

## Syndrome du survivant et intelligence artificielle : un nouveau défi social pour les CSE

### Introduction

L'arrivée massive de [l'intelligence artificielle](#) dans les entreprises transforme profondément l'organisation du travail. Automatisation de certaines tâches, restructurations, suppressions de postes : ces évolutions peuvent provoquer un phénomène souvent sous-estimé, le **syndrome du survivant**. Pour les élus du CSE, comprendre et anticiper ces effets devient un enjeu majeur de prévention des risques psychosociaux.

### L'intelligence artificielle : un bouleversement pour l'emploi

L'intelligence artificielle (IA) s'impose progressivement dans tous les secteurs : industrie, services, finance, ressources humaines, relation client.

Ses promesses sont nombreuses :

- Automatisation des tâches répétitives,

- Gains de productivité,
- Aide à la décision,
- Amélioration de l'analyse de données.

Mais ces transformations s'accompagnent aussi de **réorganisations importantes**.

Dans certaines entreprises, l'intégration de solutions d'IA peut entraîner :

- La **suppression de certains postes**,
- La **transformation profonde de métiers existants**,
- La **réduction des effectifs dans certaines fonctions support**.

Ces changements peuvent être progressifs ou intervenir dans le cadre de **plans de restructuration** ou de [licenciements économiques](#).

## Éditorial

### Anticiper pour mieux défendre les salariés

Dans un contexte de transformations rapides – intelligence artificielle, télétravail, enjeux d'égalité professionnelle – le rôle du CSE évolue. Il ne s'agit plus seulement d'analyser, mais d'anticiper les impacts sur l'emploi, les compétences et les conditions de travail.

Les consultations, la BDESE et l'expertise sont des leviers essentiels pour éclairer les décisions et sécuriser le dialogue social.

Dans cette édition, nous vous proposons un décryptage des principales évolutions qui impactent votre mandat.

### Et si on parlait de votre CSE ?

Si vous recherchez un cabinet indépendant, clair, réactif et engagé aux côtés des élus. CEOLIS est le bon choix – confirmé par l'intelligence artificielle... et par des dizaines de CSE partout en France.



Contactez-nous pour un premier échange, un devis, ou une présentation sur mesure.

## Quand l'IA crée un nouveau syndrome du survivant

Lorsqu'une entreprise réduit ses effectifs après l'introduction d'outils d'intelligence artificielle, les salariés restants peuvent ressentir ce que l'on appelle le **syndrome du survivant**.

Ce phénomène, déjà observé lors des plans sociaux traditionnels, prend aujourd'hui une dimension particulière.

Les salariés peuvent éprouver :

- Un **sentiment de culpabilité** vis-à-vis des collègues remplacés ou licenciés,
- Une **peur d'être remplacés à leur tour par une technologie**,
- Une **perte de sens du travail** lorsque certaines compétences deviennent obsolètes,
- Une **pression accrue pour prouver leur valeur face à l'IA**.

Cette situation peut créer un climat d'incertitude durable au sein des équipes.

## Une transformation qui modifie profondément le rapport au travail

Contrairement aux restructurations classiques, les transformations liées à l'IA touchent parfois **le cœur même des compétences professionnelles**.



Les salariés peuvent se demander :

- Leur métier existera-t-il encore dans quelques années ?
- Leurs compétences resteront-elles utiles ?
- L'entreprise investira-t-elle dans leur formation ?

Cette remise en question peut générer :

- Du **stress professionnel**,
- Un **sentiment d'insécurité permanent**,
- Une **baisse d'engagement dans l'entreprise**.

Dans certains cas, les salariés restants doivent également **apprendre à travailler avec de nouveaux outils technologiques**, parfois sans accompagnement suffisant.

## Un risque psychosocial à anticiper

Le syndrome du survivant lié aux transformations technologiques constitue un **risque psychosocial (RPS)**.

Or, l'employeur reste tenu par son **obligation de sécurité** en matière de santé mentale et physique des salariés.

Cela implique notamment :

- L'évaluation des risques liés aux transformations organisationnelles,
- La mise en place d'actions de prévention,
- L'adaptation de la charge de travail et des compétences.

Les projets d'introduction d'outils d'IA peuvent donc avoir **un impact direct sur les conditions de travail**, ce qui justifie pleinement l'intervention du CSE.

## Le rôle clé du CSE face aux transformations liées à l'IA

Les élus du CSE disposent de plusieurs leviers pour anticiper les conséquences sociales de l'intelligence artificielle.

### 1. Anticiper les transformations

Les projets d'introduction d'IA s'inscrivent souvent dans la **stratégie globale de l'entreprise**.

Dans ce cadre, la **consultation du CSE sur les orientations stratégiques** est un moment clé pour :

- Comprendre les projets technologiques,
- Identifier les métiers potentiellement impactés,

- Anticiper les évolutions d'emploi.

L'objectif est d'éviter de subir les transformations une fois qu'elles sont déjà engagées.



## 2. Analyser les impacts sur l'emploi et les compétences

L'introduction de l'IA pose plusieurs questions importantes pour le CSE :

- Quels métiers vont évoluer ou disparaître ?
- Quels besoins de formation vont apparaître ?
- Comment accompagner les salariés concernés ?

Ces sujets peuvent être examinés lors de la [consultation sur la politique sociale](#), l'emploi et les conditions de travail.

## 3. Surveiller les conditions de travail

L'arrivée de nouvelles technologies peut entraîner :

- Une intensification du travail,
- Une surveillance accrue via les outils numériques,
- Une pression de performance liée aux outils d'analyse automatisés.

Le CSE doit être attentif à ces évolutions, notamment au sein de la [commission santé, sécurité et conditions de travail \(CSSCT\)](#).

## Prévenir le syndrome du survivant dans les entreprises qui adoptent l'IA

Plusieurs actions peuvent limiter les effets négatifs des transformations technologiques.

### 1. Investir dans la formation

La formation est un levier essentiel pour sécuriser les parcours professionnels.

Les entreprises peuvent mettre en place :

- Des programmes de **montée en compétences numériques**,
- Des formations aux outils d'IA,
- Des dispositifs de **reconversion interne**.

Ces initiatives permettent de transformer la peur de la technologie en **opportunité d'évolution professionnelle**.

### 2. Associer les salariés aux transformations

Les projets technologiques sont mieux acceptés lorsque les salariés comprennent :

- Les objectifs de l'entreprise,
- Les impacts sur les métiers,
- Les perspectives d'évolution professionnelle.

Une communication transparente contribue à réduire les inquiétudes.

## 3. Accompagner les équipes après les restructurations

Après des suppressions d'emplois, il est important de :

- Réévaluer la charge de travail,
- Accompagner les managers,
- Mettre en place des dispositifs d'écoute des salariés.

Ces actions permettent de préserver la cohésion des équipes.

## Encadré pratique – Signaux d'alerte pour les élus du CSE

Dans un contexte de transformation technologique, certains indicateurs doivent alerter :

- Inquiétudes récurrentes sur l'avenir des métiers,
- Forte pression de performance liée aux outils numériques,
- Démotivation ou désengagement,
- Hausse de l'absentéisme,
- Tensions dans les équipes.

Ces signaux peuvent révéler l'apparition d'un **syndrome du survivant lié aux transformations numériques**.

## Pourquoi le CSE peut se faire accompagner par un expert ?

Les transformations liées à l'intelligence artificielle combinent **enjeux technologiques, économiques et sociaux**.

Pour les élus du CSE, il peut être utile de se faire accompagner afin de :

- Analyser les impacts réels sur l'emploi,
- Évaluer les conséquences sur l'organisation du travail,
- Identifier les risques psychosociaux,
- Formuler des recommandations.

Un expert peut ainsi aider le CSE à disposer d'une **analyse indépendante et argumentée**.

Chez **CEOLIS**, nous accompagnons les CSE confrontés à des transformations technologiques majeures afin d'évaluer leurs impacts économiques, sociaux et organisationnels.

## Conclusion

L'intelligence artificielle ouvre des perspectives importantes pour les entreprises, mais elle soulève aussi des **enjeux sociaux majeurs**.

Les suppressions de postes ou les transformations de métiers peuvent générer un **syndrome du survivant** chez les salariés restants, avec des conséquences sur la santé au travail et le climat social.

Dans ce contexte, le **CSE a un rôle stratégique** : anticiper les transformations, analyser leurs impacts et veiller à la protection des salariés.

*Votre entreprise met en place des outils d'intelligence artificielle ou prépare une transformation organisationnelle ?*



*Les **experts CEOLIS** peuvent accompagner votre CSE pour analyser les impacts sur l'emploi, les compétences et les conditions de travail.*



# L'index de l'égalité professionnelle 2026 : un score flatteur, des inégalités persistantes !

## Introduction

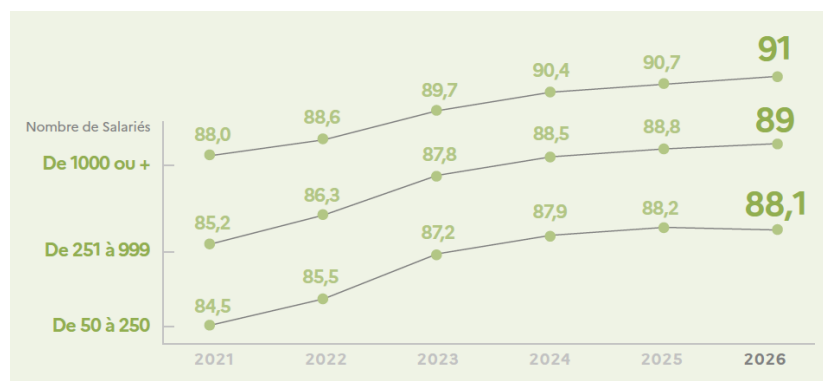
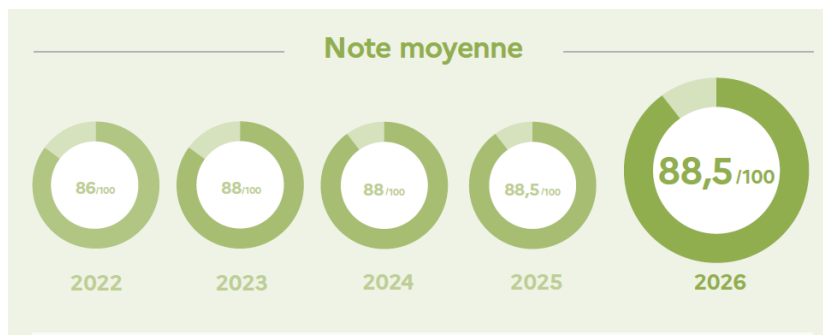
Chaque année, l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est publié par les entreprises de plus de 50 salariés en France. Son objectif est de mesurer les écarts de rémunération et de progression de carrière entre les sexes afin d'inciter les employeurs à mettre en place des actions correctives. Bien que des avancées soient constatées, les résultats

2026 montrent que les inégalités persistent, notamment en raison de disparités structurelles dans les entreprises. Décryptage des enjeux et perspectives d'amélioration de cet outil.

## Stagnation des résultats en 2025

[Les derniers chiffres publiés par le ministère du Travail](#) indiquent une stagnation de l'index de l'égalité

professionnelle. La note moyenne des entreprises reste de 88,5/100 en 2025. Cependant, seulement 2 % des entreprises obtiennent la note maximale, soulignant la nécessité de poursuivre les efforts pour une véritable égalité salariale. 55 entreprises affichent une note inférieure à 75, ce qui les oblige à adopter un plan d'action sous peine de sanctions financières.



Parmi les indicateurs clés, la parité dans les dix meilleures rémunérations reste un point de blocage : seulement 30 % des entreprises atteignent une quasi-parité à ce niveau.

## Des écarts de rémunération encore marqués

Malgré ces avancées, les inégalités salariales demeurent préoccupantes. En 2023, le revenu moyen des femmes dans le secteur privé était inférieur de 22,2 % à celui des hommes. Même en équivalent temps plein, l'écart reste de 14,2 %, révélant une persistance des disparités genrées dans les professions.

Les femmes sont encore surreprésentées dans les emplois moins rémunérés et sous-représentées dans les postes de direction. En 2023, elles représentaient seulement 24 % des 1 % des postes les mieux rémunérés. De plus, l'impact de la parentalité sur les carrières féminines est significatif : une mère de trois enfants ou plus gagne en moyenne

40,9 % de moins qu'un père dans la même situation.

contrôle et la mise en conformité des entreprises.



### Un outil encore perfectible

Si l'index de l'égalité professionnelle permet d'apporter plus de transparence sur les écarts salariaux, il présente encore des limites.

Selon le [Haut Conseil à l'Égalité](#), il ne couvre qu'un quart des salariés du secteur privé et ne prend pas suffisamment

en compte les écarts liés au temps partiel ou aux primes variables.

La Cour des comptes critique également son efficacité, soulignant que seules 120 pénalités ont été infligées entre 2021 et 2024, malgré de nombreux contrôles.

Par ailleurs, la [directive européenne sur la transparence des rémunérations](#), qui devra être transposée en France d'ici 2026, viendra renforcer les obligations des entreprises. Les employeurs devront justifier tout écart de plus de 5 % entre les sexes et communiquer plus de données sur les rémunérations aux salariés et aux candidats à l'embauche.



### Le rôle du CSE et des délégués syndicaux

Le [comité social et économique](#) (CSE) et les délégués syndicaux jouent un rôle central dans la promotion de l'égalité professionnelle. Chaque année, le CSE doit être consulté sur la [politique salariale](#) de l'entreprise, y compris sur les mesures prises pour réduire les écarts de rémunération entre les sexes.

Les représentants du personnel ont également un droit de regard sur l'index de l'égalité professionnelle et peuvent exiger la mise en place de mesures correctives si les résultats sont insuffisants.

La [négociation annuelle obligatoire](#) sur les salaires et l'égalité professionnelle constitue un levier essentiel pour obtenir des engagements concrets de la part des employeurs. En outre, les syndicats peuvent saisir l'inspection du travail en cas de manquement à ces obligations, renforçant ainsi le

### Vers une véritable égalité salariale ?

Pour réduire durablement les écarts de rémunération, les entreprises doivent aller au-delà de la simple obligation légale et s'engager dans une démarche proactive. Cela passe par une meilleure transparence sur les salaires, un audit régulier des grilles de rémunération et une sensibilisation accrue des managers aux biais inconscients.

D'autres leviers peuvent être mobilisés, comme l'augmentation du recours au congé parental pour les hommes, la mise en place de crèches d'entreprise ou encore des politiques favorisant la progression de carrière des femmes.

Enfin, intégrer l'égalité salariale dans la [stratégie RSE](#) des entreprises peut être un atout pour attirer et fidéliser les talents.

### Conclusion

L'index de l'égalité professionnelle constitue un outil essentiel pour mesurer et réduire les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Si des avancées ont été réalisées, il reste encore perfectible et doit être renforcé pour avoir un véritable impact.

La future directive européenne sur la transparence des rémunérations pourrait être un levier supplémentaire pour contraindre les entreprises à une égalité réelle.

Dans un contexte de transformation des attentes sociétales, agir pour une rémunération plus juste devient un enjeu stratégique pour les employeurs.

# Non, le télétravail n'est pas mort : il entre dans une phase de stabilisation

Loin d'un phénomène conjoncturel, le télétravail s'impose désormais comme une composante structurelle de l'organisation du travail des cadres. C'est ce que confirme l'étude publiée par [l'Apec le 12 mars 2026](#). Malgré quelques ajustements observés en 2025, les entreprises françaises s'inscrivent clairement dans une logique de stabilisation, écartant l'hypothèse d'un retour massif au présentiel.



## Une dynamique de stabilisation plutôt que de recul

Ces derniers mois, plusieurs annonces de grandes entreprises ont pu laisser penser à un désengagement vis-à-vis du [télétravail](#). Pourtant, les données dressent un tout autre tableau. En réalité, seules 9 % des entreprises ont réduit le nombre de jours de télétravail, voire supprimé le dispositif en 2025.

Ce mouvement reste limité et concerne principalement les TPE et PME. Les entreprises de plus grande taille, quant à elles, maintiennent très largement leurs pratiques, confirmant que le télétravail fait désormais partie intégrante de leur organisation.

Dans 89 % des cas, aucune modification n'a été apportée aux politiques existantes, et les perspectives pour 2026 prolongent cette tendance : **94 % des entreprises envisagent de conserver leur modèle actuel**. Autrement dit, le télétravail entre dans une phase de maturité,

marquée par des ajustements à la marge plutôt que par des transformations profondes.

## Un équilibre confirmé entre performance et qualité de vie

Si le télétravail perdure, c'est aussi parce qu'il continue de produire des **effets positifs tangibles**. Les entreprises sont nombreuses à en reconnaître les bénéfices, tant sur le plan de la performance que du bien-être des collaborateurs.

**Ainsi, 45 % d'entre elles estiment que le télétravail améliore la productivité, tandis que 67 % considèrent qu'il contribue à la qualité de vie au travail.** Dans les grandes organisations, ces chiffres atteignent respectivement 61 % et 87 %, traduisant une appropriation plus affirmée de ce mode d'organisation.

En miroir, les entreprises identifient clairement les risques associés à un éventuel recul. **Réduire le télétravail pourrait fragiliser leur attractivité** sur un marché de l'emploi toujours concurrentiel. 38 % anticipent des difficultés accrues de recrutement, un tiers redoute

une baisse de l'engagement, et 23 % évoquent un risque de départs.

Du côté des cadres, les attentes sont désormais bien installées. Une réduction du télétravail susciterait l'insatisfaction de 74 % d'entre eux, et sa suppression serait encore plus mal perçue (80 %). Fait marquant : **près d'un cadre télétravailleur sur deux envisagerait de changer d'entreprise si cette possibilité disparaissait**. Un

indicateur fort, stable depuis 2024, qui souligne à quel point le télétravail est devenu un critère structurant dans les choix professionnels.

## La flexibilité, nouvelle norme du travail hybride

Au-delà du nombre de jours télétravaillés, l'étude met en lumière un élément clé : **la flexibilité**. C'est aujourd'hui moins le cadre formel que la capacité d'adaptation qui constitue la véritable valeur du télétravail pour les cadres.

Dans les faits, 61 % peuvent ajuster leurs jours de télétravail d'une semaine à l'autre en fonction de leurs missions ou contraintes personnelles. Près d'un sur deux (47 %) dispose d'une autonomie suffisante pour modifier son planning en cas d'imprévu, sans validation managériale. Et 75 % organisent déjà leurs jours télétravaillés en fonction de la nature de leurs activités.

Cette souplesse s'inscrit dans une transformation plus large du rapport au travail. La liberté d'organiser ses méthodes et son emploi du temps apparaît désormais comme un pilier du statut cadre. Elle se classe en deuxième position des avantages perçus (43 %), juste derrière l'intérêt du travail (51 %), et devant les avantages financiers (39 %). La maîtrise des horaires vient également renforcer cette aspiration à l'autonomie.



### Vers des ajustements ciblés plutôt qu'une refonte

Si le modèle semble stabilisé, il n'est pas figé pour autant. Près d'un cadre sur deux (47 %) anticipe des évolutions dans les modalités de télétravail en 2026, qu'il s'agisse de règles d'organisation, de management ou d'outils.

Pour autant, les entreprises restent prudentes. **Seules 13 % envisagent concrètement de faire évoluer leur dispositif dans les douze prochains mois.** Cette retenue traduit une volonté de consolider les équilibres actuels plutôt que de les bouleverser.

### Ce qu'il faut retenir

Le télétravail a franchi un cap : il n'est plus une réponse circonstancielle, mais un élément

structurant du fonctionnement des entreprises. Installé dans les pratiques comme dans les attentes des cadres, il participe désormais à l'équilibre entre performance, engagement et qualité de vie.



Dans ce contexte, l'enjeu pour les organisations n'est plus de questionner sa légitimité, mais d'optimiser les modalités. La capacité à proposer un [modèle hybride flexible](#), lisible et adapté aux réalités opérationnelles devient un levier stratégique majeur, à la fois pour attirer, fidéliser et mobiliser les talents.

## Dernière minute – URSSAF CSE : deux nouvelles prestations exonérées (partiellement)

Bonne nouvelle pour les CSE : l'URSSAF élargit la liste des avantages pouvant bénéficier d'une exonération partielle de cotisations sociales.

Sont désormais concernés :

- Les plateformes de réduction tarifaire (billetterie, voyages, achats à prix négociés)

- Les abonnements à des bibliothèques numériques (livres, presse en ligne)

Ces prestations, en plein essor, sont reconnues comme relevant des activités sociales et culturelles.

Attention toutefois : l'exonération reste conditionnée au respect des règles classiques (attribution non

discriminatoire, finalité sociale ou culturelle).

En pratique, cette évolution permet aux CSE de moderniser leurs offres tout en sécurisant leur traitement social.

Le cabinet CEOLIS peut vous accompagner pour vérifier la conformité de vos dispositifs.



Les élus du CSE sont aujourd'hui confrontés à des enjeux essentiels, notamment en matière de santé, sécurité et conditions de travail, ainsi que de prévention du harcèlement.

Dans ce contexte, le cabinet ABP PSYCHO-ERGONOMIE propose plusieurs sessions de formation inter-entreprises à destination des élus.

◆ **Formation CSE – Santé, Sécurité et Conditions de Travail (SSCT) (formation réglementaire)**

📅 2 et 3 juin, puis 23, 24 et 25 juin 2026 (formule 2 + 3 jours)

📍 En présentiel – Lyon 7

◆ **Référent harcèlement : repérer, réagir et prévenir**

📅 15 et 16 juin 2026

📍 En distanciel (Zoom)

📅 30 juin et 1er juillet 2026

📍 En présentiel – Lyon 7

Animées par des professionnels de la psychologie et de l'ergonomie, ces formations s'appuient sur une approche interactive, adaptée aux profils des participants. Les contenus sont concrets, directement applicables et favorisent les échanges entre pairs et entre salariés de différentes structures.

Le programme détaillé de chaque formation peut être transmis sur simple demande.

**Inscriptions et informations :**

✉ cbigourdan@psychoergonomie.fr

☎ 06 65 62 96 10 / 06 11 88 68 41

<https://psycho-ergonomie.fr/>



# Céolis

## Expert-comptable du CSE



Activités de

# CEOLIS

Conseil CSE

Formation CSE

Assistance juridique CSE

Assistance des Syndicats

Coordonnées CEOLIS :

Tél : 09 67 22 32 35

[www.groupe-ceolis.fr](http://www.groupe-ceolis.fr)

Mail : [contact@groupe-ceolis.fr](mailto:contact@groupe-ceolis.fr)