



CADRES

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2013-2017

Cadres
avec et pour
la **CFDT**



SOMMAIRE

4

INTRODUCTION

6

1. ORGANISATION ET CONDITIONS DU TRAVAIL

1.1.	Le management, les managers et les experts	6
1.2.	Le temps et l'organisation du travail	8
1.3.	Une nouvelle approche des conditions de travail	10
1.4.	Les rémunérations	11
1.5.	L'égalité professionnelle et la parentalité	12
1.6.	La recherche et l'innovation	13
1.7.	La gouvernance et la responsabilité sociale des entreprises	14
1.8.	La retraite et la protection sociale	16
1.8.1.	L'animation d'un réseau protection sociale	16
1.8.2.	Les retraites complémentaires	17

18

2. LES SERVICES ET L'ENGAGEMENT PARITAIRE

2.A. Pour les adhérents	18
2.A.1. La revue <i>Cadres</i>	18
2.A.2. L'Observatoire des Cadres et du management, OdC	19
2.A.3. La formation : le Crefac	20
2.A.4. La communication	21
2.A.5. L'Ouvre-Boîtes et InfoPrudhommes	22
2.B. Les institutions paritaires	23
2.B.1. L'Apec	23
2.B.2. Le Cesi et la CTI	24

35

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des membres du Bureau national Cadres entre 2013 et 2017	35
Annexe 2 : Les colloques et séminaires de l'OdC entre 2013 et 2017	37

26

3. LE DÉVELOPPEMENT ET LA PROXIMITÉ

3.1. Développer et gagner la représentativité chez les cadres	26
3.2. Les étudiants et les jeunes diplômés	27
3.3. Agir sur les services publics, facteurs de cohésion sociale	28
3.4. Les actions européennes et internationales	31
3.5. Le travail des instances et en proximité	33



INTRODUCTION

Nous avons inscrit dans le congrès d'Arras la volonté de favoriser les coopérations et l'engagement dans l'organisation du travail des cadres et des managers.

Avec ce titre, nous faisons le pari que l'avenir des cadres passerait par le renforcement de ces coopérations à l'heure où le numérique envahit nos espaces de travail. Quatre années après, nous faisons le constat que si le management est toujours questionné sur ce sujet, cet objectif reste d'actualité, et notre ambition forte est toujours de favoriser l'engagement et les coopérations.

Ces revendications en faveur des cadres doivent être poursuivies. C'est pour cette raison que nous avons proposé un « manifeste » sur les garanties attachées à la fonction cadre que nous souhaitons porter dans une négociation sur l'encadrement.

Ces éléments ont aussi guidé notre engagement international et européen au gré des sollicitations ou de notre participation appuyée à Eurocadres et UNI Global Union.

Ainsi au cours de la mandature, nous nous sommes attachés à regarder comment nous pourrions accompagner et anticiper ces changements qui impactent tout d'abord les cadres.

Les questions de temps et de charge de travail, de forfait jours, ont été largement mises au-devant de la scène tant dans les phases judiciaires devant la Cour de cassation que dans la loi Travail. Nous avons été force de proposition, voire innovants sur ces sujets, notamment sur le droit à la déconnexion que nous portions depuis très longtemps et désormais concrétisé.

Il reste beaucoup à faire tant la question du temps et de la charge de travail est devenue centrale dans la vie quotidienne des salariés. Les obligations de négociations sont des opportunités pour décliner dans les accords le droit à la déconnexion et nous resterons en appui des équipes engagées dans ces négociations.

L'accord sur la Qualité de vie au travail (QVT), qui venait d'être conclu au début de la mandature, a permis de porter le regard sur les questions de dialogue professionnel et d'espace de dialogue. Il aurait dû être décliné au cours de ce mandat. Mais il est difficile d'avancer sur ce sujet avec des partenaires plus souvent dans la posture que dans la volonté de négocier. La déclinaison de la QVT reste décevante, mais nous n'abandonnons pas ce sujet essentiel.

La parution du manifeste en octobre 2015 est venue conclure la compilation de plus de dix ans de travaux revendicatifs parus dans la revue *Cadres*, exposés au travers des travaux de l'Observatoire des Cadres et du management, publiés dans l'ouvrage « *Manager sans se renier* », insérés dans le « *Guide du manager* » ou lors de multiples colloques, conférences, tables rondes et autres séminaires où la CFDT Cadres est intervenue, et ce sans oublier les multiples sessions de formation du Crefac. Reste à traduire ces revendications en actes tant dans le secteur privé que dans les fonctions publiques.

La mandature a été aussi l'occasion de renforcer notre place dans le paritarisme. La présidence historique de la CFDT Cadres au sein de l'Agirc mais aussi celle de la Commission des titres d'ingénieurs sont à porter au crédit de la reconnaissance de notre action. Sur l'Apec, comme au Cesi, nous avons poursuivi notre engagement.



Sur un plan de l'équipe permanente, c'est la continuité avec du changement : départ d'un secrétaire national, arrivée d'une nouvelle secrétaire nationale, départ de deux assistantes, arrivée d'une nouvelle assistante et de nouveaux chargés de mission. Un an avant la fin de la mandature, le secrétaire général, qui a largement contribué à la réussite des travaux et engagements suscités, a passé le relais avec succès.

Au niveau des instances, nous nous sommes mis en capacité, lors d'un congrès extraordinaire, d'accueillir au sein du Bureau national, l'ensemble des régions et fédérations. Nous avons aussi resserré nos liens avec la confédération et les organisations fédératives qui apprécient nos travaux. La CFDT Cadres est une organisation qui participe de manière active à la vie de la CFDT.

Sur le plan de la communication, nous avons poursuivi nos efforts tant en direction des organisations qu'en externe. La livraison du nouveau site CFDT Cadres et une charte graphique unifiée devraient nous aider dans la prochaine mandature.

Notre objectif a été de répondre à la demande de plus de soutien aux équipes, fédérations et régions. Sur le plan du développement, priorité de la mandature, nous avons accompagné un mouvement exceptionnel d'accroissement du nombre d'adhérents. La comparaison avec la période 2012-2015 est sans appel : la progression de 33% du nombre d'adhérents déclarés cadres a été remarquable. Certes, la mise en place d'une procédure de déclaration dans GASEL a fortement amélioré le repérage des adhérents cadres. Mais c'est aussi un mouvement de fond auquel nous assistons : la transformation accélérée du salariat vers des populations plus qualifiées et une meilleure sensibilisation des équipes sur la problématique cadre traduite dans nos chiffres de syndicalisation.

1. ORGANISATION ET CONDITIONS DU TRAVAIL

1.1. Le management, les managers et les experts



La mandature a été particulièrement féconde sur la question du management. Peu d'organisations syndicales peuvent se targuer d'avoir autant exploré le sujet. Lors du quatorzième congrès à Arras, nous avons fait le point sur les travaux et l'ouvrage « *À quoi servent les Cadres ?* »¹, nous avons souhaité poursuivre dans la mandature sur cet enjeu essentiel. Nous avons donc inscrit dans nos travaux l'approfondissement de l'analyse critique des modèles, des outils de gestion et du management. Cela s'est traduit par différentes prises de position et réalisations.

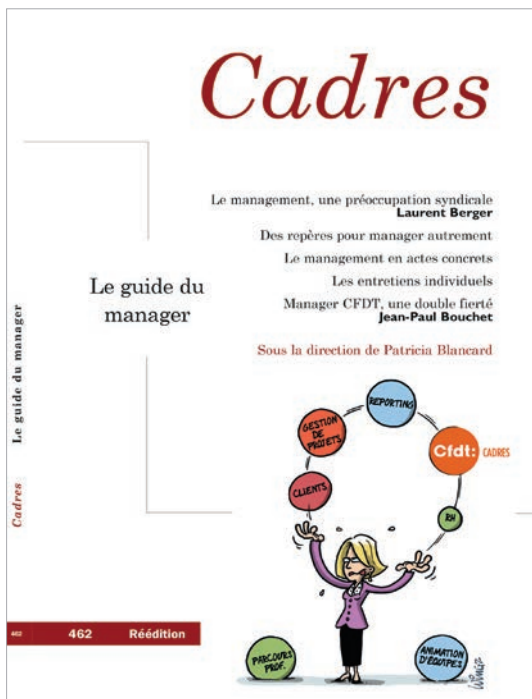
Tout d'abord au niveau de l'OdC², et en particulier avec les séminaires « *Apprendre à manager* », puis « *Manager sans se renier* » et « *Autonomies au travail : pourquoi ? comment ?* ». Un groupe de travail de la CFDT Cadres a fonctionné de 2011 à 2015 pour réfléchir aux pratiques du management en cohérence avec nos convictions. Véritable espace de mise en commun



et de débat à partir d'expériences professionnelles, de lectures et d'études, nous y avons abordé les différentes facettes du travail du manager : position et actes de management, pratiques différenciatrices, tensions et conflits, temps et charge de travail, management à distance, etc. Ces réflexions concernent autant les cadres du secteur privé que ceux des fonctions publiques.

Ces travaux ont abouti à l'élaboration d'un « *Guide du Manager*³ » en décembre 2014. L'ouvrage est construit à partir des situations de travail, sous forme de fiches compilées de réflexions. Il formule des recommandations et conseils au quotidien. Le guide a rencontré un vif succès, édité par la revue *Cadres* pour être envoyé aux adhérents cadres de la CFDT, puis réédité à plus de 6 000 exemplaires rapidement écoulés.

L'expression sur le management s'est également nouée autour du livre grand public « *Manager sans se renier* »⁴ dont la parution a donné lieu à de nombreux articles de presse⁵, d'interventions internes et externes. Il a reçu le prestigieux prix de la fondation Olivier-Lecerf 2016 et celui du Stylo d'Or 2015. Ces initiatives ont permis de débattre sur les conditions d'un management responsable.



1 Jean-Marie Bergère, Yves Chassard (ss dir.), *À quoi servent les cadres ?* Préface de Thierry Pech. Postface de François Chèreque, Odile Jacob, 2013.

2 Observatoire des Cadres et du management, OdC. / www.observatoiredescadres.fr

3 Sous la direction de Patricia Blancard.

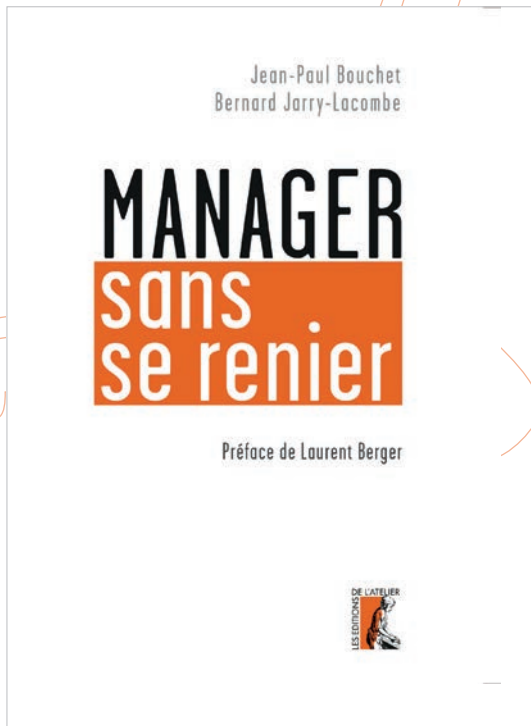
4 Jean-Paul Bouchet, Bernard Jarry-Lacombe, *Manager sans se renier*. Préface de Laurent Berger, Ed. de l'Atelier, 2015.

5 « *Réhabiliter un management responsable* », *Le Monde*, 9 juillet 2015, « *Un plaidoyer sérieux et complet pour un management humaniste* », *Alternatives économiques*, mars 2016, « *Manager sans se renier n'est pas une mission impossible* », *Gestion sociale*, 31 mai 2015.

Les comités nationaux de 2015 et 2016 ont porté sur les conditions managériales et la responsabilité des cadres pour construire une économie de la qualité. Le numéro de la revue « *Pratiques collaboratives* » en a prolongé le débat.

Les questions relatives au management ont été complétées par la poursuite des travaux sur les marqueurs cadres, reprises au travers du « *Manifeste pour les droits et garanties liés à la fonction cadre* ». Fruit d'un travail collectif approfondi avec les membres du Bureau national Cadres, ce manifeste doit servir de support à différentes négociations.

Ce mandat nous a également permis de poursuivre et de faire la promotion au passage cadre en présentant des études de l'Apec⁶ et du Céreq⁷ (sur le passage cadre en particulier selon les filières professionnelles et le genre), devant le Bureau national Cadres élargi aux fédérations de l'immeuble Bolivar. Les revendications de la CFDT Cadres ont fait l'objet d'une déclinaison au sein de modules de formation initiés par le Crefac⁸ ainsi qu'au travers d'un texte sur la performance collective reprenant en cela la collaboration avec le milieu académique.

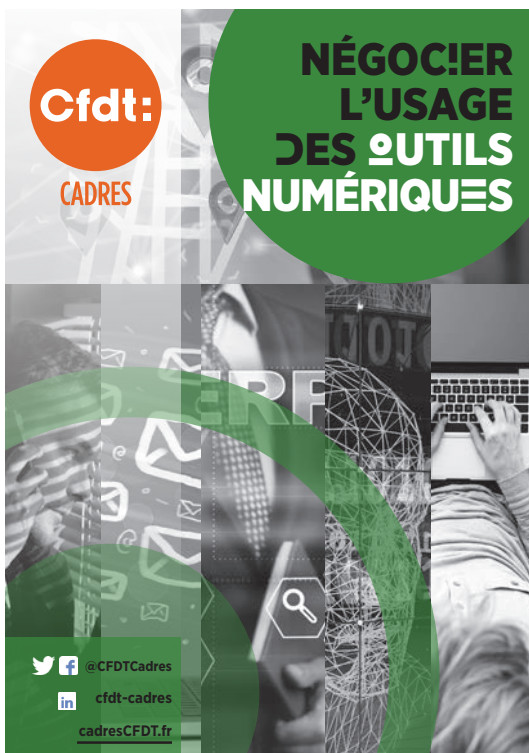


La CFDT Cadres, par son Secrétariat, au travers de l'OdC, de la revue *Cadres* et du Crefac a ainsi contribué à élaborer une vision élargie de la performance, de l'évaluation, du management et du rôle des cadres en tant que managers, ainsi que des pratiques managériales. Il lui reste à poursuivre l'analyse sur les identités professionnelles en démarrant un travail sur les experts, (les « *professionnal* ») qui sont très nombreux parmi les adhérents.



6 Association pour l'Emploi des cadres
 7 Centre d'Etudes et de REcherches sur les Qualifications
 8 Centre d'étude et de formation pour l'accompagnement des changements.

1.2. Le temps et l'organisation du travail



La mandature a vu la montée en puissance des questions syndicales relatives aux technologies de l'information de la communication (TIC) pour tous les salariés du privé comme du public et ce quels que soient les niveaux hiérarchiques. Nous n'avons cessé au cours de ces nombreuses interventions de rappeler qu'au-delà du numérique - qui a sensiblement modifié la façon de travailler et d'encadrer -, c'est bien de l'organisation du travail dont il est souvent question (voir le « *Guide du manager* » et l'ouvrage « *Manager sans se renier* »).

La généralisation des outils nomades et son corollaire de possibilités offertes de connexion permanente ont mis en exergue la revendication d'un droit à la déconnexion portée par la CFDT Cadres depuis plus de vingt ans, et enfin reconnue dans le cadre législatif⁹. Mais celui-ci n'est pas suffisant s'il ne s'accompagne pas d'un devoir de déconnexion et s'il n'est pas négocié au plus proche du terrain.

Les nouvelles formes de travail, développées notamment par les plateformes numériques, nous ont amenés à nous intéresser aux conditions de travail et aux droits de ces nouveaux travailleurs au statut assez flou, entre les véritables autonomes qui ont choisi et les économiquement dépendants qui doivent être protégés sans fausser la concurrence. Un débat au Bureau national Cadres et des articles dans la revue témoignent de nos préoccupations.

Parallèlement, la question du temps de travail et de sa quantification a fait l'objet de nombreuses prises de parole. La pratique du forfait jours, plébiscitée par les cadres, continue à progresser (50% des cadres), mais elle est aussi contestée quand elle est instrumentalisée par les directions cherchant à supprimer toute référence horaire et échapper aux obligations liées aux heures supplémentaires. La mise en lumière du forfait jours à l'occasion des discussions sur la « loi Travail »¹⁰ a poussé à la création d'un groupe confédéral sur le sujet du temps de travail et des revendications de la CFDT en la matière. La CFDT Cadres participe activement à ce groupe chargé d'affiner les revendications de l'organisation à l'horizon du congrès de 2018.

La CFDT Cadres a mis en avant deux conditions aux forfaits jours, au-delà du volontariat inscrit dans la loi : une autonomie réelle et l'effectivité du repos. Nous souhaitons l'encadrement de la charge de travail en faisant appel à la régulation collective et à l'intelligence des acteurs, au plus proche du terrain. Doit ainsi être discutée la question de l'adéquation entre charge de travail et moyens mis à disposition car, au-delà de l'entretien obligatoire, la question de la quantification de la charge de travail reste largement à déterminer.

⁹ Loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. Cf. infra.

¹⁰ Ibid.

Reconnue pour son expertise sur toutes les questions liées au numérique, la CFDT Cadres a été très sollicitée pendant cette mandature : par les sections d'entreprise (assistance à la négociation d'accords sur le télétravail, participation à des réunions et groupe de travail, premières négociations sur le numérique chez Orange...); par les structures CFDT pour présenter notamment le « *rapport Mettling* » (cf. infra) et nourrir les structures de nos réflexions sur le numérique ; lors de différentes tables rondes organisées autour du numérique (Aract, Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise,

ANDRH, etc.) ; au sein de différentes organisations (FING¹¹, la Fonderie¹²) pour son expertise sur les TIC et les conditions de travail.



La CFDT Cadres a également édité ou mis à jour certains documents et outils pour appuyer ses revendications et réflexions : un argumentaire et des plaquettes (« *Droit et devoir de déconnexion* », « *Usage des outils numériques* ») ont été mis à disposition des militants ; en partenariat avec l'Obergo¹³, la CFDT Cadres a édité un « *Guide du télétravail* » et mis à disposition des salariés un baromètre « charges de travail » où chacun peut évaluer sa propre charge de travail, son ressenti devant cette charge, obtenir un bilan et suivre au fil du temps l'évolution de cette charge ; des vidéos en ligne sur notre chaîne Youtube ; de nombreux articles publiés dans la revue.

Nous avons également organisé un certain nombre d'événements avec l'Observatoire des Cadres et du management tels que : « *Outils numériques et évolutions du droit du travail* » (juillet 2014), « *Espaces de travail* » (mars 2015) ; « *Big Data : quels changements pour les cadres ?* » (mars 2016) et « *Temps de travail : les compromis invisibles* » (mars 2017) avec l'union régionale Pays-de-la-Loire CFDT à Nantes. Tous ces événements peuvent être visionnés désormais sur la chaîne YouTube de l'Observatoire. Enfin, avec EUROCADRES, nous avons contribué au colloque « *La numérisation : quel impact pour les cadres ?* » (octobre 2016).

11 Fondation internet nouvelle génération.

12 La Fonderie, agence numérique d'Ile-de-France, est une association à but non lucratif.

13 Observatoire des conditions de travail et de l'ERGOstressie.





Cette mandature aura aussi été marquée par notre participation à la « commission Mettling » qui a remis en septembre 2015 un rapport à la ministre du Travail sur la transformation numérique et la vie au travail¹⁴. Ce rapport a servi de matrice à certaines dispositions de la « loi Travail ». La CFDT Cadres a pu ainsi porter certaines de ses revendications qui sont désormais inscrites dans la loi.

Ainsi, la négociation obligatoire « égalité professionnelle et qualité de vie » porte aujourd'hui également sur les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et sur la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale.



Une concertation nationale et interprofessionnelle est engagée sur le développement du télétravail et du travail à distance et a permis la publication d'un guide des bonnes pratiques. La concertation concerne en particulier les cadres car elle inclut l'évaluation de la charge de travail des salariés en forfait-jours, sur la prise en compte des pratiques liées aux outils numériques permettant de mieux articuler la vie personnelle et la vie professionnelle.

1.3. Une nouvelle approche des conditions de travail

Pour reprendre une analyse - exigeante pour nous tous - du sociologue Yves Lichtenberger, la finalité du travail n'est pas assez « travaillée » par les syndicalistes. Ce rapprochement du syndicalisme avec l'activité professionnelle est une « re-connaissance » du travail. Cela signifie pour nous, syndicalistes, de ne plus se focaliser sur la seule relation entre l'employeur et le salarié mais de tenir compte de la finalité de l'activité. En portant notre action sur la responsabilité sociale de l'entreprise, nous regardons désormais le travail et sa finalité. Si certains se posent encore la question de l'utilité et de la pertinence des espaces de dialogue professionnels figurant dans l'accord sur la qualité de vie au travail¹⁵,

¹⁴ « Transformation numérique et vie au travail. Rapport à la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social », sept. 2015.

¹⁵ QVT : Qualité de vie au travail



la réponse est évidente, c'est bien cela qu'il faut mettre en débat et en dialogue, même si nous sentons que sous le terme QVT, les employeurs et certaines organisations syndicales sont très éloignés de cette conception.

La CFDT Cadres a pesé dans la négociation aboutissant à l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013. Pour nous, la QVT est une notion plus large que la santé au travail car elle est liée à l'organisation de l'activité. C'est pour la CFDT une avancée importante. Les représentants du patronat maintiennent le fait que l'organisation du travail est une prérogative unilatérale et ne se négocie pas. Mais ils ont admis que la question ne pouvait être éludée. Les conditions de travail résultent de son organisation. Ensuite, la notion de qualité de vie au travail vise d'abord le travail et les conditions de travail mais également la possibilité qu'elle ouvre ou non de « bien faire son travail ». Nous sommes donc au-delà du seul bien-être. Nous allons plus loin que l'approche centrée sur les questions de santé individuelle. Nous les regardons dans l'environnement du travail et celui-ci fait partie de la discussion sur les conditions de travail. Le lien entre santé et organisation ne s'établit pas simplement. Il émerge d'une discussion, d'une mise en débat sur les façons de travailler.

La préservation de la santé et de la sécurité au travail et l'amélioration des conditions de travail reposent notamment sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée à la qualité du travail. La démarche qualité de vie au travail fait ainsi clairement le lien entre l'amélioration des conditions de travail et la performance des organisations. La QVT s'inscrit dans un contexte d'inflexion de politique de santé au travail tournée de plus en plus vers la prévention comme nous avons pu le voir lors de la présentation du plan santé au travail devant les membres du Bureau national. Malheureusement la reconnaissance des espaces de dialogue demeure insuffisante. Trop peu d'accords sur la qualité de vie au travail (QVT) déclinent l'ANI de 2013. Pour la Fonction publique, malgré l'avis favorable de la CFDT, le projet d'accord-cadre sur la QVT est enterré par les autres organisations syndicales.

1.4. Les rémunérations

Les entreprises ont développé des politiques mixtes de rémunération, caractérisées par l'individualisation des salaires et le développement de parts variables (un salarié sur trois, notamment des cadres). Augmentation, primes et promotions relèvent cependant de critères qui sont loin d'être toujours clairs, pertinents, objectifs ou même efficaces aux yeux des salariés. La question des rémunérations est un enjeu renouvelé au sein de la CFDT. La fusion du dispositif Oscar¹⁶ de la CFDT Cadres (qui avait un certain retentissement aux côtés de la publication par l'Apec de son baromètre annuel) dans le dispositif confédéral Orion¹⁷ n'a cependant pas permis de maintenir une communication récurrente sur le sujet. L'expérimentation d'Orion n'a pas fait l'objet d'une réédition.

La mandature a cependant été l'occasion de débattre de la question des rémunérations au travers du colloque de l'Observatoire des Cadres de décembre 2014¹⁸ et de la revue

16 Observatoire des salaires des cadres et de leur rémunération, CFDT Cadres, 1984-2014.

17 Observatoire des rémunérations, CFDT, 2012.

18 « La rémunération est-elle encore un objet de négociation et de management ? ».

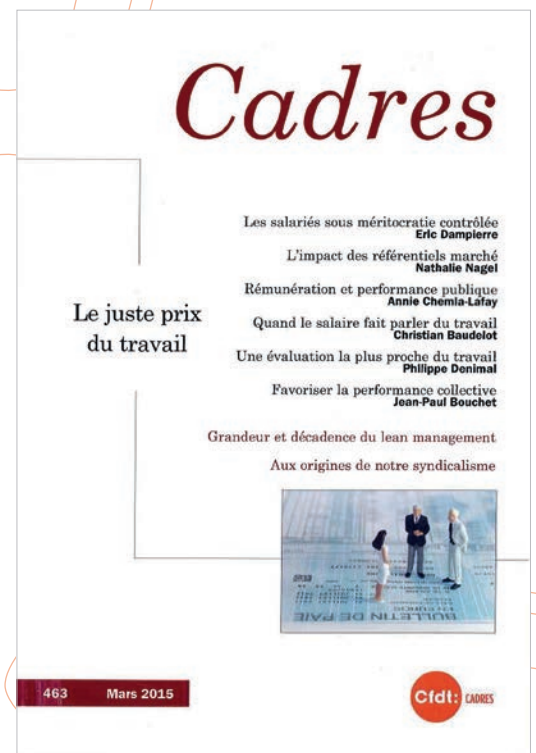
Focus

Les travaux autour de la détermination de la performance globale et de la contribution des cadres ont été menés avec le concours de la section syndicale CFDT d'Accenture où l'évolution de la rémunération se fait par les biais d'un processus encadré et borné par les contrôleurs financiers qui ont pour objectif de préserver les taux de marges opérationnelles souhaités et donc de limiter l'évolution de la masse salariale à un niveau qu'ils jugent acceptable pour les garantir.

de mars 2015¹⁹. Ces réflexions ont permis de construire une sorte de colonne vertébrale pour les négociations dans les entreprises et les branches, et ce avec l'appui d'un cabinet d'expertise.

Dans un contexte de croissance atone et de réduction de la masse salariale, l'exercice n'est pas facile pour les salariés en général et les cadres en particulier. Nous avons largement fait valoir ce point de vue au sein du groupe de travail confédéral sur les rémunérations. La reprise dans le « manifeste » de la définition d'une politique de rémunération englobant l'ensemble des éléments collectifs et individuels mais aussi la prévoyance et les éléments de salaire différé que sont l'épargne salariale et la retraite supplémentaire est un pas important. Ces questions ne sont pas l'apanage exclusif du secteur privé et se posent aussi au niveau des trois versants de la fonction publique.

Pour la CFDT, parler rémunération, c'est parler du travail et des conditions de sa réalisation. C'est contester l'évaluation purement quantitative ou subjective et une approche uniquement individualisée de la performance. L'enjeu est d'ancrer la politique de rémunération sur des éléments concrets et visibles du travail. C'est, par ricochet, donner des marges de manœuvre aux managers comme aux représentants des salariés. C'est quitter le saupoudrage et l'approche comptable et négocier sur la qualité de la classification, sur le contenu du travail et les compétences à reconnaître.



1.5. L'égalité professionnelle et la parentalité

La mandature a vu la mise en place et l'animation d'un groupe de travail composé de membres du Bureau national Cadres et d'adhérents. L'objectif était de réaliser un état des lieux des facteurs à l'origine des parcours professionnels inégaux et des plafonds de verre, et de produire en outre un questionnaire en ligne (quelques 950 réponses) valorisé lors de la journée confédérale « droit des femmes » le 5 mars 2015.

Dans notre volonté de lutter contre les inégalités faites aux femmes, nous avons proposé des actions pour les managers dans le « *Guide du manager* » et des conseils en partenariat avec l'Observatoire de la parentalité et de l'égalité. Dans les négociations sur l'égalité

professionnelle, nous proposons d'intégrer les questions liées à l'organisation d'une journée de travail, au bénéfice de tous (hommes et femmes) en vue de mieux concilier le professionnel et le personnel. Notre guide du télétravail intègre notamment cette dimension. La CFDT Cadres, pionnière sur ces questions, revendique depuis 2004 un meilleur partage de la parentalité. Pour cela, elle propose un congé paternité long de deux mois et non fractionnable, selon le principe pris ou perdu, réservé aux pères ou au second parent, rémunéré à 100% en dessous du plafond de Sécurité sociale et à 80% au-delà. La CFDT Cadres poursuit son combat car à ce jour le congé de paternité est plafonné à onze jours.

Durant cette période, nous avons cherché à mobiliser les équipes sur de nouvelles pratiques tout en sachant qu'au niveau du patronat le dossier n'est pas du tout porté. Dans les entreprises, les employeurs ont tendance à refléter la position de l'organisation patronale. Mais l'idée fait son chemin, y compris au sein de la CFDT. L'analyse des accords « égalité professionnelle » permet de repérer des avancées, notamment sur les indicateurs mesurables qui sont désormais de plus en plus présents et permettent de suivre les évolutions tangibles. Notre argumentaire pour les militants cadres de la CFDT « *Égalité, un droit fondamental* » a été mis à jour. Il fournit des exemples d'accords innovants dans les entreprises et propose un soutien aux équipes. Enfin, la CFDT Cadres participe au comité « femmes » de la CES²⁰, à « l'advisory committee » d'EUROCADRES et au comité Droit des Femmes du CESE²¹.



Nous sommes intervenus sur ces sujets lors de plusieurs colloques tels que l'« *Equal Pay Day* » ou celui contre « la violence faite aux femmes ».

1.6. La recherche et l'innovation

Depuis 2010, la CFDT Cadres a mis en place un groupe « identité professionnelle des chercheurs » en lien avec la confédération. Les chercheurs (du public ou du privé) se retrouvent dans bon nombre de fédérations. Ils ont besoin de lieux pour débattre de leurs réalités quotidiennes, difficultés, pressions pour financer leurs projets de recherches, charges administratives de plus en plus lourdes, précarité, problématiques déontologiques et éthiques. La CFDT Cadres a fait vivre ce groupe qui a vocation notamment à travailler en réseau. Ces travaux s'articulent avec le groupe confédéral « recherche » qui a contribué, avec la CFDT Cadres, à la note confédérale « recherche et innovation » en mai 2014. Depuis le groupe recherche s'est peu réuni mais une réunion de travail à Grenoble en octobre 2016 a relancé la réflexion. Nous travaillons également en synergie avec les milieux de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ESR) : participation aux colloques ESR du Sgen et de la confédération en 2015 et 2016, au Cneser²² qui intègre dorénavant les établissements publics tels que le CEA²³ ou l'Ifremer²⁴.



Mix'Idées, 8 mars 2017

20 Confédération européenne des syndicats.

21 Conseil économique social et environnemental.

22 Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche.

23 Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives

24 Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer

Nous n'avons pas pu durant ce mandat identifier avec des équipes tous les facteurs de succès d'une politique d'innovation sur un bassin d'emploi et/ou une entreprise.

Néanmoins, le colloque de l'Observatoire des Cadres, le 1^{er} juillet 2015, a montré que, contrairement au mythe de l'entrepreneur isolé et inspiré, innover, c'est transformer un

mode d'organisation

d'entreprise, des compétences, des identités professionnelles. Susciter l'intérêt des salariés de l'entreprise est indispensable à l'innovation. Innover, c'est d'abord se pencher sur les organisations de travail au sein de l'entreprise et aux freins à la coopération. Ce séminaire a été l'occasion de la publication d'une tribune « *Pour innover, l'entreprise doit être à son travail !* »²⁵. Innover, c'est prendre en compte les ressources territoriales et valoriser des filières de compétitivité, avec des écoles et des acteurs de l'emploi en réseau.

Enfin, les comités nationaux de 2015 et 2016 « *Vers une économie de la qualité. Quelle forme et avec quels acteurs ?* » et « *Quels leviers d'action syndicale pour une économie de la qualité ?* » ont bien entendu évoqué l'innovation.



Comité national, 2015.

1.7. La gouvernance et la responsabilité sociale des entreprises

Dans le droit fil du congrès confédéral (2014), notre objectif a été de questionner les modèles et les politiques en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et, pour cela, accompagner le renforcement de la présence des administrateurs salariés dans les conseils d'administration. Nous avons également développé nos travaux sur la protection des lanceurs d'alerte.

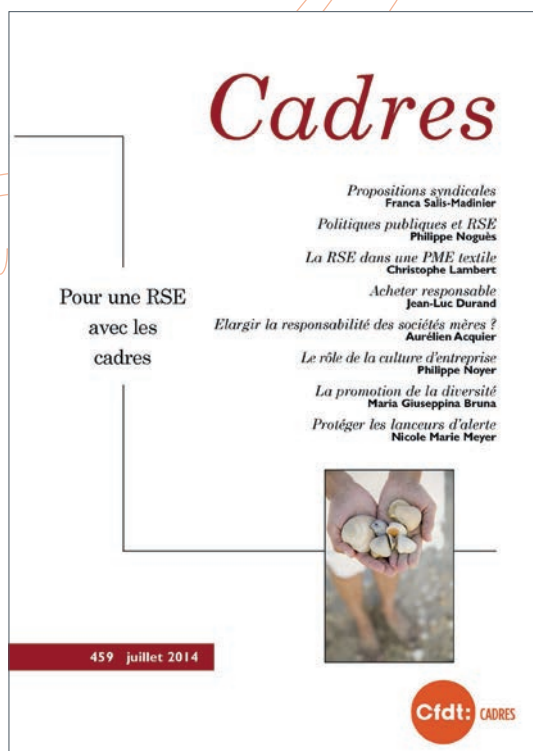
La RSE ne doit plus se limiter à un gadget ou un exercice de reporting dans lequel l'entreprise rend des comptes, mais bien se poser comme une dynamique de création collective durable. Cette notion de responsabilité appelle à une refondation profonde des systèmes qui régissent actuellement les entreprises (les grandes entreprises en particulier) et les organisations. Elle appelle à une remise en question des critères de rémunération de dirigeants, du lien entre actionnaires et dirigeants, de la gouvernance et de la notion de performance. Elle interpelle la qualité du dialogue professionnel, du dialogue social et le rôle des cadres managers et intermédiaires.

Nous avons développé des partenariats avec le Crefac, avec l'association « *Ingénieurs sans frontières* », le cabinet de consultants Le Basic et Vigeo ainsi que l'ONG Transparency international.

Un numéro de la revue a été consacré à la RSE avec l'implication des membres du Bureau national Cadres engagés dans un groupe de travail²⁶. Un guide CFDT à l'élaboration duquel a participé la CFDT Cadres, destiné aux élus des conseils d'administration, a été réalisé à l'issue du groupe de travail confédéral « gouvernance et rémunération des dirigeants ». Un argumentaire sur la gouvernance produit par la CFDT Cadres doit faire l'objet d'une communication élargie.

Concernant les lanceurs d'alerte, cela fait 15 ans maintenant que la CFDT Cadres porte cette question d'un droit d'alerte professionnelle. Nous la déclinons non seulement au niveau français et européen mais aussi international. L'objectif est qu'un droit d'alerte assorti d'une protection des lanceurs d'alerte soit inscrit dans les droits fondamentaux des travailleurs. Un intense travail de lobbying a été réalisé lors du processus d'élaboration de la « loi Sapin II » qui a été adoptée le 9 décembre 2016. Cette loi donne un cadre général à la protection des lanceurs d'alerte. Parmi les mesures fortes de cette loi figure la création d'un véritable statut pour les lanceurs d'alerte. Ces derniers sont dorénavant mieux protégés contre toute discrimination, licenciement, représailles ou sanctions et pourront bénéficier d'un soutien financier, notamment s'ils sont attaqués en justice suite à leur alerte. Une victoire pour la CFDT qui s'est battue

jusqu'à la dernière minute au côté des ONG²⁷ afin que cette mesure ne passe pas à la trappe lors des débats à l'Assemblée et au Sénat. Seul bémol, et de taille, les organisations syndicales ont été exclues des procédures de recueil des alertes dans les entreprises et les administrations alors qu'elles auraient pu constituer un appui et garantir une meilleure protection du lanceur d'alerte, lui permettant notamment de sortir de son isolement. Malheureusement, la place des représentants des salariés n'est pas



RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS



GUIDE À L'ATTENTION DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS

CFDT.FR



Action lanceurs d'alerte en juin 2016 conférence de presse. CFDT Cadres avec Transparency International.

26 Pour une RSE avec les cadres, n°459, juillet 2014.

27 Organisation non gouvernementale

expressément prévue, comme nous l'aurions souhaité, mais elle reste possible. En effet, si le signalement peut être transmis au supérieur hiérarchique ou à l'employeur, il peut aussi être prévu qu'il soit transmis à un référent. Rien n'empêche donc que ce référent soit un représentant des salariés. Ce sera une bataille à mener avec nos équipes pour faire en sorte qu'elles puissent devenir référents dans le dispositif interne à l'entreprise et aux administrations. À noter également que nous avons pu faire inscrire la place des institutions représentatives du personnel dans une recommandation du CESE²⁸.

PROTÉGER LES LANCEURS D'ALERTE



La CFDT a été très en pointe sur le sujet de l'investissement socialement responsable (ISR) à l'Agirc-Arrco en revendiquant la bascule de l'ensemble du portefeuille des réserves sur des supports ISR. Près du quart du portefeuille des retraites complémentaires, soit quelque 12,5 milliards d'euros, sont aujourd'hui gérés sous critères ISR. Nous constatons cependant les difficultés pour les militants de s'approprier le dossier RSE souvent détourné par l'entreprise. Celle-ci est perçue comme un sujet secondaire, détourné de son objectif initial, voire insaisissable par certaines équipes. La perspective d'en lier les enjeux avec la mise en place de la « base de données unique » et le débat récurrent sur la rémunération des dirigeants et la redistribution de la valeur ajoutée permettra cependant d'enrichir notre action.

1.8. La retraite et la protection sociale

1.8.1. L'animation d'un réseau protection sociale

La participation de la CFDT Cadres au niveau confédéral lors des discussions autour de l'extension de la complémentaire santé et de la prévoyance avec la fin des clauses de désignation a été appréciée.

Nous sommes très investis au côté de la confédération sur les questions relatives à la retraite mais aussi aux groupes de protection sociale. Nous avons l'ambition de constituer une task force en matière de protection sociale pour répondre aux questions des adhérents. L'idée étant de fournir un service différenciant. La spécificité cadres dans la question de la protection sociale est devenue marginale. Les éléments de réponse offerts par la plateforme « Réponses à la carte » sont aujourd'hui suffisants pour nos adhérents.

Reste la question du second niveau de réponses qui peut consister à faire jouer le réseau CFDT ou apporter des réponses plus personnalisées. C'est aujourd'hui une prise en charge dans le cadre des contacts reçus au fil de l'eau.

La CFDT Cadres co-anime avec la confédération un réseau de 187 administrateurs des régimes de retraite complémentaire Agirc-Arrco.

Enfin, une formation complète sur la question de la retraite complémentaire et de la prévoyance d'entreprise a été réalisée au niveau du Bureau national Cadres.

1.8.2. Les retraites complémentaires

La relation historique avec les régimes de retraite complémentaire Agirc-Arrco a mobilisé la CFDT Cadres. Au cours de la mandature, deux accords importants ont été négociés et mis en œuvre. Le premier accord du 13 mars 2013 a jeté les bases de la construction d'un régime unifié de retraite complémentaire ; le second, le 30 octobre 2015 a fixé le cadre de l'unification des régimes. La CFDT Cadres a aussi participé à de nombreuses prises de parole à la suite des accords. Un module a été réalisé par nos soins, il a été largement repris par la confédération. La question de la mise à disposition de ces formations à destination des adhérents n'a pas trouvé de concrétisation sur cette mandature.

Le contexte a été marqué par une hypersensibilité des acteurs sur le sujet. L'unification des deux régimes, position ancienne de la CFDT Cadres, a enfin trouvé grâce auprès des négociateurs. À l'horizon 2019, les deux régimes seront unifiés, bouclant ainsi un processus engagé en... 1974. C'est une réforme historique qui voit s'unifier le régime de retraite des salariés du privé sur la base de deux étages en répartition et un troisième étage en capitalisation. L'accord de 2015, même s'il sera suivi d'autres négociations, scelle l'avenir des retraites complémentaires et permet de desserrer l'étau de la crise de liquidités de l'Agirc.

La question de la place d'un régime unifié a pour contrepartie une « négociation sur l'encadrement ». Dans un contexte de désengagement du Medef de la négociation assurance-chômage, cette négociation reste difficile, voire hypothétique, à mettre en œuvre au niveau interprofessionnel, voire même au niveau des branches.

L'investissement de la CFDT Cadres dans les régimes est très important et a porté ses fruits avec la place historique de président puis de vice-président de l'Agirc depuis mars 2014.

L'idée d'un guide sur la retraite supplémentaire a été reportée pour des raisons tactiques visant à ne pas perturber la négociation Agirc-Arrco. La réalisation de ce guide doit pouvoir trouver sa place, comme pour les questions d'épargne salariale dans la prochaine mandature.

Pour conclure sur ce dossier retraite complémentaire, citons nos grandes difficultés et un relatif échec dans notre volonté de prendre en compte la représentativité nationale tirée des résultats de 2013 dans la composition des administrateurs des régimes. Espérons que la création du nouveau régime et les résultats de la représentativité de 2017 nous permettront de rediscuter de cette question.

Focus

La CFDT signe un accord groupe mondial portant sur la santé dans le groupe orange.

Le 21 novembre 2014, UNI Global Union (syndicat international dans le secteur des services), l'Alliance Syndicale Mondiale UNI-Orange et les syndicats français (dont la CFDT) affiliés à UNI ont signé, avec la Direction du Groupe Orange, un accord Groupe Mondial portant sur la santé. Il concerne près de 200 000 salariés d'Orange présents dans une trentaine de pays : dialogue social innovant, création de Comités de Santé locaux, mise en place d'un socle commun des garanties sur la santé et la sécurité au travail, renforcement de la prévention, conduite de campagnes de santé publique... Les contrats passés par Orange avec des prestataires incluront des clauses de responsabilité sociale avec des critères santé et sécurité répondant au socle minimal du groupe. En cas de non-respect, l'accord prévoit des sanctions pouvant aller jusqu'à la rupture du contrat.

● RETRAITE COMPLÉMENTAIRE
agirc et **arrco**



2. LES SERVICES ET L'ENGAGEMENT PARITAIRE

2.A. Pour les adhérents

2.A.1. La revue *Cadres*

Cadres

La revue *Cadres* contribue au débat public, donne des grilles de lecture et souligne les disparités d'approche sur les pratiques de management, la gouvernance des entreprises et des administrations, le rôle et l'expertise des salariés cadres, les identités et les parcours, les conditions de travail, le syndicalisme et les relations professionnelles. La revue s'efforce de valoriser l'expertise militante, les travaux en sociologie du travail et en sciences de gestion. Une pensée libre, à mi-chemin de l'expérience du terrain, des convictions militantes et de l'approche scientifique. La revue donne la parole à des syndicalistes, à des chercheurs et à des acteurs au plus proche de la réalité professionnelle. Elle s'adresse à un public large : cadres adhérents, sympathisants, observateurs sociaux, dirigeants politiques et économiques, étudiants en sciences humaines, institutions, bibliothèques.

Focus

« Je suis depuis de nombreuses années un fidèle lecteur de la revue CFDT *Cadres*. Je trouve en effet que c'est la seule revue qui, à ma connaissance réussit à associer à partir d'une même thématique des apports théoriques universitaires avec une pratique syndicale revendicative de terrain. Associer l'objectif et le subjectif peut paraître hérétique pour certains esprits un peu raides. Je pense personnellement que c'est au contraire une belle façon de donner sens et aboutissement aux travaux théoriques. Une approche réellement très moderne de l'activité syndicale. C'est pourquoi, lorsque s'est posée la question pour moi d'être candidat de l'URI Auvergne-Rhône Alpes au Bureau national *Cadres*, ce qui m'a fait aller jusqu'au bout de la démarche, c'est cette grande revue qui, à plusieurs reprises dans ma carrière de DRH et de Directeur Opérationnel à La Poste, m'a apporté un éclairage décisif. »

Jean-Philippe Landru, Uri Auvergne-Rhône Alpes

Seize revues auront été réalisées durant la mandature, confirmant l'axe pris il y a quelques années de synchroniser les dossiers avec l'activité syndicale. La revue valorise l'articulation entre le dialogue professionnel et le dialogue social. Elle accompagne les échéances électorales de la CFDT (« *Cadres publics, une voix qui compte* », « *Cadres et gouvernance des TPE* »), les enjeux politiques (« *Profession cadre* », « *Le travail en débats* », « *Préoccupations syndicales* », « *Coopérations. Engagements* »), les conditions de travail (« *Pratiques collaboratives* », « *Monter en compétences* », « *Le juste prix du travail* », « *Pour une RSE avec les cadres* », « *Espaces de travail* »), la fonction de manager (« *Guide du manager* », « *Apprendre à manager* » 1 et 2).

La répartition des auteurs, sur les six derniers numéros, soit 80 articles hors partie « journal » : 31% militants, responsables syndicaux, Secrétariat national CFDT Cadres ; 28% experts, consultants (privé ou public ; ex. : Anact, Syndex, DGEFP) ; 25% enseignants, chercheurs (dont doctorants, post-docs et membres du CESE) ; 16% cadres (dont des membres du Bn Cadres), DRH.

Le site larevuecadres.fr, lancé en avril 2014, propose l'accès libre et gratuit à l'intégralité des numéros depuis 1996, soit une centaine de numéros et un millier d'articles. La recherche s'effectue sur l'ensemble des textes et se classe par type de contenu, par thème et par auteur. Chaque revue est désormais mise en ligne parallèlement à sa parution. Les travaux ont été engagés pour envisager d'avoir une version numérique aboutie et qui se substituerait à l'édition papier à la demande des adhérents et permettrait de toucher des sympathisants. Le projet dépend cependant techniquement des évolutions de *Gasel* pour la gestion des abonnements. Le soixante-dixième anniversaire de « *Cadres et Profession* » a donné lieu à un

événement de visibilité le 3 novembre 2016 « *Une revue depuis 1946* » qui en a prolongé l'esprit.

Enfin, la revue est un outil de développement et nous l'utilisons lors des congrès des structures et en appui des élections en entreprise les numéros non distribués.

2.A.2. L'Observatoire des Cadres et du management, OdC



Depuis 1996, l'Observatoire des Cadres et du management est un carrefour de plusieurs réseaux : réseau syndical, réseau académique et de recherche, réseau de professionnels RH. Considérant que la base de l'activité syndicale CFDT est un travail de connaissance des réalités,

l'Observatoire des Cadres observe les transformations du travail telles que les cadres peuvent en être témoins.

En 2013, un changement de nom a été acté par l'association : créé en 1996 pour décrire les « cadres », l'objet de l'association s'est élargi. En effet, la population cadre a vécu de telles mutations en 20 ans que l'Observatoire s'est concentré sur l'évolution de leur rôle dans l'entreprise, qu'ils soient cadres experts ou cadres managers. Cette attention à la réalité du travail des cadres au sein de leur collectif de travail (entreprises ou fonctions publiques) a conduit le conseil d'administration à valider le changement de nom « Observatoire des Cadres et du management » lors de l'assemblée générale de 2011.

Chaque séminaire donne lieu à un travail de préparation avec des équipes syndicales, des experts, des professionnels RH avec une méthode d'études de cas.

L'OdC est aussi un service à l'adhérent dans la mesure où les séminaires et colloques sont des moments de réflexion qui participent à la construction personnelle du manager dans l'idée d'un « bien faire son travail » au service de tous. L'expérience acquise au fil des années par les cadres actifs lors des séminaires leur permet d'être des témoins engagés des mutations du travail.

La pertinence du dialogue entre syndicalistes, scientifiques, entreprises se confirme. Chaque séminaire trimestriel rassemble plus d'une centaine de participants en présentiel. L'OdC propose une diffusion en direct sur la chaîne YouTube de l'OdC pour les auditeurs de régions. C'est l'occasion de rassemblement de plusieurs dizaines de cadres adhérents qui y voient une occasion de se retrouver et de débattre de manière conviviale. Le site internet publie des carnets de l'Observateur avant les séminaires reprenant les travaux de préparation avec les experts et les équipes syndicales. Tous peuvent participer en direct par des questions.



Focus

Au-delà d'un outil pour l'adhérent, les séminaires et colloques de l'Observatoire des Cadres sont suivis par de nombreux enseignants chercheurs en sciences humaines et en sciences de management. Je travaille dans une école d'ingénieurs à vocation généraliste, en province. Les sciences humaines ont aujourd'hui une place entière dans les enseignements de nos écoles. Les thèmes abordés par l'OdC font mouche à chaque fois. La possibilité de suivre les débats en différé et à distance est un atout majeur pour alimenter les échanges entre enseignants et étudiants, toujours au cœur d'un sujet qui les intéresse au plus haut point : leur travail et ses conditions de réalisation.

Albert Corbel, FEAE

L'OdC a répondu au souhait des auditeurs de mieux prendre en compte les réalités territoriales en fin de mandature, par un premier séminaire décentralisé à Nantes le 30 mars 2017 sur « *Temps de travail : les compromis invisibles* » en partenariat avec des universitaires nantais, l'URI et des écoles de management.

Durant la mandature, les outils de communication ont été repensés : lancement d'un nouveau site internet observatoiredescadres.fr ; Chaine YouTube, page Facebook, Réseau de près de six mille utilisateurs LinkedIn, Fil Twitter.

Les différents séminaires irriguent les travaux de la CFDT Cadres : ils sont l'occasion pour les militants de se retrouver, mais aussi une opportunité de développement par un premier contact avec les sympathisants de leurs entreprises. Très assidus aux séminaires, les chercheurs et universitaires et consultants y trouvent un lien avec le terrain ; les militants y trouvent eux une conceptualisation de leurs pratiques professionnelles.

2.A.3. La formation : le Crefac

La CFDT Cadres avait décidé dès 2009 de mettre en place des formations spécifiques destinées aux cadres adhérents. Cette volonté s'est concrétisée dans la résolution de 2013 «

Construire dans la CFDT un outil de formation professionnelle pour ses adhérents sur le management responsable ». Pour ce faire, elle s'est appuyée sur un organisme de formation professionnelle associatif, créé par la CFDT Cadres, le Crefac. Ces formations, destinées aux cadres et adhérents, ont reçu le soutien de la confédération au travers d'une expérimentation de trois ans.

58 stagiaires en 2013, 38 en 2014 et 42 en 2015 en quatre ou cinq sessions par an. Les thématiques proposées ont été enrichies progressivement et concernent les enjeux actuels auxquels les cadres sont confrontés : le rôle des managers, le travail à l'heure du numérique, l'équilibre vie pro / vie privée, le rôle et la responsabilité des ingénieurs, etc. Ces formations ont pour objectifs de permettre aux participants de prendre du recul par rapport à l'exercice de leur métier, aux dilemmes qu'ils rencontrent et de mettre en cohérence pratiques professionnelles et valeurs personnelles et syndicales.

Des militants et élus de la CFDT ainsi que des responsables des structures syndicales ont suivi ces sessions, qui les concernent aussi au titre de leur activité managériale propre à leurs mandats et responsabilités. La confédération dans le cadre de son « dispositif d'appui au parcours militants et aux adhérents par la formation aux managements » a fait appel à la CFDT Cadres et au Crefac dès la fin 2015.





Si un bon nombre de stagiaires des formations ont pu mobiliser leur droit individuel à la formation, ceci n'est plus possible avec le compte personnel de formation (CPF²⁹). Par ailleurs, les adhérents et militants ne sont pas toujours faciles à mobiliser. Le Crefac recherche via les structures (fédérations, syndicats) à atteindre les adhérents, avec un succès relatif.

Se pose la question du financement de ses formations par les différentes structures et le reconnaître comme un service à l'adhérent, cela d'autant plus si son financement se situe hors des circuits « classiques » de la formation syndicale. De ce fait l'équilibre économique des formations pour adhérents et militants ne serait pas assuré, avec un taux d'autofinancement de l'ordre de 50% sans un soutien de la confédération.

Le Crefac a développé récemment des formation-actions destinées aux exécutifs régionaux ou fédéraux (4 exécutifs concernés, soit 91 journées stagiaires pour 34 permanents) et a contribué aux actions du « département organisation-formation » confédéral vers les secrétaires généraux et responsables de structures. Une deuxième convention pluriannuelle a été signée en juin 2016 entre la CFDT Cadres et la confédération, sur les trois grands champs d'expérimentation suivants : la poursuite du soutien professionnel aux adhérents, élus et militants ; les actions de formation à la demande et à destination d'exécutifs régionaux et fédéraux ; la contribution à la démarche confédérale de soutien aux parcours militants.

Ces deux nouveaux axes d'intervention s'inscrivent parfaitement dans la perspective d'une CFDT Cadres au service de l'organisation.

2.A.4. La communication

La stratégie de communication (identité, message, cohérence) est assurée collectivement et en lien avec la politique de la CFDT Cadres et depuis peu les syndicats : valorisation de ses produits et de ses services, stratégie éditoriale. Les acteurs extérieurs sont variés : militants, sections, fédérations, unions régionales, journalistes, prestataires, confédération, étudiants, Bureau national...

Les outils de communication, du tract au sondage, dossiers en passant par les colloques et les revues réalisés par la CFDT Cadres sont également des appuis pour le Secrétariat national et le Bureau national Cadres auprès des sections, des militants et des organisations CFDT. Les actions de communications accompagnent toutes les activités comme par exemples : parution de l'ouvrage « *Manager sans se renier* », comités nationaux, etc.

Une politique de photothèque a été mise en place auprès d'une agence en ligne et d'un dessinateur de presse. Communiquer par l'image est très apprécié des militants. Des appuis à de nombreuses équipes se sont systématisés, que ce soit au niveau fédéral (ex. fédération PSTE), des inters (ex. de la CFDT Renault), de groupes cadres en région (ex. outil d'enquête en ligne pour l'Aquitaine), de sections (sollicitations diverses dans toutes les régions et secteurs). La CFDT Cadres apparaît par son secrétariat et son Bureau national se propose comme un « équipier du militant » au service du développement cadre de la CFDT.

La communication en ligne (projets web, analyse de la notoriété) s'est également développée avec le lancement d'un nouveau site CFDT Cadres en 2017, du site de la revue en 2014, celui de l'Observatoire en 2015 ainsi que sur les réseaux sociaux (Twitter, LinkedIn, Facebook). Une politique de vidéos a été mise en place en interne et valorisée par une chaîne CFDT

29 Les formations Crefac ne sont pas agréées au titre de la qualification du CPF.



Focus

La création de la lettre cadre s'appuie sur le constat suivant : la CFDT est numéro 2 en vote cadre chez Renault, en décalage avec les résultats nationaux ; la population cadre croît en proportion et en volume dans l'ingénierie tertiaire notamment ; des élus ne savent pas comment aborder des échanges avec les cadres. Une expression spécifique pour les cadres et le management peut aider à y répondre. C'est ainsi que sont sorties 5 lettres cadres sur 2 ans pour l'ensemble des sites de Renault. Chaque lettre est un 4 pages qui alterne sujets de réflexion (qualité de vie au travail, les droits du manager, le droit à la déconnexion, enquête sur le processus d'évaluation individuelle) et brèves sur l'actualité automobile ou de l'entreprise. Les outils de la CFDT Cadres alimentent nos articles avec une adaptation aux préoccupations locales. La lettre est diffusée par voie de tract et mise en ligne sur le site internet.

Benoît Ostertag, CFDT Renault

Cadres dupliquée sur les deux réseaux YouTube et DailyMotion. À noter également le soutien aux sites InfoPrudhommes, au blog du Secrétaire général (etrecadreaveclaCFDT.fr), aux sites cadresFP.fr et cadresTPE.fr.

La politique de mailing, appuyée sur des outils professionnels, a permis d'éditer durant la mandature une quarantaine de newsletters auprès de plus de quarante-trois mille personnes, principalement adhérents cadres de la CFDT.

La relation avec la presse confédérale s'est également développée et la CFDT Cadres est valorisée régulièrement dans l'un de ses titres auprès des militants (Syndicalisme Hebdo) ou des adhérents (CFDT Magazine) : dossier spécial cadres, valorisation de l'OdC et de la revue Cadres...

À noter également l'organisation, avec la confédération, d'une conférence de presse commune en septembre 2015, une première pour la CFDT Cadres, appuyée par un sondage détaillé sur les attentes des cadres à l'issue d'un partenariat avec le cabinet TNS Sofres.

Nous avons eu cependant durant cette mandature des relations média (veille globale, représentation, interventions, relations presse) aléatoires et un déficit de notoriété externe, malgré une bonne image de crédibilité et de singularité dans le milieu de la presse sociale. C'est pourquoi la CFDT Cadres se fait accompagner depuis 2016 par l'agence Synergence, spécialisée dans le corporate et la communication sociétale. Un nouveau portail web a été lancé en 2017.

2.A.5. L'Ouvre-Boîtes et InfoPrudhommes

L'Ouvre-Boîtes a été un projet confédéré d'expérimentation d'un service de petites annonces d'entraide sur les questions professionnelles, le travail et l'emploi, piloté par la CFDT Cadres. Il s'inscrivait dans le précédent plan de travail pour aboutir à « une plateforme de mise en relation et de mise en réseau » lancé à l'occasion de notre dernier congrès. Il renoue avec un premier essai mené en 1997 de mise en relation entre des adhérents cadres et de jeunes diplômés en besoin d'insertion professionnelle, avec un type d'annonces simplifié : « *Je parle de mon métier ou de mon entreprise (ou administration)* » ; « *Je donne un conseil ou je partage mes compétences (professionnelles ou militantes)* » ; « *Je publie une offre d'emploi (ou stage, mobilité publique, bénévolat)* » ; « *Je demande un emploi ou un stage* ».

Quelque huit mille cinq cents personnes ont visité le site entre le juin 2013 et décembre 2014, cent cinquante d'entre eux y ont déposé une annonce. Les annonces étaient principalement en demandes d'emploi ou de stage, ou des offres d'emploi, mais aussi de conseils ou demandes de conseils ou témoignages personnels et avis. Par région : quatre-vingt en Île-de-France et soixante-dix en province (notamment en Nord-Pas-de-Calais, Pays-de-la-Loire et Rhône-Alpes). Il y a autant de cadres que de non-cadres.



La résolution générale confédérale adoptée au dernier congrès souhaitait l'étendre à l'ensemble des adhérents. Si le concept a fait l'unanimité, le nombre d'annonces était cependant très insuffisant : moins de deux annonces pour cent internautes. Après un bilan effectué avec la confédération, le site a été arrêté depuis 2015.

Le site InfoPrudhommes - site grand public avant d'être un service entre adhérents - a été un succès considérable en termes d'audience. Les données sont impressionnantes : entre mars 2012 (lancement) et février 2016, ce sont plus de onze millions d'utilisateurs cherchant une information et une audience atteignant les quelque cinq cent mille visiteurs uniques par mois.

Les thèmes des pages les plus consultées sont un outil très intéressant pour l'action syndicale : temps de travail (dont temps de travail effectif, heures supplémentaires, repos et astreinte), contrat de travail (différents contrats, période d'essai, fin de contrat dont rupture conventionnelle), différents congés (congés payés, congé parental d'éducation) mais aussi accidents du travail et maladies professionnelles ou encore lettres-types diverses, sans oublier le bulletin de paie. Le profil des utilisateurs (d'après un échantillon représentatif de neuf mille personnes) est représentatif de la population salariée (homme-femme, âge, cadre-non cadre). InfoPrudhommes devient en 2016 un projet confédéral visant à renforcer l'appui aux conseillers prud'homaux et les espaces juridiques des sites confédéraux.

2.B. Les institutions paritaires

2.B.1. L'Apec

L'Association pour l'emploi des cadres vient de fêter ses cinquante ans comme organisme paritaire (création le 18 novembre 1966) mais la FFSIC³⁰ avait pris part à la création de l'association fin 1954.

L'Apec est un acteur important du marché de l'emploi et des services publics, au service des cadres, des jeunes et des entreprises notamment les PME. La CFDT Cadres y est fortement engagée et moteur dans les services et prestations de qualité, en phase avec nos valeurs et priorités CFDT et, garant d'une gestion rationnelle et efficace. L'Apec est ainsi l'acteur du Conseil en évolution professionnelle³¹ pour les cadres et propose une offre de services très concrète. Nous assumons actuellement à l'Apec les responsabilités de la seconde vice-présidence après la trésorerie et sommes membres de la commission des études.



Notre action s'est traduite aussi par l'animation du réseau des mandatés régionaux par la CFDT Cadres, et par la valorisation des études Apec auprès notamment du Bureau national Cadres. Les commissions paritaires régionales (CPR) devraient s'affirmer pour réellement

³⁰ Fédération française des syndicats d'ingénieurs et cadres

³¹ Le CEP est ouvert à tous les actifs. Il permet de faire le point sur sa situation professionnelle, d'envisager une évolution de carrière ou un changement de poste, voire de préparer un projet de formation continue.

décliner et valoriser l'Apec. Cela tient également à la présence en plus ou moins grand nombre de personnes en situation professionnelle parmi les administrateurs. Certains membres du Bureau national de la CFDT Cadres sont d'ailleurs mandatés aux CPR.

Le deuxième mandat de service public vient d'être signé pour cinq ans avec les quatre missions principales de services aux cadres et jeunes diplômés, services aux entreprises, la collecte et diffusion d'offres ainsi que les études. Les revendications CFDT Cadres ont été intégrées, telles que : l'accompagnement renforcé à la mobilité des cadres en seconde et troisième partie de carrière, le chômage des cadres de plus de quarante-cinq ans étant une de nos préoccupations ; l'accompagnement au « passage cadre » – la promotion sociale en accord avec nos revendications, et ce d'autant qu'un nombre croissant de jeunes diplômés intègrent le marché du travail sans être cadre ; les nouvelles formes d'emplois – sujet important notamment en matière de reclassement.

Nous avons pour ambition de décliner l'Apec vers la fonction publique, mais cela semble très incertain, et par ailleurs continuer notre réflexion pour pouvoir proposer un service privilégié de l'Apec aux adhérents cadres de la CFDT.

2.B.2. Le Cesi et la CTI

Focus

La Commission des titres d'ingénieurs (CTI) n'est pas strictement paritaire. Créée il y a 80 ans pour évaluer et accréditer les formations d'ingénieur, la CTI est depuis son origine composée d'académiques de l'enseignement supérieur, des organisations d'employeurs, d'associations et d'organisations syndicales représentant les ingénieurs. Laurent Mahieu, ancien secrétaire national CFDT Cadres, la préside depuis 2013. C'est une vraie reconnaissance de l'apport syndical sur ces enjeux.



L'investissement de la CFDT Cadres dans la gouvernance paritaire du Centre d'études supérieures industrielles (Cesi) n'est plus à démontrer, et s'est poursuivi avec notre présidence puis vice-présidence depuis juin 2015 pour trois ans. Le Cesi et son conseil d'administration ont continué à se développer et à innover malgré la fin des aides publiques à la formation. Le groupe Cesi, c'est près de cinquante-cinq ans dans l'enseignement supérieur et la formation continue, trente-cinq ans d'expérience dans l'apprentissage et l'alternance. C'est plus de quatre mille diplômes et titres délivrés chaque année et environ vingt mille stagiaires, apprentis et élèves, et quatre mille entreprises clientes en France et à l'international. Accompagner et valoriser les personnes et les entreprises par le développement professionnel est un enjeu de compétitivité. Le Cesi, par ses valeurs, donne une réalité au concept de formation tout au long de la vie et à la promotion sociale : la moitié des ingénieurs qui en sont issus n'avaient pas de parents cadres et le Cesi propose également un accompagnement au « passage cadre ». C'est pour la CFDT Cadres une sorte « d'école de la seconde chance ».

Le Cesi a valorisé son action avec la signature d'un « manifeste pour l'alternance et l'apprentissage » entre la CFDT, le Medef, l'UIMM et le Cesi³².

C'est bien dans cet esprit que la CFDT Cadres entend poursuivre son engagement. Nous continuerons à élargir l'éventail des formations, l'accréditation des formations ingénieurs.



Au travers d'un « Manifeste », le CESI a rappelé son engagement sur l'alternance et l'apprentissage dans l'enseignement supérieur au profit d'enjeux aussi majeurs que la lutte contre le chômage des jeunes, la compétitivité des entreprises, le transfert des compétences et des savoir-faire et la professionnalisation, mais également l'accompagnement des entreprises dans ces transformations majeures telles que la transition numérique...

3. LE DÉVELOPPEMENT ET LA PROXIMITÉ

3.1. Développer et gagner la représentativité chez les cadres

Un débat spécifique a été conduit au Bureau national Cadres en mars 2015, dans l'optique de constituer un groupe de travail sur le développement et la représentativité chez les cadres. Il fait suite à des échanges entre Laurent Berger, Marylise Léon et la CFDT Cadres dans le cadre d'une stratégie et un plan d'action confédéré. Le plan de travail de la CFDT Cadres a été mis à jour pour prendre en compte cette réalisation.

Focus

La CFDT est devenue la première organisation syndicale chez Accenture.

Nous avons fait le choix de développer une plus grande proximité avec les cadres, consultants et donc souvent en clientèle : communication régulière par mail (où nous rappelons au passage que nous sommes la première organisation chez les cadres) ; priorités données aux rencontres et assistances des salariés souvent en manque d'interlocuteurs pour leurs questions ; organisation d'événements (journée du droit des femmes, handicap, ...) au siège les jours où les consultants passent au bureau ; envoi de questionnaires réguliers pour étayer nos revendications. (Exemple : pour les NAO salaires, nous demandons aux salariés de classer les 3 revendications prioritaires que nous allons porter auprès de la Direction)

Jérôme Chemin, DSC Accenture

Des actions prioritaires ont été identifiées. Citons : l'élaboration de modules de formation à destination des responsables CFDT des régions, des fédérations, des syndicats et des sections, la nécessité d'accroître la fiabilité du Fichier national des adhérents (FNA), celle de contribuer à modifier les représentations de nos militants et à dépasser les freins pour aller voir les cadres (par le biais des formations destinées à nos militants), le projet de porter les débats au sein des exécutifs de la CFDT, de construire des cartographies sur les cadres et de mettre en place une veille électorale.

La construction des modules de formation sur les « stéréotypes » et pour « gagner les élections chez les cadres » est achevée. Une grille de questionnement a été créée pour interpellier les exécutifs ainsi qu'un outil pour construire une cartographie.

Le groupe de travail s'est réuni plusieurs fois à partir de septembre 2015 et lors de rencontres en 2015 et 2016. La confédération a relayé dans son

magazine un flyer qui invite les cadres adhérents à se déclarer en tant que tels. Une circulaire confédérale aux structures³³ pour améliorer et accélérer l'identification des adhérents cadres parmi les adhérents CFDT a été diffusée.

Focus

La proximité et l'adhésion provisoire au service de la syndicalisation des cadres au CHU de Toulouse.

Depuis début 2013, date de création de la Mission Cadres de la section CFDT au CHU de Toulouse, l'idée majeure est : « comment approcher et faire se syndiquer les cadres ? » Après des réflexions collectives, nous avons opté pour la proximité et l'adhésion provisoire ! Le responsable de cette Mission Cadres a fait du porte à porte pour présenter aux cadres dans leur bureau le résultat de l'enquête cadres dans la fonction publique « La parole aux A ». Cette approche nouvelle pour leur donner de l'information était novatrice dans notre section et a de suite plu aux agents. De plus, pendant cet entretien, nous proposons aux cadres de tester nos services à l'adhérent comme par exemple la réception d'informations de sections, espaces de réflexions collectives, invitations à des soirées thématiques pendant une période limitée. Cette démarche a porté ses fruits avec environ 100 adhésions cadres au CHU de Toulouse depuis le début de cette mission.

Pierre-Louis Canavelli, fédération santé-sociaux

Toutes ces actions ont contribué aussi à faire le constat d'une hausse de 33% d'adhérents durant la mandature.

La CFDT Cadres est en appui aux structures. Plusieurs interventions du Secrétariat national dans les régions et les fédérations ont eu lieu, mais beaucoup reste à faire car tous les exécutifs ne hiérarchisent pas la syndicalisation des cadres de la même manière dans leur plan de travail se privant ainsi d'un enrichissement mutuel. La veille électorale reste à construire, notamment par l'exploitation des données confédérales et de celles de la Direction générale du Travail³⁴.

3.2. Les étudiants et les jeunes diplômés

Après l'adoption de la motion au congrès CFDT Cadres d'Arras qui faisait du développement auprès des jeunes la priorité de cette mandature, cet engagement est devenu une réalité. Le développement auprès des jeunes apprentis du supérieur, stagiaires étudiants en fin de cursus a été au cœur de ces quatre années. La CFDT Cadres a lancé en collaboration avec la confédération et l'union régionale CFDT Île-de-France une campagne de préadhésion³⁵ intitulée « À la rencontre des jeunes », « À la découverte de la CFDT », démultipliant auprès des syndicats et des sections des outils de prise en charge de cette population et en affirmant sa communication pour attirer ce public.

Cette campagne s'est déroulée du début 2015 à fin 2016. Elle a voulu cibler les stagiaires et apprentis de l'enseignement supérieur en fin d'étude. Pour ce faire, le Secrétariat national a recruté un assistant de développement en octobre 2014. Un bulletin de préadhésion spécifique, une carte accordéon, un flyer ont été réalisés ainsi que d'autres supports ad hoc sur les stages avec la mise à jour du guide « *Moi et l'entreprise* ». Le site internet CFDT Cadres a été également mis à jour. La qualité des outils et supports a été appréciée et reconnue par toutes les équipes. La démarche d'une approche progressive et proactive à l'adhésion pour un public des jeunes ou de salariés/agents entrants a été plébiscitée. Des rencontres « afterworks » mises en place depuis 2011 et prolongées dans le cadre de cette campagne, rentrent dans la dynamique confédérale.

Le bilan de la campagne pour la CFDT Cadres est politiquement et culturellement très positif : notre organisation a été identifiée comme porteuse d'une démarche innovante. Celle-ci sera généralisée sous diverses formes au niveau confédéral à la rentrée 2016. Elle nécessite des sections volontaires qui trouvent un moyen d'aller à la rencontre des salariés et des jeunes. Les difficultés à souligner sont les mêmes que dans tout projet d'adhésion : absence de véritable priorité faite au développement par les syndicats et parfois dans certaines sections, pas de pratiques de proximité généralisées. En revanche, si la préadhésion a permis à des sections d'entreprise d'aller à la

34 Fichier MARS sur elections-professionnelles.travail.gouv.fr
 35 Gratuite durant six mois au maximum.

rencontre des jeunes cadres et d'apprentis, il n'y a pas eu d'action sur les stagiaires. Le réseau de référents ne s'est pas organisé et l'offre de services pour ces jeunes a été quasi réduite à la réception de « CFDT Magazine ».

Pendant cette période, la CFDT Cadres a participé avec un succès remarqué au rassemblement du Working Time Festival du 1^{er} mai 2015 avec une activité sur les questions d'égalités. Ajoutons enfin nombre d'interventions auprès de jeunes diplômés dans l'enseignement supérieur.



3.3. Agir sur les services publics, facteurs de cohésion sociale

Le service public ne peut se soustraire aux questions difficiles d'une société en évolution. La responsabilité métier des agents est de « faire le service », et ils sont confrontés quotidiennement à des problèmes non résolus. Il est demandé aujourd'hui aux cadres du secteur public d'avoir une vision de gestionnaire, d'organisateur et de responsable vis-à-vis des usagers alors que la chaîne décisionnelle n'a plus la lisibilité qui leur permettrait de pouvoir assumer ces différentes postures.

Nous avons pu nous rendre compte, durant cette mandature, que les conditions de travail des cadres ont continué à se dégrader. Profil de poste et sens de l'activité restent en tension forte, accompagnés de contradictions apparues à partir des notions d'éthique, de valeurs, de conscience professionnelle, de qualité du travail et du métier, de travail collectif, de collectif de travail et de reconnaissance.

Comme elle s'y était engagée au quatorzième congrès, la CFDT Cadres a mené deux expérimentations visant dans un premier temps à faire apparaître les marges de manœuvre des cadres dans leur travail et les leviers syndicaux qui peuvent être mis en œuvre. Les cadres du secteur sanitaire et social ont ainsi participé à une expérimentation commune avec la CFDT Cadres et l'URI Bretagne. Dans un second temps, de 2014 à 2015, la démarche a visé à mettre en réseau dans un groupe de travail animé par la CFDT Cadres les agents de différentes administrations (Préfecture, CAF, CPAM, Éducation nationale) et associations (Cimade) prenant en charge l'accueil des migrants pour parler de leur travail, et de leur manière de résoudre un défi actuel de « services publics ». Des préconisations sur la manière de manager les agents d'accueil ont été formulées ; les échanges sur les procédures utilisées par les différentes administrations ont permis, à partir du travail concret, que chacun reparte en sachant « mieux faire son travail, au service public de l'accueil des migrants ».

Ces groupes ont permis de souligner le rôle prépondérant des cadres de ces administrations publiques : le service rendu est la référence de ces managers. Il s'agit alors de mettre en place les conditions d'un management de la coopération entre administrations publiques en réseau. Une demande de service d'un usager concerne plusieurs administrations qui

travaillent en silo. Un travail prescrit, normé, vient souvent en contradiction avec la gestion des aléas des situations, de la diversité des publics à écouter. Les agents des différentes administrations ont échangé sur leur manière d'exercer quotidiennement le métier, la définition du ou des publics concernés, ainsi que la mise en œuvre de politiques publiques et leur évaluation.

Différentes productions ont par ailleurs été diffusées : un argumentaire sur la mobilité professionnelle, un Comité national en septembre 2014 sur « *La qualité du service au public* » et en mai 2015 intitulé « *Vers une économie de la qualité. Quelle forme et avec quels acteurs ?* » suivi de « *Quels leviers d'action syndicale pour une économie de la qualité ?* » en mai 2016, ainsi que la mise en place d'un groupe de travail sur la déclinaison du « manifeste ».

Les élections professionnelles de 2014 furent un des moments forts de la mandature. Effectivement, après les bons résultats de la CFDT dans le secteur privé, il est apparu nécessaire de conforter notre type de syndicalisme dans la fonction publique et démontrer ainsi que la CFDT représente l'ensemble des salariés dont les cadres. Ces élections, en consolidant la seconde place de la CFDT dans la fonction publique a représenté un défi collectif qui a nécessité une mobilisation importante de la CFDT Cadres. S'étant largement investie, de sa propre initiative, dans cette campagne, elle réaffirme croire davantage à ce que nous faisons ensemble plutôt qu'à ce que nous croyons ou faisons séparément.

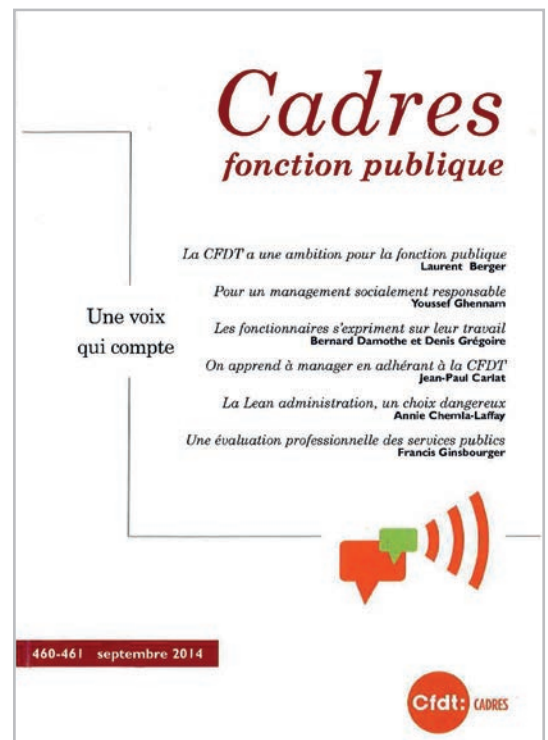
Différents livrables ont été édités : une revue spéciale « *Une voix qui compte* » en septembre 2014, un blog cadresFP.fr, un argumentaire « cadres » intégré dans la campagne confédérale, des affiches spécifiques cadres, la dématérialisation de « une carte, une idée » afin d'incrémenter la plateforme revendicative, la réalisation de clips vidéo de membres du Bureau national Cadres, l'organisation d'une table ronde à l'École Boule sur le vote cadre en présence de Laurent Berger ainsi que la participation régulière aux Entretiens territoriaux de Strasbourg, « Le rendez-vous des managers des collectivités locales »³⁶. Soit autant d'événements qui nous ont permis de prendre toute notre place avec un discours crédible en partant du quotidien des agents.

La CFDT Cadres contribue à mutualiser la prise en charge de la fonction publique dans l'organisation CFDT : sur les aspects de développement, de négociation sur la qualité de vie au travail (QVT), et des parcours professionnels et du management. Au sein de notre Bureau national, les fonctions publiques sont représentées par les fédérations, l'UFFA siégeant en tant qu'invitée.

Focus

Ça va paraître paradoxal, mais j'ai l'impression de mieux comprendre la richesse de l'engagement à la CFDT depuis que je suis DGS.

Marie Mennela, DGS d'une mairie de plus de 5 000 habitants, participant aux ETS



S'agissant des négociations nationales, la CFDT Cadres aurait souhaité porter aux côtés de l'UFFA les revendications émanant de son Bureau lors de la négociation de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des risques psychosociaux dans les trois fonctions publiques, lors de l'accord-cadre sur la QVT dans la fonction publique en 2015, ainsi que sur le télétravail dans la fonction publique, et enfin lors de l'accord « parcours professionnels, carrières et rémunérations » (PPCR).

Focus

La fédération Protection Sociale Travail et Emploi (PSTE) a créé un journal spécifique (Dialogue) en direction de ses adhérents cadres, dont le premier numéro est paru en janvier 2010. La publication trimestrielle a vocation à créer plus de lien entre les instances de la CFDT et ses adhérents. La CFDT Cadres, et en particulier leurs études, argumentaires, travaux, colloques...font l'objet systématiquement d'une rubrique spécifique. Car il est important de communiquer sur ce que fait la CFDT pour les cadres, et sur ce que la CFDT Cadres, en particulier, porte comme revendications.

Véronique Loison, PSTE

Sur tous ces thèmes, la CFDT Cadres porte une expertise qu'elle souhaite pouvoir mutualiser au sein de l'organisation. Effectivement, si la CFDT Cadres doit contribuer à l'ambition que souhaite la CFDT pour la fonction publique, cette situation devra nécessairement évoluer. Nous espérons être pleinement impliqués dans les futures élections de 2018.



La CFDT Cadres au stand ETS, Entretiens Territoriaux de Strasbourg.

3.4. Les actions européennes et internationales

Dans un contexte européen morose, dominé par le Brexit et la crise continue des réfugiés, une cohésion des syndicats au plan européen est plus que jamais nécessaire. La crise financière puis économique a généré des mesures d'austérité qui, à leur tour, ont provoqué un repli des syndicats sur leurs problématiques nationales.

Nous continuons à peser dans le syndicalisme européen, et notamment au sein d'UNI Europa et d'EUROCADRES. Cette participation est importante pour faire valoir nos positions auprès de la Commission européenne ou d'autres instances et pour maintenir des relations suivies avec les autres syndicats européens et internationaux.

Pour EUROCADRES, les responsabilités exercées par la CFDT Cadres au sein du Présidium se sont poursuivies (trésorerie puis vice-présidence depuis 2013). Nous représentons EUROCADRES dans trois comités exécutifs de la CES : Femmes, Emploi et Économie.

Pour UNI Europa, nous présidons UNI ICTS³⁷ (80% de cadres) en lien avec la F3C depuis 2010. La CFDT Cadres est aussi membre du comité directeur d'UNI Professional and Manager, du comité exécutif mondial d'UNI Global, et d'UNI Europa.

La confédération a également mandaté en octobre 2015 la CFDT Cadres au Conseil économique et social européen. Mandat important, le Cese européen est consulté sur toutes les initiatives législatives de la Commission européenne. Ces sujets se recoupent avec les dossiers suivis par UNI et EUROCADRES.

Notre implication dans les événements internationaux

Notre implication dans les différentes instances nous permet d'appréhender les sujets européens de façon concertée et de les décliner à tous les niveaux (national, européen et international) : congrès UNI au Cap (Afrique du Sud), à Rome, conférence mondiale des ingénieurs, conférence mondiale des UNI P&M à Istanbul, Conférence internationale du Travail. La CFDT Cadres a pesé sur les orientations du congrès d'UNI Global (décembre 2014) pour intégrer la question des lanceurs d'alerte et celle du droit de déconnexion. Notre intervention a porté sur les changements dans les organisations du travail et le besoin vital de formation pour accompagner les cadres dans ces évolutions lourdes.



Conférence mondiale des UNI P&M à Istanbul

37 ICTS est la branche « information, communication, technologies et services » du syndicat mondial UNI Global Union des services.



Conférence internationale du travail de l'OIT

Au congrès d'UNI Europa à Rome (mars 2016), la CFDT s'est mobilisée avec dix autres syndicats européens pour faire adopter une motion sur les cadres exigeant une prise en charge au sein de l'organisation syndicale européenne des problématiques cadres, la prise en compte des dossiers spécifiques comme les lanceurs d'alerte, la conciliation vie privée / vie professionnelle.

En juin 2016, la CFDT Cadres participait à la délégation CFDT à la Conférence internationale du travail de l'OIT³⁸. L'OIT y a inscrit dans sa conclusion sur les chaînes d'approvisionnement que la lutte contre la corruption doit inclure la protection des lanceurs d'alerte. C'est l'aboutissement de plusieurs années d'action et d'engagement de la CFDT Cadres sur ce dossier.

En mars 2015, une délégation CFDT Cadres a participé à Istanbul à la conférence mondiale de UNI Cadres et est intervenue sur les nouvelles organisations de travail et la protection internationale des lanceurs d'alerte. En novembre 2015, elle a participé à l'UNI Global « Engineers' Conference » au Japon (Tokyo) et son intervention a porté sur les évolutions des métiers et comment encadrer ces changements et accompagner les cadres pour faire face aux défis qui s'annoncent.

Depuis 2014, nous avons participé activement, avec EUROCADRES, à l'amélioration de la directive sur le secret des affaires afin qu'elle ne nuise pas aux cadres et protège les lanceurs d'alerte. Avec l'adoption de cette directive en juin 2016, cette campagne s'est focalisée sur la protection des lanceurs d'alerte, avec une campagne européenne.

La question des conditions de travail, notamment avec l'impact des TIC a été travaillée également au niveau européen. En 2015, la CFDT Cadres a mené le projet d'EUROCADRES sur ce même thème sur le travail des cadres, y compris le droit à la déconnexion. En octobre 2016, une conférence sur l'impact de la numérisation sur le travail des cadres a également été organisée par la CFDT Cadres avec EUROCADRES et les autres organisations syndicales françaises à la Confédération.

Les coopérations bilatérales

Après une intervention en Suède sur le développement, une délégation CFDT Cadres a participé en 2015 et 2016 au congrès d'Unionen, notre homologue suédois, et suivi les débats avec ce dernier et TCO³⁹ concernant le développement et la prise en charge des cadres. Des échanges réguliers ont eu lieu en particulier avec une des plus grosses fédérations italiennes (CISL Fist, ex-Fisascat⁴⁰ qui organise les cadres dans les TIC et dans les services). Leurs responsables cadres sont venus à Paris en 2015 et nous sommes intervenus en 2016 lors de leur assemblée générale à Rome sur la participation des salariés aux conseils d'administration et sur les formes d'actionnariat salarié en France.



38 Organisation internationale du travail

39 Tjänstemännens Centralorganisation.

40 Federazione italiana sindacati terziario, Federazione italiana sindacati addetti servizi commerciali.



À la CISL Fist, sur ces sujets nous intervenons depuis 2015 dans la formation-action à destination des jeunes militants que la fédération italienne organise chaque année. D'autres coopérations se font de manière plus ponctuelle. Le Bureau national Cadres a notamment reçu Peter Klog (Interesseorganisation for alle ingeniører, Danemark) et Sandra Vercammen (LBC-NVK⁴¹, Belgique).

3.5. Le travail des instances et en proximité

Le maître mot de cette mandature a été une CFDT Cadres hors les murs, s'attachant à travailler en proximité avec les organisations fédératives de la CFDT et les militants.

La CFDT Cadres, son Secrétariat et le Bureau national ont animé de très nombreuses réunions en entreprise et administration (section ou inter), en secteur professionnel (fédéral), en interprofessionnel local (régions). Soit autant d'actions qui viennent confirmer la pertinence d'un syndicalisme de proximité.

Les relations sociales et professionnelles sont modifiées par les usages numériques. Les frontières hiérarchiques et instituées sont questionnées. Il est important que ces échanges ne fassent pas obstacle aux attributions des institutions représentatives du personnel ni au management. La CFDT Cadres défend l'articulation entre le dialogue social et le dialogue professionnel.

Citons une expérimentation entre la CFDT Cadres, Sciences Po et SNCF Réseau appelée « Digilab Social » : un travail de débat et d'innovation entre managers et représentants du personnel de différents groupes sur les rôles et les pratiques avec les salariés.

Citons également les participations aux congrès des organisations sous la forme de point-rencontre lors des congrès de régions (Nord-Pas-de-Calais, Centre, Rhône-Alpes, Bretagne, Basse-Normandie,...), de fédérations (FCE, FGTE, FEP, ...), ou syndicats (SCE Centre Val de Loire, Intercô 93,...).

Ce sont des moments de visibilité qui ont été appréciés par les participants. C'est aussi l'occasion d'aller à la rencontre de militants et d'offrir à nos actions une visibilité interne. Fait nouveau, nous avons organisé une animation lors du congrès confédéral de Marseille. Là aussi les nombreux contacts et la visibilité ont contribué à faire évoluer la perception de la CFDT Cadres.

La mandature a aussi été marquée par un travail avec des sections syndicales, citons le travail déjà engagé avec Parkeon sur les LBO⁴², l'appui aux équipes CFDT du groupe Alcatel mais aussi le travail chez Michelin, la journée de travail avec les chefs d'établissements Éducation nationale en Bretagne, pour n'en reprendre que quelques-uns. L'action de la CFDT Cadres, c'est aussi un travail de développement avec les sections du Crédit Lyonnais, de BNP Paribas, du groupe Renault ou l'accompagnement des campagnes électorales interprofessionnelles (TPE), de la fonction publique ou d'entreprise (EDF, BNP Paribas, SNCF,...) ou encore en CHU. Rappelons aussi que la présentation du Manifeste

41 Landelijke Bediendencentrale - Nationaal Verbond voor Kaderleden

42 Le LBO, de l'anglais «Leverage Buy-Out», est un terme générique désignant un montage juridico-financier de rachat d'entreprise par effet de levier (« leverage »), c'est-à-dire par recours à un fort endettement bancaire.



en région et dans les fédérations et, d'une manière générale, une réponse positive aux sollicitations sont des occasions de dialogue avec des responsables et des militants.

Focus

Un autre dispositif expérimental est à retenir. En l'occurrence, par la signature et la mise en œuvre d'une convention de partenariat en 2013, la Fédération Santé Sociaux et la CFDT Cadres entendaient traduire leur volonté commune de soutenir et développer la syndicalisation des cadres et promouvoir l'offre syndicale de services professionnels spécifiques aux cadres adhérents en partageant un temps militant. Cette approche mutualisée a impliqué le renforcement de relations transversales à l'intérieur même de l'organisation entre les différentes structures et nous renvoie à la notion de fertilisation croisée que l'on pourrait définir comme étant une action de production enrichie par interaction de champs d'activité et de réflexion.



Les sollicitations confédérales ont été nombreuses, détaillées à de multiples reprises dans ce rapport d'activité, les liens avec la confédération ont été plus resserrés que par le passé tant sur le plan de l'aide technique que sur la participation à la définition de la politique confédérale (notamment sur des sujets revendicatifs cadres : statut et garanties, forfait-jours, lanceurs d'alerte ou plus généraux tels que la retraite et la protection sociale). C'est aussi un soutien appuyé de la part de la confédération aux initiatives de la CFDT Cadres.

À côté des actions en direction de notre public interne, la mandature a été l'occasion de faire reconnaître l'action de la CFDT Cadres à l'extérieur. Les travaux ont porté sur le renforcement de la visibilité au sein d'évènements organisés par nos partenaires citons par exemple les interventions auprès de la Fabrique de l'industrie, l'AFCI⁴³, les conférences des Bernardins, etc. La sortie du livre « *Manager sans se renier* » et celle du « *Guide du manager* » ont été aussi l'occasion de montrer les réalisations de la CFDT Cadres. Nous avons réalisé près de trente rencontres en régions et sur Paris pour présenter le livre. Nos mandats exercés tant dans le domaine de la formation continue (Cesi), de l'enseignement supérieur et de la recherche (Cneser), de la retraite complémentaire (Agirc-Arrco), de la protection sociale (Ag2r Lamondiale), de l'emploi (l'Apec) mais aussi au niveau institutionnel (CESE France et Européen), sans oublier l'Ires, etc. contribuent également à notre notoriété et notre expertise est reconnue par des institutions et des rapports publics (Conseil d'État, parlementaires, commission Mettling...).

La mandature a vu se tenir vingt réunions du Bureau national et trois comités nationaux. C'est aussi une participation constante à tous les Conseils nationaux confédéraux et au congrès confédéral.

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des membres du Bureau national Cadres entre 2013 et 2017

NOM Prénom	Fédération / Région
ADAM Béatrice	FEAE
BARBOUL Jean-Claude	Sn
BENOIT Magali	FGMM
BERGONIER Chantal	Midi-Pyrénées
BEYNE Olivia	Île-de-France
BLANC Catherine	INTERCO
BLANC Catherine	Sn
BLANCARD Patricia	Sn
BOUCHET Jean-Paul	Sn
BOULHOUCAT Karima	SGEN
BOUZET Maryse	Limousin
CANAVELLI Pierre-Louis	Santé-Sociaux
CAPDEVIELLE Hervé	Aquitaine
CETTE Jean-Jacques	Banques et Assurances
CHANUSSOT Christine	Auvergne
CHAVANNE Pierre	Nord-Pas-de-Calais
CHEMIN Jérôme	Sn
CHINI Patrick	FGMM
CIKOJEVIC Jean-Pierre	Languedoc-Roussillon
COLLOT Céline	SGIC
CORBEL Albert	FEAE
DANESI Hélène	Banques et Assurances
DANILO Aurélie	Santé-Sociaux
DEBUISNE David	Picardie
DEDE Alain	Finances
DELIGNIERES Fabienne	Basse-Normandie
DUBAU Jean-Marc	FGTE
DUBOC Soraya	FGA
DUYCK Guillaume	Rhône-Alpes

NOM Prénom	Fédération / Région
FONTAN Anne	Midi-Pyrénées
GAGNERAULT Patricia	Poitou-Charentes
GALICHET Hervé	FCE
GAUTHIER Sylvain	FNCB
GAYOT Jean-Pierre	Limousin
GHENNAM Youssef	Sn
GOURDIN Marie-Hélène	FCE
GRESSET Monique	Interco
GUENEZ Jean-Marie	Languedoc-Roussillon
GUERNI Kamel	FNCB
GUESDON Bernard	FNCB
HERNANDEZ Raphaëlle	PSTE
JACQUES Isabelle	SGEN
JACQUOT Mylène	UFFA (invitée)
JEULIN Philippe	Limousin
LABELLE Fabienne	PACA
LAFOSSE Cathy	Centre
LANDRU Jean-Philippe	Rhône-Alpes
LE RU Maxime	FCE
LEBEY Thierry	Basse-Normandie
LETANG Jean-Marc	Franche-Comté
LOISON Véronique	PSTE
MAERTE Patricia	Nord-Pas-de-Calais
MAMBRET Yves	PACA
MARTINEZ Didier	Centre
MELCHIOR Diego	Île-de-France
MERCIER DALLE Géraldine	Rhône-Alpes
MOURGUES André	FEP
PAILLETTE Claudie	SGEN



NOM Prénom	Fédération / Région
PEROT Jean-Jacques	Île-de-France
PIERRE Céline	FGTE
PUGIN Gaëlle	FEAE
QUINTIN Anne-Florence	Sn
RAUSA Joël	Midi Pyrénées
RIVIERE Pierre	Pays-de-la-Loire
SABBACH Gérard	Basse-Normandie
SAHAGUM Serge	Auvergne
SALIS-MADINIER Franca	Sn
SENAUX Michel	F3C
SINGER HALLEZ Isabelle	FGA
TAMPREAU Cécile	Pays-de-la-Loire
VAN GHELDER Monika	Nord-Pas-de-Calais
VILLAR Catherine	Finances



Annexe 2 : Les colloques et séminaires de l'OdC entre 2013 et 2017

2017

Évaluation du travail

Gouvernance entreprise - Blanche Ségrestin

Manager en toute connaissance d'impacts - Christophe Alliot / Magali Benoit / Jean-Paul Bouchet / Pascal Lanzillotti / Alexandre Rambaud /

Temps de travail : Les compromis invisibles - Bruno Chiffolleau / Pascal Levet

Autonomies au travail. Pourquoi ? Comment ? Colloque annuel - Mohamed Abu Baker / Bertrand Ballarin / Jean-Marie Bergère / Jean-Paul Bouchet / Fabienne Brugère / Jean-Marc Dubau / Dominique Génélot / Christophe Hespel / Sylvie Joseph / Pascale Levet / Anne-Florence Quintin / Martin Richer / Pascal Ughetto

2016

Manager le recrutement - Marc Aubry / Pierre Lamblin / Emmanuelle Marchal / Michèle Rescourio Gilabert

Big data : quels changements pour les cadres ? Dominique Cardon / Sylvie Joseph

2015

Travail formateur - Colloque annuel - Yves Barou / Jean-Paul Bouchet / Béatrice Delay / Odile Denis / Eric Dhenin / Francis Ginsbourger / Christian Janin / Danielle Kaisergruber / Nathalie Keller / Yves Lichtenberger / Pierre Martinand / Frédérique Nortier-Ribordy / Marie-Hélène Papin / Florence Quentier / Bernard Stéphane / Anne-Lise Ullmann

Valeurs en travail - Emmanuelle Begon / Jean-Marie Bergère / Alexandra Bidet / Soraya Dubocq / Duc Ha Duong / Marie-Agnès Geantot / Didier Gladieu

Acteurs de l'innovation - Pierre Boisard / Jean-Paul Bouchet / Bélahcène Mazari / Marc Szabo

Dis-moi quel est ton bureau, je te dirai quel est ton management ! - Xavier Baron / Franck Daout / Emmanuel Deletoile / Alain d'Iribarne

2014

Responsabilité / Compétitivité : les conditions de la confiance des cadres - Béatrice Adam / Soraya Duboc / Jean-Paul Bouchet / Bernard Chambon / Véronique Descacq / Bernard Jarry-Lacombe

Numérique et évolution droit du travail - Xavier Baron / Jérôme Chemin / Jean-Emmanuel Ray

Lean management, une histoire de détournement ? - Soraya Duboc / Philippe Lorino / Michel SAILLY

La rémunération est-elle encore un levier de management ? - Colloque annuel - Jean-Paul Bouchet / Annie Chemla-Lafay / Philippe Denimal / Renaud du Tertre / Séverine Duboc / Soraya Duboc / Daniel Escalle / Olivier Favereau / Nathalie Nagel / Frédérique Nortier-Ribordy / Benoit Ostertag / Jean-Paul Raillard / Stéphane Roy / Rémi Skoutelsky / Pascal Ughetto / Christophe Visse



2013

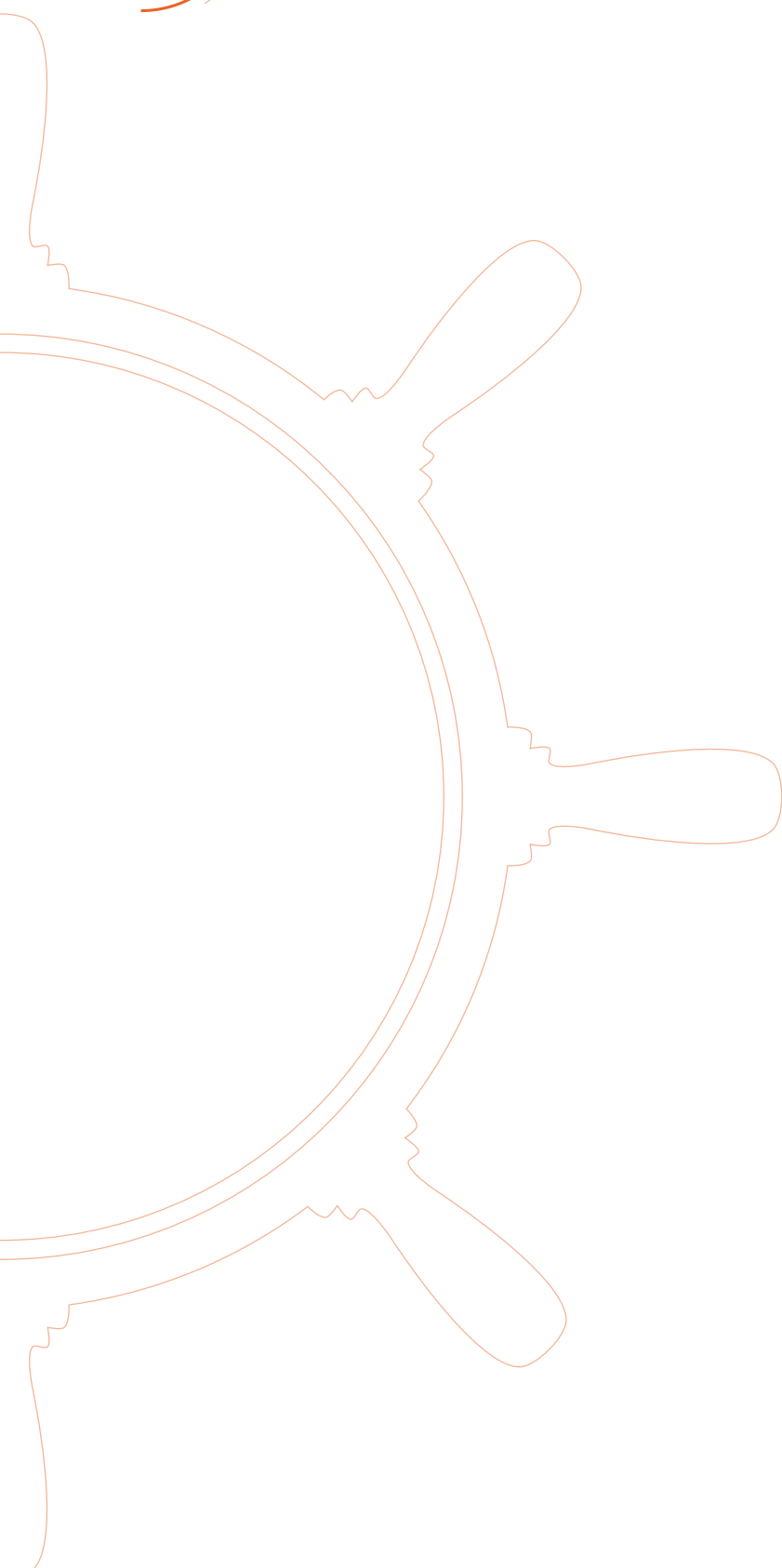
Quelle économie servicielle demain et quelles conséquences sur le travail ? - Philippe Loiret / Christian du Tertre / Benoit Ostertag

À quoi servent les cadres ? - Marie-Anne Dujarier / Yves Grandmontagne / Patrick Pierron

Gouvernance et Management - Pierre-Yves Gomez / Jean-Jacques Cette

Pacte pour la compétitivité

Louis Gallois / Jean-Paul Bouchet / Marcel Grignard





CADRES

CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DÉMOCRATIQUE DU TRAVAIL / Cadres
47-49 AVENUE SIMON-BOLIVAR
75019 PARIS CEDEX 19

CADRESCFDT.FR

