source de vigilance.

Par ailleurs, certains blocages techniques sont signalés, notamment sur des formalités qui ne peuvent aboutir, sans que les solutions soient clairement identifiées. Ces difficultés renforcent un sentiment de stress chez les collaborateurs rencontrés et interrogent, en partie, la pertinence et l'efficacité de l'investissement réalisé.
Toutefois, des perspectives positives sont également évoquées. L'outil pourrait, à terme, favoriser un fonctionnement plus collaboratif, en permettant notamment une continuité des activités en cas d'absence d'un collaborateur. Sa connexion au réseau devrait également contribuer à une meilleure mise à jour du fichier consulaire.

Virginie LE MIGNON met un point de vigilance sur l'aspect commercial. L'augmentation de chiffre d'affaires ne doit pas exclusivement être imputé aux charges de formalité. En effet, une interrogation subsiste quant à l'implication des experts-comptables dans ce processus. En effet, il n'est pas certain qu'ils soient tous disposés à aller déposer leurs dossiers dans cet outil.

François COTHENET souligne que cet outil ne doit pas être interprété comme un moyen de pression ou d'imposition d'objectifs aux équipes des formalités.

4) Consultation sur le règlement intérieur du personnel de la CCI région Hauts de-France (Annexe 1)

Francois COTHENET présente le sujet. Le projet d'élaboration d'un règlement intérieur pour le personnel de la CCI Hauts-de-France s'inscrit dans une démarche portée de plein droit par l'employeur, relevant des prérogatives du bureau. Toutefois, une volonté commune a émergé d'y associer le CSEE, afin de construire une vision partagée autour de ce document essentiel à la vie des collaborateurs.
Dans cette optique, un groupe de travail réunissant des membres du CSEE et la Direction des Ressources Humaines a été constitué. Composé de cinq membres, ce groupe s'est réuni à plusieurs reprises afin d'élaborer un texte commun, fruit d'échanges et de relectures, visant à garantir un équilibre entre les différentes parties.
Ce règlement intérieur a pour objectif de répondre aux besoins fondamentaux en matière d'hygiène, de sécurité, ainsi que de clarification des droits et obligations des collaborateurs et de l'employeur.
Son champ d'application couvre l'ensemble des collaborateurs de la CCI de région Hauts-de-France, à l'exception du Port de Lille, tout en incluant les collaborateurs du SIC d'Amiens. Il s'applique à la fois aux personnels de droit privé et de droit public. Néanmoins, certaines dispositions spécifiques, notamment celles relatives à la procédure disciplinaire et aux sanctions concernant les agents de droit public, demeurent régies par leurs statuts et règlements existants.
Enfin, ce document a une portée élargie : au-delà des collaborateurs, il s'applique plus généralement à toute personne présente sur les sites de la CCI, y compris les élus et les prestataires externes, indépendamment de l'existence d'un lien juridique de travail.

Vote du CSEE :

Pour : 10

Absention : 5

Contre :

Le projet de règlement intérieur est approuvé.

5) Information CSSCT

a. Consultation DUERP 2024

Agnès Meissner évoque le DUERP 2024 qui doit être approuvé par le CSEE . Elle rappelle que ce point avait déjà été mis à l'Odj des derniers CSEE mais que par faute de temps, il n'avait pas été présenté. Elle souligne aussi que ce point a été discuté à la réunion de la C2SCT du 10/09/2025 ou 2 difficultés majeures avaient été soulevées concernant le DUERP 2024 présenté par la DRH : la première étant que le DUERP est un document de pilotage regional qui ne prend pas toujours en compte les spécificités locales des différentes agences, et la seconde étant la methodologie de réévaluation de la cotation des risques pour laquel certains membres de la CSSCT n'étaient pas d'accord avec la DRH. En effet, elle constate que la grille de cotation est bien définie avec les niveaux de gravité et de fréquence d'exposition au risque ; et que ce sont surtout les éléments de maîtrise et la fréquentation

d'exposition qui doivent faire baisser le niveau de priorité (et non le fréquence de survenue de l'accident ni sa gravité qui n'évoluent que plus rarement). Pour le DUERP 2025, un travail doit être mené pour mieux aborder ces 2 approches.

Vote du DUERP 2024 :

Pour : 13

Absentention : 2

Contre :

Le DUERP 2024 est approuvé.

b. Le Papripact : état d'avancement

François LIPKIEWICZ présente l'état d'avancement du Papripact. Lors de la dernière réunion du CSSCT, les échanges ont porté sur la méthodologie proposée précédemment par Patrice Arnoux concernant l'élaboration du Papripact (programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail). Il a été rappelé que ce programme doit recenser l'ensemble des mesures mises en place, qu'elles soient matérielles, organisationnelles ou humaines, en vue d'améliorer les conditions de travail et de prévenir les risques professionnels.

Dans cette perspective, des éléments méthodologiques ont été transmis à l'automne dernier afin de structurer le travail, notamment en vue de consolider les actions pour l'année 2025. L'objectif est de rassembler de manière exhaustive toutes les mesures existantes (équipements, EPI, aménagements, etc.) afin de produire un document cohérent et complet.

Au-delà de cette consolidation, il est également nécessaire de proposer et de mettre en œuvre des actions adaptées aux problématiques identifiées, en particulier celles liées à l'ergonomie des postes de travail et aux préconisations issues de la médecine du travail. Ainsi, un programme de formation aux fondamentaux de l'ergonomie sera déployé à destination des coordinateurs sécurité sur chaque site, ainsi qu'en parallèle pour les équipes RH, afin de leur permettre d'assurer un premier niveau d'accompagnement, tant en prévention qu'en correction, auprès des collaborateurs.

Des travaux ont également été engagés pour améliorer l'accès aux équipements ergonomiques (souris adaptées, matériel spécifique, etc.), avec pour objectif de fluidifier les procédures, même si les retours actuels du terrain restent globalement positifs.

Par ailleurs, plusieurs actions de sensibilisation sont envisagées, notamment sur des thématiques classiques de prévention (comme l'usage du téléphone au volant), mais aussi sur des sujets jugés prioritaires, tels que le handicap. Il apparaît en effet nécessaire de renforcer l'information et l'accompagnement des collaborateurs, afin qu'ils puissent mieux connaître et mobiliser les dispositifs existants.

Enfin, ces axes de travail s'inscrivent dans une volonté globale de mieux accompagner les collaborateurs, dans un contexte où les enjeux liés à l'ergonomie

et au handicap sont de plus en plus présents, et nécessitent une sensibilisation accrue de l'ensemble des acteurs.

c) Point sur la situation à la CCI Amiens

Virginie LE MIGNON prend la parole. Elle rappelle le contexte. Lors de la cérémonie des vœux, la présidente de la CCI Amiens, Fanny RUIN s'est exprimée de manière irrespectueuse envers les collaborateurs. Elle a dit « vous allez vous sortir les doigts du cul ». De plus, elle s'est acharnée sur un collaborateur. Aujourd'hui, deux mois après, l'ambiance est pesante. Certains collaborateurs sont en arrêts, d'autres démissionnent ou encore sont en état de stress permanent.

David BRUSSELLE reconnait que les propos étaient très maladroits. Dans ce contexte, François COTHENET s'est rendu à Amiens et a rencontré 14 collaborateurs à l'extérieur de la structure sur la base de l'anonymat, de façon que les gens puissent s'exprimer spontanément, sans en référer à qui que ce soit, ni à leur manager, ni au directeur exécutif.

d) Situation des effectifs du service Formalités de la CCI Valenciennes et impact associé

Virginie LE MIGNON évoque le sujet du service Formalités à Valenciennes. Elle exprime son inquiétude concernant les effectifs, où une baisse significative du nombre de collaborateurs a été constatée.

Jérôme FOURNIER et Virginie LE MIGNON ont interrogé la direction sur une éventuelle volonté de centralisation ou de non-remplacement des postes.

David BRUSSELLE a fermement démenti toute stratégie de recentralisation, réaffirmant son attachement à un modèle reposant à la fois sur une vision régionale et un ancrage territorial fort. *Pour lui, le jour où il n'y a plus de proximité, il n'y a plus de CCI.*

Il a néanmoins reconnu les difficultés liées aux contraintes budgétaires et à la réduction des effectifs, soulignant la nécessité de trouver un équilibre entre maintien de la qualité de service et maîtrise de la masse salariale. Dans ce contexte, des solutions temporaires de solidarité entre équipes ont été mises en place, avec la perspective d'un renfort ponctuel et d'une réorganisation interne pour limiter l'isolement de certains agents.

Jérôme FOURNIER a également évoqué le site LAHO Valenciennes et les conditions de travail dégradées sur le site de Valenciennes, liées à des travaux importants réalisés en site occupé. David BRUSSELLE a salué l'engagement des équipes, qui ont continué à assurer leurs missions dans des conditions difficiles. Il a indiqué que cette expérience servira de retour d'expérience, avec la décision de ne plus mener ce type de travaux en présence des agents à l'avenir. Des améliorations progressives des locaux sont prévues après la fin du chantier.

6) Etat d'avancement du projet « Charte senior » régionale

François COTHENET a précisé que le terme de « charte » n'apparaît pas adapté au dispositif envisagé, celui-ci relevant davantage d'une mesure à l'initiative de

l'employeur. La réflexion se poursuit donc afin d'en préciser les contours et la philosophie générale.

Le projet s'inscrit dans une logique d'anticipation des nombreux départs à la retraite attendus dans les prochaines années. Il vise à tirer parti de cette évolution démographique pour ajuster progressivement les effectifs et la masse salariale, notamment via des mesures volontaires. Ainsi, au-delà du non-remplacement partiel des départs, un dispositif serait proposé aux collaborateurs souhaitant quitter l'entreprise, incluant des possibilités telles que la rupture conventionnelle ou la retraite progressive.

Toutefois, des points de vigilance ont été soulevés, en particulier le risque de déséquilibre dans certains services. Une concentration de départs simultanés pourrait entraîner une perte significative de compétences et mettre en difficulté la continuité de l'activité. Afin de prévenir ce risque, des pistes sont à l'étude :

- définition de critères d'éligibilité,
- ajustement des conditions d'âge,
- mise en place de quotas ou priorisation des demandes.

L'objectif est de conserver une marge d'appréciation pour éviter toute désorganisation.

Par ailleurs, David BRUSSELLE a souligné que ces dispositifs ne doivent pas être perçus uniquement comme des mesures de fin de carrière, mais aussi comme des opportunités de reconversion ou de rebond professionnel. À ce titre, un accompagnement spécifique pourrait être proposé par la CCI, notamment pour les projets de création ou de reprise d'entreprise.

Cet accompagnement pourrait inclure l'accès à des formations dédiées, comme celles proposées par LAHO, ainsi qu'un suivi personnalisé (conseil, identification de cibles de reprise, etc.). L'objectif est de sécuriser les parcours et de valoriser ces transitions comme de véritables projets professionnels.

7) Bilan de la campagne de primes (Annexe 2)

François LIPKIEWICZ présente le bilan de la campagne de primes 2025. Au titre de cette troisième année, les modalités d'attribution demeurent globalement inchangées par rapport aux exercices précédents, tant en ce qui concerne la méthodologie que les critères d'éligibilité et d'exclusion. Aucun ajustement majeur n'est à signaler sur ces principes, qui s'inscrivent dans la continuité des pratiques antérieures.

Toutefois, il convient de souligner que l'enveloppe budgétaire globale a fait l'objet d'une réduction sensible, de l'ordre de 25 %. Cette diminution, annoncée en amont, a eu un impact direct sur le nombre de bénéficiaires.

En conséquence, le volume de bénéficiaires pour l'exercice en cours s'établit à 355 personnes, soit un niveau nettement inférieur à celui constaté en 2024. Plus de la moitié des bénéficiaires ont perçu une prime, pour un montant moyen global estimé à 667 euros.

Les décisions d'attribution ont été prises en tenant compte notamment des résultats d'activité, conformément aux orientations définies et aux arbitrages opérés par l'employeur.

Virginie LE MIGNON prend la parole. Elle informe les membres du CSEE que sur certains sites, les collaborateurs ne semblent pas avoir été informés de l'existence d'une campagne de primes. Cela a été assez surprenant à constater. Il apparaît que les pratiques diffèrent fortement selon les sites. Au niveau de LAHO, il semblerait que les décisions d'attribution des primes soient prises uniquement par les directeurs du centre. C'est en tout cas ce qui ressort des retours des collaborateurs. Dans ce contexte, Virginie LE MIGNON demande des précisions comment le déroulement des attributions de primes au sein de LAHO.

François LIPKIEWICZ informe le CSEE que la méthodologie reste la même : chaque demande doit être accompagnée d'un argumentaire. Dans cette logique, les décisions ne devraient pas être prises de manière isolée, mais plutôt de façon concertée, entre directeurs et managers. Aucune décision n'est approuvée sans argumentaire.

Virginie LE MIGNON demande comment l'enveloppe globale est répartie entre LAHO et le service général.

François COTHENET répond qu'elle est répartie en pourcentage de la masse salariale.

David BRUSSELLE prend la parole. La question de l'opportunité de maintenir une campagne de primes pour LAHO s'est posée dans un contexte financier particulièrement dégradé. En effet, l'entreprise s'apprête à annoncer des résultats fortement déficitaires, tout en ayant procédé à la distribution de primes de performance.

Cette situation apparaît en décalage avec les pratiques habituelles, notamment au regard d'une période antérieure où, malgré de bons résultats, les primes avaient été ciblées et exceptionnelles. Aujourd'hui, des primes sont attribuées à une activité en perte, ce qui interroge sur la cohérence de la décision et son impact sur la masse salariale, susceptible d'aggraver davantage le déficit.

Il est toutefois reconnu que l'engagement des équipes sur LAHO reste important, et que la mise en place de primes vise également à éviter une démotivation des salariés. Néanmoins, cette logique soulève un dilemme entre reconnaissance du travail fourni et nécessité de gestion financière rigoureuse.

Ulricke LAGUIGNER informe les membres du CSEE qu'il y a un manque de communication sur les campagnes de primes au sein de LAHO et que les contours flous ont un impact négatif sur les collaborateurs.

Pour David BRUSSELLE, il y a eu peut être un défaut de communication cette année.

8) Point EAD

La campagne s'est terminée le 31 mars 2026. Elle reste ouverte jusqu'au 15 avril pour une vingtaine de personnes en arrêt. 98% des EAD sont terminés. François LIPKIEWICZ informe que désormais l'analyse va commencer.

Dorothée DELERUE demande si tous les EAD sont lus par la DRH. . François LIPKIEWICZ répond dans l'affirmatif. Concernant le plan de formation, il sera arrêté entre avril-juin.

9) Point sur le déménagement du plateau téléphonique de la CCIR et sur le déménagement du service comptabilité de la CCIR

David BRUSSELLE précise qu'il s'agit du service comptabilité et contrôle de gestion. Suite au départ annoncé de la Chambre régionale d'agriculture, qui occupait environ 150 m² au troisième étage et qui souhaite réduire significativement sa surface pour des raisons budgétaires, des espaces vont être libérés au sein du site de la CCIR.

Face à cette situation, deux options ont été envisagées : remettre les surfaces en location dans un contexte immobilier tertiaire actuellement tendu, ou regrouper sur place l'ensemble des fonctions support. Cette seconde option a été privilégiée, notamment pour des raisons de cohérence organisationnelle. En effet, certaines équipes, comme les finances (conseil et contrôle de gestion), étaient jusqu'à présent localisées sur un autre site faute de place.

Par ailleurs, les espaces libérés au Palais de la Bourse devraient être rapidement reloués, notamment à un acteur du coworking déjà présent et en phase de développement, ce qui générera des recettes locatives supplémentaires.

Toutefois, les surfaces récupérées ne suffisent pas à elles seules pour accueillir l'ensemble des équipes concernées. Une réorganisation des espaces existants est donc envisagée, incluant une optimisation du plateau téléphonique, actuellement sous-occupé.

Des visites ont été réalisées par les directions concernées, et un travail est en cours avec les services achats et moyens généraux pour définir l'aménagement cible. Celui-ci s'inspirera du modèle déjà mis en place à la DSI : espaces partagés, open space partiel, salles de réunion et espaces de convivialité (type kitchenette). Il est précisé que certains collaborateurs actuellement en bureaux fermés devront évoluer vers des espaces ouverts, dans la limite des contraintes matérielles.

Le projet de déménagement est prévu entre mi-juin et début juillet, pour une installation opérationnelle à la rentrée, avec environ 30 collaborateurs concernés.

La CSSCT est invitée à se saisir du sujet, notamment sur les aspects ergonomiques et conditions de travail, comme cela avait été fait pour la DSI.

Virginie LE MIGNON pose la question du plateau téléphonique David BRUSSELLE informe que ce sujet reste à l'étude, avec plusieurs options envisagées, notamment un espace au 2e étage.

Le projet global de réorganisation et de déménagement a été présenté aux équipes, et les échanges se poursuivent afin d'en préciser les modalités.

10) Les Représentants de proximité

Ulricke LAGUIGNER s'etonne de l'absence de réunion annuelle des représentants de proximité, comme prévu par le règlement de fonctionnement. David BRUSSELLE s'est interrogé sur la pertinence de cette réunion, et notamment le format.

François LEMAITRE prend la parole et évoque également l'absence de réunions entre les représentants de proximité.

David BRUSSELLE propose qu'une réunion aura lieu à la suite des élections professsionnelles.

Jérôme FOURNIER souhaite que lors de cette réunion, les rôles et prérogatives des représentants de proximité soient rappelés. En effet, des problématiques rencontrées sur les territoires ne sont pas systématiquement remontées aux élus du CSEE et certains collborateurs pensent qu'ils sont en CSEE. Ce qui n'est pas la réalité. Ils sont désignés par le CSEE mais ils ne sont pas des élus du CSEE.

Agnés MEISSNER évoque également le délai de validation des comptes rendus des réunions avec les représentants de proximité. Ces délais sont variables d'un territoire à l'autre. Parfois, les deux parties ne sont d'accord, d'ôu l'intérêt d'enregistrer ces réunions.

11) Informations ASC

a) Les chèques vacances

Jérôme FOURNIER prend la parole. Il rappelle le contexte. Dans un mail envoyé à des collaborateurs, il a été mentionné qu'il était le seul à décider de la ré-ouverture des inscriptions à la campagne d'inscription des chèques vacances. Cette affirmation est totalement fausse. L'ACS est une commission qui est force de proposition, et en aucun cas décisionnaire. Jérôme FOURNIER propose donc aujourd'hui de valider ou non cette ré-ouverture. Cette proposition fait suite à un manque de communication sur le territoire du Grand Hainaut. Il rappelle également que la CFDT n'a jamais bloqué la réouverture. Elle souhaitait seulement que cela soit validé par les élus du CSEE. Les conséquences de cette réouverture seront une distribution peut être plus tardive des chèques vacances.

Pour éviter ces problématiques, François LEMAITRE propose que cela soit la RH qui envoie la communication à l'ensemble du personnel. Nathalie VASSEL tient à rappeler qu'en début de mandature, il avait été décidé que la DRH n'envoyait plus les communications car il y a de nombreux SAV derrière. Exceptionnellement elle propose de renvoyer une communication à l'ensemble du personnel.

Pour : 12
Contre : 2
Absention : 1

Les élus votent la réouverture de la campagne des chèques vacances.

b) Reliquat d'abondement sur les campagnes partenaires de Dreamservice

Jérôme FOURNIER prend la parole. Pour information, il y avait un abondement avec Dreamservice sur les campings. 10 000 euros avaient été fléchés sur cette action. Il reste 6400 euros. Une campagne d'information va donc être lancée auprès des collaborateurs.

12) Question supplémentaire : la possibilité d'augmenter le nombre de jours de télétravail occasionnel

En raison de l'inflation du prix carburant et des éventuels problèmes de réapprovisionnement, Jérôme FOURNIER souhaite que le nombre de jours de télétravail occasionnels soit augmenté. David BRUSSELLE ne souhaite pas prendre de position maintenant.

Fin de la séance : 13h40

ANNEXE 1

ANNEXE 2



METHODOLOGIE

Application d'un barème de référence par niveau d'emploi et/ou typologie d'emploi :

- CCIL -> identique au barème 2024

- Formation -> identique au barème 2024

- CCIR -> identique au barème 2024 (identique aux CCIL pour les activités/directions relevant de l'Appui ; identique à la Formation pour les activités/directions relevant du Support)

CRITERES D'ATTRIBUTION

Performance
(atteinte des résultats, dépassement des objectifs...)

Impact budgétaire (ex :chiffre d'affaires réalisé pour les activités s'y prêtant, hausse des recettes/produits, baisse des dépenses/économies...)

Implication / engagement dans l'exercice des missions

Critères qualitatifs complémentaires selon les activités (ex : qualité des relations avec les partenaires, et prescripteurs...)

ELIGIBILITE

Ne pas être bénéficiaire d'une part variable contractuelle

Ancienneté minimum de 10 mois (embauche au plus tard au 28/02/25)

SYNTHESE GLOBALE

	CCIL	CCIR Appui	CCIR Support	FORMATION	TOTAL 2025	TOTAL 2024	TOTAL 2023
Eligibles	268	62	129	231	**690**	**736**	**725**
Primés	192	36	81	46	**355**	**500**	**614**
% Primés	71,6%	58,1%	62,8%	19,9%	**51,4%**	**67,9%**	**84,7%**
Prime moyenne (en € bruts)	*663 €*	*888 €*	*649 €*	*541 €*	***667 €***	***638 €***	***616 €***

	2025	2024	2023
Montant global brut	236 800 €	318 750 €	378 325 €
Montant global chargé	389 536 €	524 344 €	622 345 €
Variation 2025/2024	*-25,7%*		

SYNTHESE CCIL

CCIL	% Primés	Prime moyenne en € bruts	Barême				
			Référence	*Major 1*	*Major 2*	*Minor 1*	*Minor 2*
Empl.Niveau 1	50,0%	**350 €**	250	300	350	200	200
Empl.Niveau 2	0,0%	**NC**	300	350	400	250	200
Empl.Niveau 3	46,7%	**336 €**	350	400	450	300	250
Maîtrise Niveau 4	68,2%	**355 €**	400	450	500	350	300
Chgé de Formalités	72,4%	**460 €**	450	500	550	400	350
Maîtrise Niveau 5	78,6%	**514 €**	500	550	650	450	400
Cons.Entreprise I	73,9%	**635 €**	600	800	1200	500	400
Cadre Niveau 6	75,7%	**655 €**	700	850	1000	550	400
Cons.Entreprise II	72,5%	**734 €**	700	1000	1500	550	400
Cadre Niveau 7	81,5%	**1 125 €**	1000	1250	1500	750	500
Cadre Niveau 8	77,8%	**1 714 €**	1500	1750	2000	1250	1000
GLOBAL	**71,6%**	**663 €**					

SYNTHESE FORMATION

FORMATION	% Primés	Prime moyenne en € bruts	Barême				
			Référence	*Major 1*	*Major 2*	*Minor 1*	*Minor 2*
Empl.Niveau 1	NC	**NC**	250	300	350	225	200
Empl.Niveau 2	NC	**NC**	250	300	350	225	200
Empl.Niveau 3	28,6%	**350 €**	250	300	350	225	200
Maîtrise Niv.4	19,0%	**300 €**	300	350	450	250	200
Maîtrise Niv.5	29,4%	**395 €**	400	450	500	350	300
Enseignant Formateur I	8,6%	**410 €**	400	450	500	350	300
Ass.expert	11,1%	**525 €**	500	550	650	450	400
Cons.pédagogique	29,4%	**470 €**	500	550	650	450	400
Enseignant Formateur II	0,0%	**NC**	500	550	650	450	400
Cadre Niveau 6	12,5%	**450 €**	650	750	850	550	450
Manager I	41,7%	**610 €**	700	850	1000	550	400
Cadre Niveau 7 (hors directeurs)	0,0%	**NC**	900	1050	1200	750	600
Cadre Niveau 7 & 8 (Directeurs)	75,0%	**1 333 €**	1250	1500	2000	1000	750
GLOBAL	**19,9%**	**541 €**					

SYNTHESE CCIR APPUI

CCIR Appui	*% Primés*	*Prime moyenne en € bruts*	*Barême (Idem CCIL)*				
			Référence	*Major 1*	*Major 2*	*Minor 1*	*Minor 2*
Empl.Niveau 1	NC	**NC**	250	300	350	200	200
Empl.Niveau 2	NC	**NC**	300	350	400	250	200
Empl.Niveau 3	NC	**NC**	350	400	450	300	250
Maîtrise Niveau 4	10,5%	**375 €**	400	450	500	350	300
Maîtrise Niveau 5	75,0%	**400 €**	500	550	650	450	400
Cadre Niveau 6	100,0%	**575 €**	700	850	1000	550	400
Cons.Entreprise II	60,0%	**1 283 €**	700	1000	1500	550	400
Cadre Niveau 7	87,5%	**1 071 €**	1000	1250	1500	750	500
Cadre Niveau 8	100,0%	**2 000 €**	1500	1750	2000	1250	1000
GLOBAL	**58,1%**	**888 €**					

SYNTHESE CCIR SUPPORT

CCIR Support	% Primés	Prime moyenne en € bruts	Barême (Idem Formation)				
			Référence	Major 1	Major 2	Minor 1	Minor 2
Empl.Niveau 1	NC	**NC**	250	300	350	225	200
Empl.Niveau 2	100,0%	**350 €**	250	300	350	225	200
Empl.Niveau 3	NC	**NC**	250	300	350	225	200
Maîtrise Niv.4	60,0%	**306 €**	300	350	450	250	200
Maîtrise Niv.5	58,3%	**382 €**	400	450	500	350	300
Cadre Niveau 6	61,1%	**573 €**	650	750	850	550	450
Cadre Niveau 7 (hors directeurs)	68,4%	**900 €**	900	1050	1200	750	600
Cadre Niveau 7 & 8 (Directeurs)	80,0%	**1 813 €**	1250	1500	2000	1000	750
GLOBAL	**62,8%**	**649 €**					