



CADRES

S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS



*Version approuvée par le Bureau national
lors de sa session 15-22 des 30 septembre et 1^{er} octobre 2021*



Cfdt: CADRES

16^e congrès
Paris, les 12, 13 & 14 janvier 2022

**NOUVELLES
FORMES
DU TRAVAIL**

Rapport d'Activité 2017-2021

Version approuvée par le Bureau national lors de sa session 15-22 des 30 septembre et 1^{er} octobre 2021

Structuration générale du rapport d'activité

La structuration du présent rapport d'activité s'adosse à la structuration du rapport d'orientation voté en congrès en 2017 afin de présenter l'état des réalisations sur chacune des thématiques principales décrites en 2017 dans les parties 2, 3 et 4.

- Partie 1 : Introduction générale
- Partie 2 : Les axes revendicatifs CFDT Cadres
- Partie 3 : Une CFDT forte et attractive pour les cadres
- Partie 4 : Une CFDT Cadres en appui de la CFDT et de ses organisations

Axes revendicatifs complémentaires présentés dans le rapport d'activités

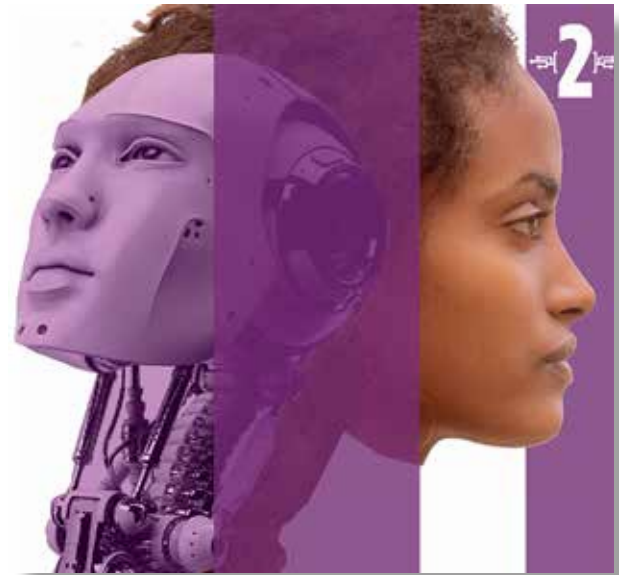
Concernant les axes revendicatifs ciblés dans la partie 2 en 2017, il importe de réaliser que la CFDT Cadres s'est aussi investie dans la période sur **d'autres champs revendicatifs**, de façon significative, en réponse à l'événement !

Aussi nous proposons que le rapport d'activités illustre également ces axes revendicatifs complémentaires, comme indiqué dans le tableau ci-après.

PARTIE 2	Thèmes revendicatifs de la résolution générale 2017
2.1.	Méthode d'évaluation
2.1. bis	Et politique de rémunération
2.2.	Accès régulier à la formation professionnelle
2.3.	La reconnaissance du doctorat
2.4.	Une transformation numérique négociée pour tous
2.5.	Des droits pour les salariés de l'économie collaborative
2.6.	Les enjeux de temps et de charge de travail
2.7.	Engagée pour la qualité de vie des cadres
2.8.	Support aux cadres dans leur fonction de management
2.9.	Agir en faveur de l'égalité professionnelle et pour l'inclusion
PARTIE 2bis	Thèmes complémentaires hors résolution générale
2.10.	Intelligence artificielle
2.11.	ANI cadres 2020
2.12.	Prévoyance cadres
2.13.	Transition écologique, finance durable, dialogue social
2.14.	Retraite
2.15.	Lanceurs d'alerte
2.16.	Séniors ; assurance chômage
2.17.	Les contractuels de la fonction publique
2.18.	La haute fonction publique



Sommaire



Introduction générale

7

Thèmes revendicatifs de la résolution générale

13

2.1. Méthode d'évaluation	14
2.1.bis Politique de rémunération	16
2.2. Accès régulier à la formation professionnelle	17
2.3. La reconnaissance du doctorat	18
2.4. Une transformation numérique négociée pour profiter à tous	19
2.5. Des droits pour les salariés de l'économie collaborative	23
2.6. Les enjeux de temps et de charge de travail	24
2.7. Engagée pour la qualité de vie des cadres	25
2.8. Support aux cadres dans leur fonction de management	27
2.9. Agir en faveur de l'égalité professionnelle et pour l'inclusion	29





Thèmes revendicatifs hors résolution générale

33

2.10. Intelligence artificielle	34
2.11. ANI cadres 2020	36
2.12. La prévoyance cadres	39
2.13. Transition écologique, finance durable, dialogue social	40
2.14. Réforme des retraites	42
2.15. Défendre et protéger les lanceurs d'alerte	42
2.16. Séniors	45
2.17. Les droits des contractuels dans la fonction publique	46
2.18. La réforme de la haute fonction publique	46

Une CFDT attractive pour les cadres

51

3.1. Une CFDT proche des cadres	52
3.2. Améliorer la prise en charge des cadres	54
3.3. Accueillir, conseiller, accompagner, fidéliser nos adhérents	56
3.4. La représentativité	58



Activités complémentaires pour une CFDT attractive pour les cadres 61

3.5. Coup de pouce jeunes diplômés face à la crise	62
3.6. Campagne TPE 2020 / 2021	63
3.7. Campagne élections européennes 2019	66
3.8. Campagne élections fonctions publiques	66

Une CFDT Cadres en appui de la CFDT et de ses organisations 69

4.1. Le renforcement du lien avec les fédérations et unions régionales	70
4.2. Mieux se faire connaître des organisations, syndicats et section syndicales	70
4.3. Renforcer la communication entre la CFDT Cadres et les structures fédératives	73
4.4. La co-construction : une voie à privilégier	73
4.5. L'implication dans les groupes de travail confédéraux	74
4.6. Une expertise sur le management au service des organisations	74
4.7. Mieux valoriser notre action internationale	75



Activités complémentaires pour une CFDT Cadres en appui de la CFDT et de ses organisations 77

4.8. Formation et Créfac	78
4.9. La revue Cadres	81
4.10. L'Observatoire des Cadres et du management	81





Introduction générale



Introduction générale

La CFDT Cadres « fonctionne » au rythme d'un congrès tous les quatre ans, comme la plupart des organisations fédératives. Des sujets perçus en amont de ces congrès et traduits dans la résolution générale - mais aussi d'autres sujets - émergent. Il importe que la CFDT Cadres ne reste pas figée sur la résolution initiale et sa déclinaison, mais ait à la fois la capacité de répondre à l'actualité chaude et à maintenir son appétence pour repérer les transformations longues dans le monde du travail, sa mission de veille. Notre originalité est d'être très ouvert avec nos différents outils (Revue, OdC, Crefac) et la diversité des organisations qui sont présentes au Bureau national. Notre point limitant, c'est le dimensionnement de notre équipe permanente.

La mandature aura eu pour toile de fond des événements très marquants qui n'ont pas fini de s'imposer dans l'agenda de la CFDT, et de manière différente, dans celui de la CFDT Cadres :

- Les mouvements sociaux des « gilets jaunes », #Metoo, et celui des retraites.
- Les crises majeures : crise sanitaire et l'émergence de la crise environnementale.

Le champ revendicatif, au sein duquel la CFDT Cadres porte de longue date son attention et une capacité de production, connaît des avancées fortes allant dans le sens de ce que nous revendiquons ou bien engendrant des transformations créant de nouveaux points d'appui ou d'inflexion :

1. L'irruption du télétravail et les évolutions formidables dans le numérique (et ses enjeux organisation/management).
2. Une nouvelle avancée pour le congé de paternité.
3. Le management acquiert ses lettres de noblesse (CléA).
4. Le droit de déconnexion entre dans le Code du travail.
5. Un Big Bang de la formation professionnelle et de l'apprentissage (avec la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel qui vient s'ajouter aux transformations précédentes pas encore digérée au niveau du quotidien professionnel et managérial (AFEST, CPF, entretien professionnel).
6. L'accompagnement professionnel se structure (APEC/CEP/Jeunes)



7. La protection des lanceurs d'alerte a sa maison et sa nouvelle loi (bientôt).
8. L'index Égalité Professionnelle : un (petit) outil pour une grande cause.
9. L'ANI cadres que l'on n'attendait plus.
10. La fin de l'AGIRC (marqueur cadres) mais pas de la prévoyance cadres !
11. L'impact des ordonnances Macron et de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique sur les instances (peu d'innovations sociales mais des impacts sur les parcours militants).

Sur le devant de la scène

Après une longue gestation (commission Delevoye), le projet de réforme des **retraites** a percuté de façon brutale l'actualité sociale et sociétale et leurs perspectives. Si le projet est remis à demain, pour les cadres, des enjeux d'avenir se posent toujours dans l'articulation avec les mobilités inter régimes, le taux de remplacement à terme, le niveau de plafonnement des régimes solidaires, les politiques salariales, de redistribution et d'épargne, et les politiques d'emploi jouant sur l'éviction des séniors. La CFDT Cadres a été impliquée et solidaire dans cette actualité.

Le mouvement des « **gilets jaunes** » a remis sur le devant de la scène la question de l'articulation justice climatique/justice sociale et les transformations conséquentes. Plusieurs « débouchés » à cette épiphanie d'une nouvelle radicalité sociale, symptôme d'une crise profonde : l'exercice démocratique original de la convention citoyenne ; la constitution du collectif **Pacte du Pouvoir de Vivre**, porté par la CFDT, et en devenir ; une loi *Climat et Résilience* ; l'émergence de nouveaux acteurs (du côté des étudiants, des syndicats, des experts, etc.).

La loi **PACTE** inscrit les enjeux sociaux et environnementaux au fronton de la conduite des entreprises.

La loi du 6 août 2019 de **transformation de la fonction publique** nécessite un repositionnement des organisations syndicales dans le cadre des instances reconfigurées dans leurs champs de compétence avec notamment la mise en place des comités sociaux et des lignes directrices de gestion. Ainsi, les CAP, avec la fin de certaines attributions, en particulier celles relatives à la mobilité et à la promotion, se voient qualifier en instances « d'appel » des décisions administratives défavorables aux agents.

Le 17 février 2021, l'ordonnance relative à la négociation et aux accords collectifs dans la Fonction publique est publiée. Cette ordonnance promeut un véritable dialogue social au plan national et au plan local en fléchant les thèmes devant faire l'objet de négociations comme le pouvoir d'achat, l'égalité professionnelle femmes-hommes, la santé au travail, le déroulement des carrières, l'action sociale, la protection sociale complémentaire, le télétravail, la réorganisation des services. En cas d'accords majoritaires, ils auront force de loi. Cette entrée en force du champ contractuel dans la négociation et le dialogue social nécessitera un soutien aux cadres et aux managers.

L'Insee a fait état d'un croisement des courbes entre le volume d'emplois cadres, désormais supérieur en France, à celui des ouvriers. Durant la première partie de la mandature, nous approchions du plein emploi des cadres, avec néanmoins des mouvements de restructurations importants, par exemple dans le secteur de la R&D.

C'est ainsi que nous avons soutenu les mobilisations régionales et nationales pour les cadres ingénieurs de Nokia. Puis la crise sanitaire a touché les cadres des secteurs déjà fragilisés sur le plan économique. Aujourd'hui, nous observons à la fois un mouvement de restructurations économiques combiné à des réorganisations dues aux ajustements d'organisation interne, notamment des grands groupes.

L'irruption de la **crise sanitaire** remet sur le devant de la scène la réalisation concrète du travail et son contexte organisationnel et le rôle des managers tant du secteur privé que du public. De nombreux travaux externes sont menés pour envisager la manière dont la crise pourrait accélérer les mutations du travail (INRS, ...) ou pour produire des analyses approfondies sur la base de retours d'expériences (ANACT, ...).

La CFDT Cadres est très présente (à distance !) pour outiller, conseiller les adhérents sur la réalisation du travail à distance. Elle se mobilise en faveur des jeunes diplômés et lance l'opération « *Coup de pouce jeunes diplômés* ».

La période est, pour la Confédération, l'occasion de rendre visible sa forte réactivité dans le soutien (le Q/R sur la COVID ; les rendez-vous hebdomadaires pour les responsables de l'actualité revendicative auxquels la CFDT Cadres participe) et sa capacité à formaliser de nombreuses propositions pour une gestion de la crise et une sortie de crise favorable à l'emploi, la justice sociale et l'environnement. Le gouvernement produit un plan de relance dont on a encore du mal à s'approprier les points d'appui.

Si la crise permet aux organisations syndicales et patronales de mettre en avant leur capacité de réaction et d'initiative au sein des organismes paritaires (cf. APEC, Action Logement, Agirc-Arrco, Institutions paritaires de prévoyance, Certif Pro et Transition Pro, ...), elle fait émerger une nouvelle figure de de l'État-Providence (« quoi qu'il en coûte »), fait mettre à l'arrêt certains travaux de fond du gouvernement en place (les seniors, les retraites, la dépendance) ou fait juste surseoir à l'application de réformes injustes (assurance chômage).

Pendant la crise, les managers sont en soutien de la 1^{ère} ligne, sont au pied du mur pour reconfigurer les organisations en mode distanciel ; les cadres sont loin d'être les bénéficiaires de la situation comme aime à le dire un certain nombre de médias. Notre enquête KANTAR connaît en cela un bon écho (mais pas sa dimension TPE ...).

En interne de la CFDT

Des « évolutions » fortes, qui impactent notre travail, sont à signaler au sein même de l'organisation CFDT au sens large : amendement 14 sur le revendicatif cadres, objectif + 10 % ; expérimentation ACDC visant la syndicalisation des cadres, création de Union, identification d'un responsable de la politique confédérale en direction des cadres, dossiers majeurs (ARC et Formation syndicale), démarche participative La Consult' avec des débats proposés par la CFDT Cadres, des URI et FD impliquées vis-à-vis de la CFDT Cadres (renouvellement des membres du Bureau national).

Une équipe CFDT Cadres qui rebondit après la crise interne de son exécutif en début de mandat, mène des travaux internes majeurs (numérisation de la revue, réforme des statuts, publications, formations, interventions, consolidation RH, recrutements) et s'adapte avec agilité et réactivité à la crise sanitaire en s'appuyant

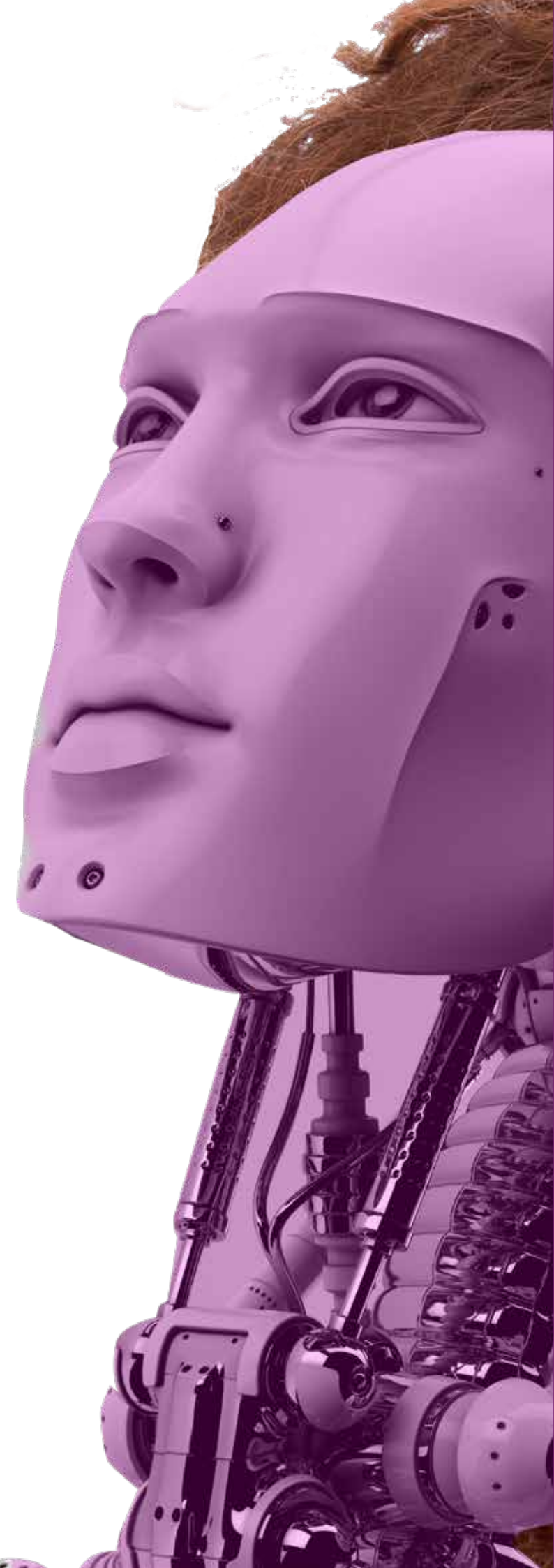
sur l'implication de toute l'équipe technique et administrative (recalibrage de la campagne TPE, développement massif des webinaires ; adaptation au distanciel des formations Crefac, opération « *Coup de pouce* », développement du soutien individuel, etc.).

Durant la mandature, il est à constater avec satisfaction **un accroissement supérieur à 10% du nombre d'adhérents CFDT identifiés cadres** ; ils sont proportionnellement plus nombreux à utiliser l'outil d'adhésion en ligne ; la CFDT Cadres, au travers de sa communication et de sa revue, active les outils de fidélisation. Les adhérents cadres sont réactifs aux propositions d'implication : opération coup de pouce ; nombreux webinaires ; déclaration TPE dans GASEL ; réponse à une grande enquête syndicale...

Nous consolidons notre connaissance des cadres du privé par la réalisation de deux vagues de notre baromètre avec KANTAR et explorons de la même manière la situation des cadres en TPE.

Dans le secteur privé, la représentativité de la CFDT dans l'encadrement (collèges 2 et 3) est confortée tout comme sa première place (celle de la CGT décroît et celle de la CFE-CGC croît fortement). Cependant, sur le seul 3^e collège, la CFDT est en recul. Ce mouvement est aussi constaté (de façon très légère) aux élections TPE qui connaissent (elles aussi) encore un effritement de la participation. La compréhension de l'utilité syndicale est ainsi questionnée.

La CFDT Cadres s'est mobilisée dans la 2^e partie de mandature en faveur du développement jeunes, notamment en lançant une opération de mentorat « *Coup de pouce* ». Les jeunes cadres adhèrent (4 200) davantage que les autres jeunes salariés à la CFDT. Le point de vigilance restera celui du fort taux de démission avant la fin de leur première année d'adhésion.





2

Thèmes revendicatifs de la résolution générale



Thèmes revendicatifs de la résolution générale

2.1. Méthode d'évaluation

La résolution du 15^e congrès ouvrait sa partie revendicative par un texte étoffé sur l'évaluation.

Un travail a été fait avec le Bureau national pour bien distinguer entretien d'évaluation et entretien professionnel (dans le secteur privé), le secteur public utilisant la terminologie de l'entretien professionnel. Ces travaux avaient pour objectif d'actualiser nos publications (création de 2 nouvelles plaquettes) et d'engager la préparation d'une formation sur l'entretien professionnel à destination des managers.

L'entretien d'évaluation

Durant la période, la négociation « encadrement » a produit un Accord national interprofessionnel unanime (ANI cadres 2020) qui se positionne sur l'entretien d'évaluation :

1.4 Évaluation

Dans le cadre des entretiens d'évaluation qu'il peut mettre en place, l'employeur veille à communiquer de manière transparente au salarié, et notamment au salarié cadre, les modalités et les finalités de l'évaluation, les objectifs qu'il fixe et les moyens permettant de les atteindre.

L'employeur veille à ce que la fixation des objectifs donne lieu à un échange avec le salarié.

Si nécessaire, des points d'étape permettent d'ajuster les objectifs et participent à la performance des salariés et de l'entreprise.

C'est le premier accord national interprofessionnel qui évoque l'entretien d'évaluation que rien ne vient encadrer dans le Code du travail ; c'est cependant un sujet « riche » en jurisprudence.



La nouvelle plaquette dédiée s'appuie sur l'ANI cadres 2020 et spécifie nos attentes face aux risques multiples d'un rendez-vous manqué !

À diffuser sans modération.

L'entretien professionnel

L'entretien professionnel est un moment de dialogue sur l'évolution des métiers articulé à l'organisation du travail, ceci en regard avec une présentation de la stratégie de l'entreprise. La CFDT Cadres demande une meilleure distinction, y compris en termes temporels, avec l'entretien d'évaluation à l'initiative de l'employeur. La CFDT Cadres propose de renommer l'entretien professionnel « entretien métier » et confirme qu'il s'agit d'un rendez-vous de l'analyse croisée des évolutions du métier, tous les deux ans. L'entretien professionnel est un outil de représentation des perspectives métiers qui s'élaborent au plus près du travail.

L'entretien professionnel n'était pas suffisamment cadré par la loi pour être exercé comme il avait été envisagé. Pour les managers, trois moments pourraient se dégager dans l'entretien professionnel :

1. S'approprier les compétences : capitalisation, activités nouvelles mises en œuvre, compétences développées.
2. Le manager présente les perspectives à quatre ans, l'évolution probable des activités et les possibilités de formation à condition qu'il ait l'appui des Ressources humaines.
3. Évoluer à partir de certaines compétences.

Malheureusement, le manager se trouve isolé dans cet exercice. Pour la CFDT Cadres, il conviendrait que l'entreprise ait une obligation de rendre accessible à chaque manager une information stratégique explicable de manière opérationnelle, par métiers. Au sein des CSE, les thèmes abordés dans les entretiens par famille de métiers devraient être co-construits. Le bilan de l'entretien est individuel mais



essentiellement collectif, présenté par la RH aux salariés. Pour les plus grandes entreprises, ce bilan est communiqué aux structures d'observation paritaires de branches, car ce document a tout à voir avec une stratégie de l'emploi.

L'ANI cadres 2020, en spécifiant l'entretien d'évaluation, a permis de commencer une certaine clarification.

Une plaquette CFDT Cadres dédiée à l'entretien professionnel est disponible : elle a été finalisée après les travaux du Bureau national. Un projet de session Crefac est envisagé.

2.1.bis Politique de rémunération

En octobre 2020, les questions de rémunération sous l'angle « état des lieux en période de crise » ont fait l'objet d'un échange en Bureau national. La période de crise a eu des effets sur les rémunérations. Elle a fait apparaître que les rémunérations les moins élevées touchaient les salariés en première ligne et donc essentiels pour la continuité de la société. Les évolutions des salaires ont été gelées par les entreprises. La rémunération de certains dirigeants a été diminuée et le niveau de dividendes versés aux actionnaires a été réduit. Les rémunérations des cadres dont une majorité reçoit une part variable ont été impactées à la baisse en cette période de crise. Les négociations des rémunérations dans les entreprises ont laissé la place aux négociations sur l'emploi.

Les revendications en matière de rémunération en début de carrière ont été portées dans la négociation de l'ANI cadres mais sans effet : rappelons qu'il s'agit de viser le PASS (plafond de la Sécurité sociale) comme salaire minimum pour les cadres, ce plancher pouvant être atteint dans un délai raisonnable. Le sujet reste donc entier. Les négociations dans les branches et les entreprises devront se poursuivre.

D'une façon générale, les inégalités de salaire subsistent et les écarts se creusent entre les plus hauts niveaux de rémunération et les niveaux les moins élevés (cf. Observatoire des inégalités, par exemple). C'est un enjeu de justice sociale et de démocratie.

En matière d'égalité, si des progrès sont constatés, l'APEC pointe, dans son étude des rémunérations de 2021, une différence de 7% à poste égal entre les hommes et les femmes cadres.

L'Europe travaille le sujet de l'égalité en matière de rémunération sous l'angle de la transparence avec une proposition de directive publiée au printemps 2021, mais il faudra attendre encore la finalisation et plus encore les effets.

En France, la mise en place de l'index égalité s'est faite : il comporte une composante « salaire ». Tel que mis en place il ne permet pas de répondre aux objectifs d'égalité et devra être retravaillé. La globalisation de différents indicateurs est une porte ouverte au maintien de zones d'ombre.

La loi Pacte (2019) a mis en place, pour les plus grandes entreprises, l'obligation de publication des **ratios d'équité** comparant les rémunérations des dirigeants avec celles des salariés afin de questionner les écarts. Les premiers résultats montrent des ratios extrêmement variables et élevés. Les conseils d'administration sont impliqués. Enjeux de transparence, mais également et surtout, ils sont une obligation de questionnement des CA sur le rapport entre la politique salariale appliquée aux salariés et celle dont bénéficient les dirigeants. Les administrateurs salariés ont un rôle à jouer mais il leur faudra accéder aux Comités de rémunération pour pouvoir pleinement défendre une certaine équité.

La question de l'équité des rémunérations se pose au sein des entreprises mais plus généralement au sein des secteurs, et même en inter sectoriel. La rémunération doit s'adapter aux compétences mises en œuvre et aux responsabilités exercées. Mais bien d'autres éléments viennent interférer et différencier les rémunérations à niveau de formation, et compétences égales. Les conventions collectives qui mettent en place les salaires minimaux dans les secteurs sont des outils qui doivent conserver

une cohérence des niveaux de rémunération. À noter que l'étude de l'évolution des conventions collectives montre que les salaires minima des cadres progressent moins vite que ceux des autres catégories de salariés, ceci étant à relativiser toutefois car les salaires réels sont généralement plus élevés que les minima applicables.

2.2. Accès régulier à la formation professionnelle

La réforme de la formation professionnelle (2018) a impacté les cadres plus jeunes, diplômés du supérieur, qui ont un accès extrêmement restreint aux financements OPCO avant 45 ans. Pourtant, la transformation des métiers est une réalité pour les cadres de tous âges, et la CFDT Cadres a souligné combien la prévention de l'obsolescence de qualifications parfois trop généralistes doit être un souci commun aux différents niveaux hiérarchiques.

Notre baromètre CFDT Cadres avec KANTAR met en évidence une crainte majeure des cadres quant au maintien de leur expertise.

Dans ce contexte, l'apparition d'une nouvelle modalité de formation et reconnaissance des compétences a été très fortement accompagnée par la CFDT Cadres. En effet, la CFDT Cadres regrettait que la formation professionnelle sépare le moment de travail du moment de la formation. C'est ainsi que dès le début des expérimentations AFEST en 2015, la CFDT Cadres s'était engagée à promouvoir le dispositif Action de Formation en Situation de Travail auprès des managers. Depuis le 31 décembre 2018, un décret de la loi *Liberté de choisir son avenir professionnel* rend possible la qualification par une action de formation en situation de travail. Apprendre en situation de travail suppose d'interroger le rôle



du manager : cette interrogation a donné lieu à un groupe de travail en 2018-2019 et à une demi-journée de séminaire à l'Observatoire des Cadres et du management. Le groupe de travail s'est interrogé sur l'impact sur le système managérial et les organisations de travail. Il s'agit de rendre les situations de travail apprenantes, et ceci nécessite une

organisation managériale spécifique pour observer les situations de travail. Par ailleurs, nous avons valorisé les AFEST comme une des possibilités nouvelles pour répondre à la demande de formation et de reconnaissance de l'expérience des cadres en deuxième partie de carrière.

La négociation de l'ANI cadres 2020 (conclue le 28 février 2020) a permis d'intégrer plusieurs points d'attention pour le management des cadres sur les enjeux de formation et de certification des compétences. Il s'agira de le faire vivre au plus près des réalités de branche et d'entreprise. Il identifie également le rôle formateur du manager.

L'ANI cadres 2020 innove dans le champ des compétences en impulsant la création d'une certification CléA MANAGEMENT identifiant les compétences de base du manager de proximité. Cette certification est produite par Certif Pro (organisme paritaire) avec l'appui de l'APEC. Sa mise en œuvre sera un enjeu pour la CFDT (à destination des militants) et les managers au long de la mandature à venir.

2.3. La reconnaissance du doctorat

La CFDT Cadres revendique la reconnaissance du doctorat dans les entreprises et dans les administrations afin, notamment, de stimuler la recherche et l'innovation.

Cette revendication n'a pas fait l'objet d'un chantier organisé mais de multiples interventions font que celle-ci est plus que jamais d'actualité.

Durant la mandature, l'inscription au RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) du diplôme national de doctorat avec un référentiel de compétences permet de mettre cette « certification professionnelle » en perspective de démarche de VAE ! On constate des actions entreprises (FNEGE) pour faire connaître cette possibilité ou pour enrichir le doctorat d'une dimension connaissance des entreprises (CDEFI).

L'APEC a fait des doctorants et des jeunes docteurs une cible spécifique de son action auprès des jeunes diplômés comme des entreprises. Les administrateurs CFDT de l'APEC soutiennent et relaient cet engagement.

Par ailleurs, la France a adopté le cadre européen de certification à huit niveaux pour remplacer le vieux cadre français sur cinq niveaux. De ce fait les niveaux équivalents au master et au doctorat sont dissociés. La « promesse » des partenaires sociaux de viser à ce que tout salarié puisse accéder à un niveau supérieur de qualification au cours de sa carrière retrouve de la visibilité pour tous les diplômés à Bac+5 (niveau 7).

Dans la négociation de l'accord national interprofessionnel cadres 2020, la délégation CFDT a porté l'enjeu fort de la certification des compétences acquises dans l'entreprise : le doctorat en fait partie.

La loi de programmation de la recherche enjoint les **branches** à négocier l'inscription du doctorat dans leur classification.

Les fonctions publiques d'État, territoriale et hospitalière, sont confrontées à un nécessaire renouvellement de leurs agents et à un besoin croissant d'innovation pour la modernisation de l'action publique. Les docteurs y sont largement sous-représentés alors qu'ils constituent un vivier qui correspond aux besoins actuels en matière de service public.

Les docteurs sont ainsi en capacité d'apporter à l'administration les compétences qu'elle recherche avec des connaissances et savoir-faire de haut niveau, et spécifiques à chaque domaine de recherche, ainsi que des compétences transverses (établir un diagnostic, envisager différentes solutions et les appliquer ; gérer un projet et scinder un problème complexe en opérations simples consécutives ; chercher des financements ; collaborer à l'international ; s'exprimer de manière synthétique à l'écrit et à l'oral ; travailler en autonomie ou en équipes).

La haute fonction publique souffre d'un manque de diversité, ses agents étant pour la plupart issus des mêmes grandes écoles où ils ont reçu une formation similaire, ou des mêmes classes sociales. Pour y remédier, la haute fonction publique doit adapter sa gestion des ressources humaines à ses nouvelles missions en tenant compte des évolutions de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Les obstacles à l'intégration des docteurs dans les fonctions publiques étant avant tout liés au mode de recrutement des fonctionnaires, la CFDT travaille depuis plusieurs années au développement, pour les cadres d'emplois et les corps de catégorie A/A+, de voies de recrutement plus appropriées pour les titulaires du doctorat, ainsi que pour une meilleure valorisation des compétences des agents publics titulaires du doctorat.

Nos actions ont contribué, de longue date, à obtenir des évolutions législatives introduites par la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (article L412-1 du Code de la recherche et article 79 de la loi du 22 juillet 2013) et à s'assurer de leur mise en application à travers la modification des décrets portant statut particulier des agents relevant de la catégorie A/A+.

Ainsi, de nombreux cadres d'emplois et de corps ont été modifiés depuis 2014 afin d'y introduire des dispositions facilitant l'accès des docteurs à la fonction publique.

2.4. Une transformation numérique négociée pour profiter à tous

Le numérique et les organisations du travail

L'article 2.1 de notre texte de résolution 2017-2021 portait le titre prometteur « *Une transformation numérique négociée pour profiter à tous* ».

La CFDT Cadres a pu constater des avancées : les entreprises et les administrations semblent plus sensibles à partager sur cette thématique lors des négociations. Mais trop souvent encore, les représentants du personnel sont informés et consultés en aval, quand les projets sont déjà finalisés.

Concurrence de plus en plus forte entre les entreprises, accélération des cycles de transformation et de production de biens et de services, tensions sur le recrutement et pénuries sur le marché du travail de certains profils clés : la transformation numérique entraîne les grands groupes vers une course en avant quand certaines entreprises de taille intermédiaire peinent à survivre.

À côté des entreprises traditionnelles, l'émergence de start-up et l'évolution rapide de certaines au rang de licornes voire de « décacornes » fait oublier les nombreux échecs inhérents à ce type de développement d'activités.

C'est dans ce contexte que la CFDT Cadres, reconnue pour son expertise sur de nombreux sujets liés au numérique, a été très sollicitée durant cette mandature - en interne (URI, fédération, sections syndicales...) comme en externe - pour faire part de son analyse et de ses revendications.



Elle a aussi édité différents supports (plaquettes, argumentaires, guides...) et animé ou participé à des rencontres ou webinaires. Leur mise à disposition sur notre site internet a favorisé la mutualisation avec l'ensemble de la CFDT.



La CFDT Cadres n'a eu de cesse de rappeler la nécessité d'inclure les représentants du personnel dans les discussions liées à ces changements.

Si certaines équipes syndicales ont réussi dans leurs organisations à faire bouger les lignes, la CFDT Cadres a aussi souvent constaté que des directions d'entreprise ou d'administration – car n'oublions pas que public et privé sont également concernés par les transformations numériques – n'ont de leur côté pas toujours souhaité mettre ces sujets au cœur des négociations. Car, faisant de l'organisation du travail leur traditionnelle chasse gardée, elles ne manquent pas de rappeler aux élus qu'ils ne sont pas en cogestion !



L'accélération de cette transformation s'est malheureusement souvent faite au dépend des salariés et agents publics qui doivent malgré tout poursuivre leur activité en faisant du « toujours plus avec toujours moins... »

La CFDT Cadres a revendiqué, notamment à travers la GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) que les salariés et agents publics soient formés pour développer ces nouvelles compétences. Pourtant et malgré la pénurie de profils décrite précédemment, certaines entreprises ou administrations préfèrent encore remplacer les « anciens » par des « nouveaux » fraîchement sortis de l'école et disposant donc des dernières compétences nécessaires.

Malgré un constat en demi-teinte, les travaux ont été nombreux et les résultats plutôt satisfaisants sur des revendications que la CFDT Cadres porte depuis des années.

Le droit de déconnexion

Le droit de déconnexion est désormais inscrit dans la loi et négocié dans de nombreuses entreprises et administrations. Soyons honnête et ferme : ce droit a d'abord été revendiqué par la CFDT Cadres (dès 1995 !), même si d'autres organisations tentent d'en récupérer la paternité.

Notre participation à la commission Mettling qui a permis l'inscription de ce droit dans la loi nous a permis de cadrer au mieux ce qu'il devait être : un droit à négocier au plus près des salariés quand d'autres auraient voulu des mesures certes plus contraignantes mais inapplicables au quotidien.



Mais les militants CFDT le savent bien : ce droit est un droit vivant et la signature d'un accord n'est rien si elle ne s'accompagne pas de mesures concrètes pour les salariés.

Au cours de cette mandature, la CFDT Cadres a mis à disposition de ses adhérents un guide de négociation du droit de déconnexion pour accompagner les militants dans leurs discussions avec les directions mais aussi donner des conseils à tous pour rendre effectif ce droit et favoriser un meilleur équilibre de vie avec le numérique.

Même s'il n'est pas inscrit dans la loi, la CFDT Cadres a milité pour que le **devoir de déconnexion** apparaisse également dans les accords négociés ou les chartes qu'elle a eu l'occasion de revoir.

Au-delà de ce droit, la CFDT Cadres a souhaité sensibiliser ses adhérents à l'addiction numérique. Ce sujet n'est pas simple car il demande une prise en charge totale du salarié - travail et hors-travail - sur sa relation au numérique et aux outils. La prochaine mandature sera l'occasion d'approfondir notre travail sur ce sujet en lien avec le Crefac : la CFDT Cadres propose déjà des formations *Digital Detox* mais il est nécessaire aujourd'hui de mieux les faire connaître en interne comme en externe.



Le télétravail

La CFDT Cadres a également poursuivi ses réflexions autour de la thématique du télétravail : webinaires, appui d'équipes syndicales pour la négociation d'accords, mise à jour du guide en 2018 à la suite des ordonnances dites « Macron » ...

La crise sanitaire a joué le rôle d'accélérateur pour le déploiement du télétravail, y compris au sein de structures et administrations pour lesquelles ce mode d'organisation était totalement étranger.

Le déploiement massif de ce télétravail imposé et souvent mal ou non préparé a eu des conséquences parfois dramatiques sur la vie de millions de travailleurs. Aussi, et dès le début du premier confinement, la CFDT Cadres s'est mobilisée pour venir en support des militants et adhérents. Organisations de webinaires, création d'une page dédiée sur notre site internet sur le télétravail en temps de crise, support à la négociation d'accords d'entreprise et d'administration...

Aussi, la CFDT Cadres s'est retrouvée naturellement à la table des négociations avec les autres organisations syndicales et les organisations patronales qui ont abouti à la signature d'un accord national interprofessionnel (ANI) « *Pour une mise en œuvre réussie du télétravail* » le 26 novembre 2020. Dans la fonction publique, la CFDT Cadres, en lien avec l'UFFA, a contribué aux réflexions préalables à la négociation et la signature de l'accord sur le télétravail du 13 juillet 2021.

On retrouve dans ces accords un certain nombre de revendications de la CFDT Cadres, comme l'importance de travailler sur la notion de tâches plutôt que de postes télétravaillables, celle de former les responsables et plus généralement les salariés sur le management à distance ou encore la prévention des risques liés à cette organisation du travail.

Pour accompagner le déploiement de ces accords et assister les équipes dans leurs négociations engagées sur le télétravail, la CFDT Cadres a édité une nouvelle version de son guide le premier trimestre 2021 et revu, à la demande d'équipes syndicales, un certain nombre d'accords en cours de négociation.

Le flex-office

La crise sanitaire a accéléré le déploiement du **flex-office** (bureau flexible) dans les organisations.

Déjà développé depuis plus de vingt ans dans certains secteurs comme le conseil, sa généralisation dans le privé comme le public est associée aux grands projets de réorganisation menés depuis quelques mois.

Ces projets, s'ils étaient parfois inscrits dans les plannings des organisations bien avant la crise, ont trouvé avec celle-ci une formidable opportunité d'être menés à bien.



La CFDT Cadres a accompagné ainsi de nombreuses sections syndicales dans ces projets qui allient développement massif du télétravail (trois à cinq jours par semaine) et réaménagement des bureaux en « flex-office » avec des ratios place/nombre de personnes qui ne permettent pas, dans de nombreux cas, de garantir de bonnes conditions de travail.

Au cours de ces travaux, la CFDT Cadres a poussé ses revendications avec plus ou moins de succès selon les organisations.

Des sections syndicales ont obtenu que soit menée une analyse très fine des besoins des salariés par service et par activité avec pour objectif de placer l'humain comme prioritaire au déploiement du bureau flexible.

Certaines sections, une fois le projet défini, ont pu négocier que soit lancée une expérimentation sur un service (voire un établissement) avant de l'étendre à toute l'organisation.

Enfin pour une minorité, si la réversibilité du projet a été parfois envisagée, elle a plutôt été partielle que totale.

2.5. Des droits pour les salariés de l'économie collaborative

Il s'agissait, en 2017, de contribuer aux réflexions sur les nouvelles formes d'emplois issues de l'économie dite collaborative autour des plateformes sur internet, et non de questionner le secteur de l'économie sociale et solidaire comme le titre pouvait le laisser à penser. Notons que ce dernier secteur a cependant fait l'objet d'un numéro de la revue *Cadres*.

L'« ubérisation » du travail

Au cours de cette mandature, la CFDT Cadres n'a pu que constater le développement de ce que certains appellent l'« **ubérisation** » du travail, terme que nous garderons par commodité même s'il ne reflète pas l'ensemble des situations.

De nombreux secteurs sont en effet de plus en plus intéressés par le contournement du contrat de travail en obligeant certains à être payés à la tâche ou de se retrouver dans une relation certes plus pérenne (missions plus ou moins courtes) mais tout aussi précaire au demeurant.

La CFDT Cadres continuera de rappeler leurs droits aux salariés parfois attirés par des revenus supérieurs à court terme par rapport à leur salaire, mais n'ouvrant souvent aucun droit à l'assurance maladie, chômage ou à la retraite.

Pour la CFDT Cadres, le déploiement massif du télétravail doit nous appeler à une certaine vigilance sur l'externalisation de certaines activités en France ou à l'étranger dans des pays où, si les salaires sont certes moins élevés, les droits des travailleurs sont aussi moins respectés.

Pour les salariés victimes de cette externalisation, la CFDT Cadres a alerté les directions d'entreprise sur la nécessité urgente de maintenir certaines activités clés en France et de favoriser la reconversion des personnes concernées le cas échéant.

Les travailleurs de l'économie collaborative

La CFDT Cadres, comme le texte d'orientation l'y engage, a contribué aux réflexions sur les nouvelles formes d'emplois issues de l'économie dite collaborative. Elle a contribué au positionnement pris par la Confédération européenne des syndicats sur ce sujet.

La CFDT Cadres a représenté la Confédération (et l'ensemble des syndicats français) dans la négociation européenne sur les transitions numériques qui a donné lieu à l'accord signé par les partenaires sociaux européens en 2020. Cet accord inclut dans son champ d'application les travailleurs des plateformes.

Dans les nombreux avis produits par le CESE européen, la CFDT Cadres a pris position pour des recommandations en faveur d'une protection sociale digne de ce nom, qui doit s'étendre aux travailleurs des plateformes. Cette protection devrait être financée, notamment par la taxation sur le numérique et des plateformes dont ces travailleurs dépendent.

Elle a aussi recommandé pour les travailleurs des plateformes dépendants comme les livreurs, la reconnaissance d'un statut de salarié avec les droits assortis.

Parmi ces droits : le droit à être représenté collectivement, droit à la négociation collective, droit à ne pas être l'objet d'une décision prise par l'algorithme sans intervention humaine, droit à l'explicabilité et à la transparence des algorithmes.

Enfin, toujours au niveau européen, elle a recommandé dans les avis du CESE l'urgence d'une directive européenne pour harmoniser le statut de ces travailleurs.

Ceux-ci sont souvent employés par la même plateforme multinationale et leurs droits divergent car ils dépendent plus des jugements des tribunaux nationaux, que des règles cohérentes européennes.

La CFDT Cadres a été invitée à intervenir dans des débats organisés au niveau national et européen sur ces nouvelles formes de travail.

La CFDT a créé une plateforme pour organiser les travailleurs indépendants et leur offrir des services appropriés, UNION, une forme pour innover les modes collectifs d'organisation des travailleurs. Le droit de représentation collective depuis a été reconnu à ces travailleurs mais pas encore celui de négociation...

2.6. Les enjeux de temps et de charge de travail

Les employeurs doivent tout mettre en œuvre pour protéger la santé et la sécurité des salariés.

Concernant la charge, notion plus large de celle de la pénibilité, elle doit être « raisonnable ». En particulier pour ceux dont le temps de travail est difficile à borner. À titre d'exemple, les règles de validation des conventions de forfait-jours doivent fixer les modalités d'une évaluation et d'un suivi régulier de la charge, ainsi qu'une communication régulière sur l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle, sur la rémunération ainsi que sur l'organisation du travail dans l'entreprise.

De même, la mise en place du télétravail obéit-il à une nécessité de clarifier la notion de charge.



La CFDT Cadres s'est donc appropriée la notion de charge de travail afin de proposer des appuis aux structures et aux adhérents une meilleure appréhension en vue d'une régulation. Elle a développé différents livrables avec l'appui de partenaires :

- Une formation ISST du Secrétariat national.
- Une plaquette « *Travail et temps, maintenir les équilibres* » pour sensibiliser les sympathisants.

- Une revue « *La charge de travail* » auprès des adhérents.
- Un guide « *Agir sur la charge de travail* » à destination des militants.
- Un argumentaire pour négocier les forfaits-jours.



Les dérives constatées des forfaits-jours démontrent que le forfait-jours est apprécié lorsqu'il s'accompagne de garanties suffisantes concernant la charge de travail et de véritable autonomie

Par ailleurs une formation « *Charge de travail, prenez la main* » (trois jours) a été créée au sein du Crefac pour pérenniser la proposition et ce auprès d'un public large : adhérent isolé, manager, structure.

2.7. Engagée pour la qualité de vie des cadres

La CFDT Cadres, comme elle s'y était engagée dans son projet de résolution 2017-2021, a fortement contribué à la prise de conscience et le besoin d'agir sur la qualité de vie des cadres, non seulement au travail, mais aussi hors travail.

Travail, vulnérabilités et management

Le numéro de la revue *Cadres* n°483 de décembre 2019 « *Travail et vulnérabilité* » a rappelé l'importance d'avoir une démarche préventive sur la question en travaillant notamment sur l'organisation du travail tout en favorisant des dispositifs appelés à soulager le quotidien des salariés.

Sur la question des aidants familiaux, l'intervention d'un partenaire lors d'une session du bureau national cadres et un article paru dans la revue *Cadres* ont rappelé à tous que la prise en compte des situations personnelles ne peut être ignorée par les directions d'entreprises privées comme publiques.



La remise à jour du guide du manager et les commandes nombreuses d'exemplaires émanant des organisations CFDT et des adhérents ont démontré la justesse de l'analyse portée par la CFDT Cadres et le besoin de former les cadres - mais aussi les non-cadres - à un management de qualité qui, sans nier le besoin de recherche de la performance, accorde une place prépondérante à l'être humain.

Les formations proposées par le Crefac, sur la résolution des conflits ou le rôle des managers, répondent aux besoins qu'ont ces derniers de travailler sur des sujets qu'ils avouent parfois mal maîtriser.

Santé au travail, RPS, stress et burn-out

Pour continuer de porter ses revendications, la CFDT Cadres a participé tout au long de la mandature au réseau confédéral Santé au travail.

La crise sanitaire a mis en avant l'importance du manager de proximité dans l'organisation, lui qui a pourtant été tant décrié ces dernières années par les défenseurs du modèle de l'entreprise dite « libérée ».

De nombreux sondages dont ceux réalisés par la CFDT Cadres avec Kantar ont mis en lumière ces derniers mois leur profond malaise et leurs souffrances face à des situations de plus en plus compliquées.

La CFDT Cadres a toujours défendu cette population et reçu de nombreux témoignages sur leur besoin de reconnaissance - pas seulement financière ! - et leur demande de moyens pour bien faire leur travail sans y laisser leur santé.



Le stress grandissant des cadres a conduit la CFDT Cadres à synthétiser ses réflexions dans une plaquette disponible pour les adhérents et militants désireux de s'emparer de cette problématique. Ce sujet a également fait l'objet d'un travail approfondi au niveau d'EUROCADRES, au travers d'un projet et d'une campagne « End Stress ».

De plus en plus répandu dans le monde du travail, le **burn-out** touche une population de plus en plus importante de cadres. La matinale organisée par la CFDT Cadres sur cette thématique nous a rappelé par son triste succès l'urgence de poursuivre nos travaux sur ce sujet en lien avec les organisations internes CFDT, les sociologues du travail et le monde médical.



Car, si des progrès ont pu être constatés ici ou là sur la prise en charge des risques psychosociaux en général, la CFDT Cadres ne peut que déplorer le trop peu d'avancées obtenues.

Encore aujourd'hui, beaucoup trop de salariés souffrent au travail, sont harcelés, discriminés, mis injustement sur la touche.

Beaucoup de cadres finissent en burn-out, en dépression ou recourent à des produits dangereux et néfastes pour « tenir » au travail comme ils nous disent souvent.

La CFDT Cadres dénonce sans cesse le révoltant décalage entre les discours prononcés par certaines organisations et la réalité sur le terrain. Dans la bouche de certains dirigeants, les notions de stress, de RPS, de burn-out employés dans de belles communications et dans des interviews sont devenus des termes

fourre-tout, vider de leurs sens en masquant le lien indissociable entre travail et santé. Ils servent surtout à redorer des images parfois écornées par certains témoignages recueillis en interne et recruter les meilleurs sur l'air connu du « pas de ça chez moi ».

Organisation de son temps et droit d'expression

Ce stress est fortement lié à l'organisation du travail et à la gestion du temps : de nombreux sondages nous rappellent sans cesse que la demande d'une plus grande flexibilité dans l'organisation de leur travail et de leur temps est une revendication qui arrive très souvent en tête. Bien avant celles touchant aux augmentations de salaire ou aux promotions.

Organiser son temps pour mieux encadrer ses équipes : le management est une activité à part entière qui ne peut être abordée en fin de journée.

Organiser son temps pour se former.

Organiser son temps pour s'occuper de ses proches.

Organiser son temps pour prendre du recul sur son activité et se donner les moyens de bien l'exercer. La CFDT Cadres rappelle que c'est un élément clé pour s'attaquer efficacement aux risques psychosociaux engendrés par un travail dégradé.

Les sessions Crefac contribuent à cette nécessaire prise de recul.

La CFDT Cadres n'a de cesse de rappeler que les cadres sont aussi des salariés : ils ne sont pas « pieds et langues » liés à leur direction et disposent, comme tous, d'un droit d'expression, d'un droit d'alerte, un droit de dire « stop » à la surcharge et un droit de porter, comme les autres, des réclamations pour eux et leurs équipes.

L'ANI cadres 2020 a rappelé l'importance du droit d'expression pour les cadres eux-mêmes et du devoir d'écoute ; l'ANI Télétravail 2020 a été l'occasion de faire émerger un droit à signaler à son *n+1* son sentiment personnel d'isolement et le devoir managérial d'y répondre. Nous avons ainsi commencé à promouvoir la « demande d'attention » et le « devoir de vigilance managériale ».

2.8. Support aux cadres dans leur fonction de management

« La CFDT Cadres organisera des accompagnements et des formations spécifiques pour les aider à mettre en œuvre des pratiques managériales adaptées à leurs valeurs. »

« Encadrer, c'est un métier, et contrairement à ce que beaucoup pensent, cela s'apprend. Cependant, et même formés, les cadres de proximité, souvent à 100% sur l'opérationnel, n'ont pas le temps de bien assurer leur rôle de manager et le font alors aux dépens de leur santé et de celle de leur équipe. »

« La CFDT Cadres revendique que dans ces situations, les temps de travail des cadres soient mieux équilibrés entre l'opérationnel et le management. Elle continuera d'être un appui pour ces cadres afin qu'ils remplissent au mieux leur rôle ».

**[extrait de la résolution générale du 15^e congrès
de la CFDT Cadres à Saint-Malo, en 2017.]**

La CFDT Cadres a poursuivi son action en soutien des managers de proximité : le guide du manager a été actualisé en 2018 (et enrichi de fiches « fonction publique »). Une enquête auprès des adhérents a permis d'illustrer les tensions de rôle.

Le Crefac a poursuivi son rôle d'appui formation en rénovant et relançant la session « *Manager, quel est mon rôle ?* » et en organisant un webinaire promotionnel.

Durant la négociation « ANI cadres » 2019/2020, la CFDT Cadres a porté l'enjeu de la formation des managers et a notamment promu l'idée d'une certification *Cléa Management*. Cette proposition a été adoptée et figure dans l'accord signé de façon unanime. Le travail est en cours au sein de Certif Pro : la CFDT Cadres y est associée.

La CFDT Cadres a veillé à soutenir les managers durant la crise COVID en mettant en ligne des vidéos relatives à la gestion de la situation et à diffuser les productions des fédérations (PSTE par exemple).

Impliquée dans la négociation interprofessionnelle sur le **télétravail**, la CFDT Cadres a fait valoir le rôle essentiel du manager dans la réussite du télétravail, qui est une des pierres angulaires de l'accord. C'est un objectif bien intégré maintenant dans le revendicatif général. Le nouveau guide de négociation télétravail CFDT Cadres 2021 y consacre une partie ; un argumentaire « *Manager le télétravail réussi* » est en cours de réalisation.

Dans la fonction publique, l'accord sur le télétravail du 13 juillet 2021 reprend de nombreuses revendications CFDT. Ainsi, nous avons été entendus sur des points essentiels comme : un accord-cadre commun aux trois versants de la fonction publique (État, territorial et hospitalier) qui sert de base pour des accords négociés en proximité ; la réaffirmation des principes du télétravail (volontariat de l'agent, éligibilité en fonction des activités exercées et non du métier ou du poste occupé, réversibilité) ; le recentrage des thématiques de l'accord autour de l'organisation du travail et de l'accompagnement du collectif ; le renforcement de la prévention des risques professionnels, la formation notamment des managers, le droit à la déconnexion. Les signataires ont consacré, dans cet accord-cadre, le droit à la déconnexion porté depuis plusieurs années par la CFDT Cadres. Il s'agit là d'une réelle avancée en matière de conditions de travail.

Pour la CFDT Cadres, les managers et cadres militants ont un rôle important à tenir dans ces négociations d'accords d'administration et de collectivité.

L'ANI cadres 2020 aborde, pour la première fois dans un ANI, des sujets qui concernent les managers : la délégation de pouvoir, l'évaluation des salariés, etc. C'est un point d'appui.

La revue *Cadres* a publié des articles signés par les membres du secrétariat national sur le management des salariés en situation de vulnérabilité (Anne-Florence Quintin), sur la régulation de la charge de travail (Patricia Blancard), sur le devoir de vigilance managériale (Laurent Mahieu).

Dans la fonction publique déjà fortement impactée par les réformes administratives incessantes, l'organisation collective doit s'adapter en permanence et intégrer tous ces changements. Dans ce contexte, la CFDT Cadres a organisé un webinaire intitulé « *Repenser le travail public* ».



Nous y proposons d'explorer trois axes à travers le **management par l'intelligence collective**, l'intégration du **développement du télétravail** dans la structuration du changement ainsi que les modalités de la mise en œuvre de **ces changements** au sein du secteur public. Source d'innovation et de plus-value, le management par l'intelligence collective remet l'humain et sa diversité au cœur de l'organisation professionnelle. De la même manière, la confiance et l'autonomie sont des leviers pour gérer le télétravail des collaborateurs.



Le numéro de la revue *Cadres* n°478 de septembre 2018 « *Dynamiques du travail public* » a rappelé l'importance d'avoir une démarche d'accompagnement des managers.

La CFDT Cadres a poursuivi via le Crefac le travail de fond sur les questions d'organisation du travail (cf. les sessions antérieures sur le Lean Management avec la FGMM et les travaux de l'OdC). Ainsi, le Crefac a organisé deux webinaires dédiés aux grands principes d'organisation à l'appui du guide Crefac/CFDT Cadres très complet rédigé par un des experts auprès de Crefac et publié en 2020. La Revue *Cadres* s'est fait l'écho de ces questions.

2.9. Agir en faveur de l'égalité professionnelle et pour l'inclusion

L'intitulé de l'article fait un lien entre deux directions : l'inclusion et l'égalité professionnelle. Ces deux dimensions font pourtant l'objet de logiques d'actions distinctes. Elles ont toutes les deux trouvé une traduction dans l'ANI cadres 2020, l'enjeu de l'inclusion s'y référant uniquement aux questions de diversité et de seniors.

L'égalité professionnelle est un point omniprésent dans l'actualité mais traité de manière transversale. Régulièrement débattu au sein du Bureau national avec les apports de l'APEC, le sujet nous a conduit à organiser différents événements à Bolivar : un *afterwork* en 2019 ; le 3 mars 2020 un séminaire public sur la mixité dans les filières du numérique et une exposition primée par la CDEFI ; le 2 juillet 2021, un webinaire avec Béatrice Lestic sur le congé de paternité. Nos plaquettes ont été actualisées.





La négociation de l'ANI cadres 2020 a permis d'intégrer nos préoccupations dans un texte unanime. L'index Egapro s'est mis en place et la mixité dans les conseils d'administration s'est poursuivie. Mais la réalité évolue trop lentement.

En 2020, la CFDT Cadres a signé le Parental Act, s'engageant pour un congé d'un mois payé sur le salaire réel et revendique toujours un congé de parentalité d'au moins deux mois.

En France, le congé de paternité (ou plutôt de parentalité, puisque c'est le deuxième parent qui en bénéficie) est passé, en juillet 2021, à vingt-huit jours en France, pris en charge comme le congé maternité, c'est-à-dire à 100% jusqu'au plafond de sécurité sociale. Ce dernier point n'est pas entièrement satisfaisant pour les cadres mais c'est une victoire dont nous sommes partie prenante.

Dans l'Europe des 27, les États membres doivent transposer d'ici juin 2022 la directive dans leur droit national - pour la France cela concernera notamment l'indemnisation du congé parental (aujourd'hui très faiblement indemnisé) et les conditions de celui-ci - durée - transférabilité et âge de l'enfant.

Le *guide du manager*, mis à jour en cours de mandat, a un chapitre lié à l'égalité et à la lutte contre les violences sexistes et sexuelles. Nous y parlons aussi de la situation des salariés en situation de handicap. Une plaquette a d'ailleurs été refaite avec le support de militants. La CFDT Cadres a signé la charte de lutte contre les VSST (Violences sexistes et sexuelles au travail) dans son travail syndical.

Nous initions, à l'automne 2021, une série de webinaires sur des enjeux de santé, en commençant par ceux liées à l'endométriose.



clot:

CADRES

X DEF

ENTS





2 bis

Thèmes revendicatifs
hors résolution générale

2.10. Intelligence artificielle

L'accélération technologique générée par la capacité de stocker des masses de données de plus en plus importantes et la puissance des capacités de calcul des ordinateurs, a intensifié non seulement l'automatisation des tâches mais aussi l'introduction des outils d'intelligence artificielle dans les lieux de travail et dans la société.

Ce sujet, qui n'avait pas été identifié en tant que tel dans notre résolution de 2017, s'est vite imposé dans le paysage national et européen.

La CFDT Cadres, via la représentation au Comité économique et social européen (CESE), s'est positionnée rapidement sur ce sujet en participant à l'élaboration du premier avis sur l'IA adopté par le CESE en 2017.



Un Comité national en 2018, entièrement consacré au sujet de l'intelligence artificielle, a été organisé. Une large assemblée, constituée de délégués et d'adhérents cadres franciliens, a débattu avec des invités de haut niveau (directeur INRIA,

représentants de la Commission européenne, dirigeants d'entreprise, syndicats européens, représentants du monde académique et de la CNIL) autour de ce sujet et la façon de l'aborder sur les lieux de travail.

Ce comité a rayonné largement grâce à notre communication sur les sites, Twitter et Facebook. Nous avons eu des retours très positifs sur le contenu, la qualité des débats et des intervenants et l'organisation de l'évènement.

Ce rayonnement a dépassé l'Europe puisque des syndicalistes brésiliens, nos homologues de la Fisenge affiliés à UNI Global au Brésil, nous ont sollicité pour contribuer à un débat sur l'IA que le syndicat a organisé au Brésil en 2019.

Dans la plaquette issue de la déclaration adoptée par ce Comité, la CFDT cadres affirme en neuf principes l'importance que l'humain garde la main sur cette

technologie. Elle affirme aussi l'exigence que les syndicats soient associés en amont à l'introduction des systèmes IA pour faire de ce sujet un objet de dialogue social. Des formations pour les managers et pour les travailleurs sont à prévoir face aux changements et évolution des métiers.

À l'issue de ce comité et après le débat en Bureau national, pour combler le besoin de nos militants de mieux appréhender le sujet, nous avons mis en place un groupe de travail constitué de militants d'entreprise, de chercheurs, de consultants...

Ce groupe a ponctuellement associé des représentants du gouvernement en charge du plan français sur l'IA et des représentants d'entreprises, a produit de la connaissance et contribué à enrichir le débat en associant des acteurs issus de milieux différents. Pendant le Covid, les rencontres physiques ont fait défaut et ont été, en partie, remplacées par des rencontres à distance.

Grâce à ces initiatives, le sujet est devenu un sujet confédéral et fait partie des thèmes de négociation de l'agenda social 2021-2022.

Une coopération, avec des chercheurs l'IMT Atlantique (appartenant au groupe d'écoles d'ingénieurs et management), est engagée sur un chantier d'étude et recherche du management du numérique et de l'IA. Ce projet est financé par l'académie franco-allemande pour l'industrie du futur.

Le projet est en cours. Piloté par un chercheur à l'IMT, la finalité attendue est une mise en commun des résultats de la recherche sur des formes de travail (travail à distance, télétravail) et sur l'utilisation des outils d'intelligence artificielle et les enjeux pour le management. Nous sommes activement contributeurs et ces échanges fructueux peuvent enrichir nos orientations en la matière.

Nos réalisations sur l'intelligence artificielle

- Un numéro de la revue *Cadres* avec enrichissement du sujet.
- Une plaquette.
- Un groupe de travail CFDT Cadres qui associe militants, monde académique, experts et représentants des entreprises et du gouvernement.
- Deux réponses aux consultations européennes sur l'IA « *Pour une IA de confiance* » en 2019 et « *Régulation de l'IA* », en 2020. Dans ces consultations nous avons associé la confédération et les militants CFDT du groupe de travail sur l'IA.
- Deux avis au Comité économique et social européen, dont la CFDT Cadres a été rapporteur-e « *Intelligence artificielle et travail* », avis d'initiative et « *Pour une intelligence artificielle de confiance* », avis à la demande de la Commission européenne.



- La production de vidéos et interviews sur la thématique de l'intelligence artificielle.
- Trois webinaires d'introduction à l'IA « *Les trois jeudis de l'IA* ».
- Production d'un livre sur l'IA dans le monde du travail (voir encadré).

Le livre de la CFDT Cadres sur l'IA



Le livre sur l'IA sera publié en concomitance de notre congrès par l'éditeur Eyrolles.

Il sera préfacé par Cécile Dejoux, professeur au CNAM d'une chaire sur l'IA, et avec laquelle la CFDT cadres a coopéré. Il se focalise sur les enjeux sociétaux de l'introduction des systèmes IA et fait un focus sur les évolutions des débats et initiatives au niveau international, européen et français sur le sujet.

Une attention particulière porte sur l'introduction de l'IA dans les lieux de travail, l'importance de la consultation et du dialogue social avec les syndicats et les leviers à leur disposition.

Le guide est organisé en trois parties : une partie sur l'état de lieux de cette technologie, les enjeux, les débats et les initiatives qu'elle suscite et la nécessité qu'elle soit accompagnée par une prise de conscience et une information via le dialogue social sur les lieux de travail. La deuxième fournit les leviers juridiques à dispositions des militants pour interpellier les directions et susciter le dialogue et la négociation sur ce sujet ; la 3^e partie est un écho du terrain avec le recueil des témoignages de nos militants (la plupart parmi eux est impliquée dans le groupe de travail IA que nous avons mis en place après le Cn de 2018).

Le livre sera publié en anglais via le CESE Européen.

2.11. ANI cadres 2020

La négociation d'un accord national interprofessionnel « cadres » a mobilisé la CFDT Cadres durant la mandature dans un tempo très fluctuant et un contexte incertain : plusieurs chefs de file patronaux successifs, pas de mandat patronal initial pour aboutir à un accord, des organisations syndicales plus ou moins investies.

La CFDT Cadres a été impliquée dans l'équipe de négociation pilotée par la Confédération sur la base d'un mandat de négociation du Bureau national confédéral, formalisé et publié dans SH !

La formalisation du mandat a pu s'appuyer sur le manifeste cadres de la CFDT Cadres (2016), le guide d'appui à la négociation du Manifeste, et sur les travaux du Bureau national CFDT Cadres.



À l'issue des travaux du Bureau national confédéral, six propositions étaient mises en avant par la CFDT (argumentaire confédéral) et publiées dans un supplément à SH (février 2018) :

1. Partager une vision et définir une fonction basée sur trois critères.
2. Garantir le droit à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle.
3. Garantir des évolutions professionnelles.
4. Rendre effectif le droit à l'éthique professionnelle.
5. Encadrer les délégations de pouvoir.
6. Analyser précisément la répartition d'utilisation de la cotisation prévoyance de 1,5%

Démarrée en 2018, la négociation a vraiment pris son élan au printemps 2019, trois séances permettant aux organisations syndicales de présenter en détail leur proposition sur trois registres (socioéconomique, managérial et sociétal) ; à l'automne les représentants patronaux ont retenu treize thématiques sur lesquelles les organisations étaient invitées à tenir la plume. Mi-janvier 2020, le texte patronal retenait dix-sept thématiques : deux réunions intersyndicales ont permis d'aboutir le 28 février 2020 à un texte sur lequel ont apposé leur signature toutes les organisations syndicales et patronales !

Caractéristiques d'un poste de travail « cadre », selon l'ANI

Dans ce contexte, il est utile de proposer aux entreprises un outil de réflexion leur permettant d'appréhender les enjeux relatifs à ces transformations de façon à faciliter et alimenter le dialogue social, et à organiser efficacement les relations de travail entre les employeurs et les salariés occupant un poste de travail présentant les caractéristiques suivantes :

- *il nécessite une aptitude à des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement résultant de connaissances, savoirs et savoir-faire, théoriques, techniques ou professionnels constatés :*
 - *Soit par un diplôme ou une certification d'enseignement supérieur.*
 - *Soit à travers une expérience reconnue, acquise au fil du parcours professionnel et/ou par la formation professionnelle.*
- *il implique des fonctions conditionnant ou induisant la réflexion et/ou l'action d'autres salariés et, par la même, influant significativement dans les domaines économiques, sociaux, sociétaux et/ou environnementaux.*
- *il confère à son titulaire une marge suffisante d'initiative et/ou d'autonomie dont l'amplitude dépend des responsabilités et/ou de la délégation de pouvoir qui lui sont confiées.*
- *il confère à son titulaire une responsabilité effective contribuant à la marche et au développement de l'entreprise :*
 - *Soit d'animation, de coordination ou d'encadrement d'un groupe plus ou moins important de salariés.*
 - *Soit d'études, de recherches, de conception ou d'autres activités.*

La CFDT Cadres a fait valoir l'intérêt de repartir de l'accord national interprofessionnel sur l'encadrement signé en... 1983 et quasiment méconnu et sous-utilisé depuis lors. C'était pourtant un texte novateur dont on a retrouvé trace dans deux accords de branche. Nous avons intégré certains passages dans l'accord de 2021.

Si d'emblée la délégation patronale a écarté le sujet de la prévoyance obligatoire (proposition 6), les cinq autres propositions ont trouvé une traduction plus ou moins précise dans l'accord. Cet accord identifie un grand nombre d'aspects de la vie professionnelle des cadres qui nécessitent de la part de l'employeur une « attention particulière » : c'est donc un point d'appui large pour les discussions employeur-employé (dans l'entretien pro, l'entretien d'évaluation, l'entretien forfait jours, l'entretien télétravail, ...) mais aussi pour les négociations d'entreprise ou de branche.

Certains paragraphes reprennent *in extenso* les propositions CFDT. C'est sur l'aspect « *garantir des évolutions professionnelles* » que l'accord apporte le moins de réponses ou d'éclairages. L'accord permet aussi de consolider juridiquement l'ANI sur la prévoyance cadres obligatoire et l'ANI portant sur l'APEC.

La CFDT Cadres a fait valoir l'idée d'une certification professionnelle paritaire de type CléA pour identifier les activités et compétences nécessaires à l'exercice d'une fonction de management de proximité. Les travaux de Certif Pro sont en cours et la CFDT Cadres y est associée : ils devraient aboutir au cours du second semestre 2021. Cette innovation a été reprise dans l'accord interprofessionnel sur le télétravail. Ce sera un point d'appui utile pour la montée en compétences et la reconnaissance des managers (y compris syndicaux !).

La CFDT Cadres a mis à disposition des URI et FD, des militants et des cadres, différents supports :

- Une note Bn Cadres explicative très détaillée (avril 2020) et un article dans la Revue *Cadres* du mois d'avril 2020.
- Deux webinaires sur Webikeo (mai et juin 2020).
- Une plaquette dédiée de 12 pages.
- De nouvelles plaquettes thématiques (délégation de pouvoir, entretien d'évaluation, mixité égalité).



Un certain nombre de notes ont été produites en interne pour une lecture thématique de l'accord (sur la QVT, sur la charge de travail, sur le rôle de l'APEC, sur CléA Manager, etc.).

La CFDT Cadres est intervenue dans diverses fédérations pour présenter l'accord national interprofessionnel (Services, FCE, PSTE).

La survenue de la crise sanitaire brutale et concomitante à la signature de l'accord n'a pas permis de mener de plus amples actions de vulgarisation de l'accord au niveau de la Confédération.

Des projets d'outils d'appui aux cadres et aux équipes syndicales (négociateurs de branche et d'entreprises) sont envisageables ou envisagés.

Pour cette négociation, la CFDT et la CFDT Cadres ont produit des fiches argumentaires sur les six propositions de base contenues dans le mandat de négociation. Ces fiches revendicatives thématiques sont à disposition des organisations. Ces dimensions revendicatives seront reprises dans le texte d'orientation générale de la CFDT Cadres.

2.12. La prévoyance Cadres

La négociation de l'ANI cadres 2020 a eu le mérite d'assurer la pérennité cette cotisation « Prévoyance Cadres » de 1,5% payée par l'employeur, néanmoins plusieurs questions subsistent. D'une part, les autres catégories de salariés devraient bénéficier de ce droit. D'autre part, si les sommes disponibles le permettent, la CFDT demande la mise en place de nouveaux droits, par exemple une banque de temps, une aide spécifique aux aidants, le 100% du congé de maternité/paternité/parentalité au-delà du plafond de sécurité sociale, ou la prise en charge du cinquième risque, lié à la dépendance.

Cependant, la négociation n'a pas permis d'avancer : les négociateurs patronaux ont renvoyé à plus tard et aux branches le soin de faire évoluer le contenu de la prévoyance obligatoire. Pour mémoire, voici les propositions CFDT :

Proposition 5 (Argumentaire confédéral)

Redéployer la cotisation de 1,5% vers de nouvelles prestations

Un dispositif de prévoyance, mise en œuvre après-guerre, avait prévu une cotisation supplémentaire pour les cadres pour le risque décès. À l'époque, cette cotisation pouvait s'expliquer par le faible taux d'emploi des femmes.

Aujourd'hui, cette cotisation fixée à 1,5% est consacrée pour moitié à l'assurance décès, ce qui mérite d'être questionné. Cette négociation pourrait être l'occasion de « moderniser le dispositif de prévoyance en pérennisant le taux de 1,5% de la cotisation prévu à cet article ». En préalable, la CFDT propose d'établir un état des lieux précis du montant des sommes cotisées et de leur utilisation réelle et, selon cet état des lieux, une partie de la cotisation de 1,5% pourrait être orientée vers de nouvelles prestations. Si les sommes disponibles le permettent, la CFDT demandera d'utiliser le reliquat pour de nouveaux droits, tels que la mise en place d'une Banque des temps, par exemple.

Des contacts avec quelques responsables fédéraux, il est apparu utile de mieux faire connaître aux équipes syndicales les particularités et finalités de la couverture prévoyance obligatoire. Pour cela, deux premiers webinaires ont été produits en 2020 et 2021 en partenariat avec la FCE CFDT et l'appui d'une institution de prévoyance, faisant émerger de nombreuses questions de la part des participants.



Au niveau des fonctions publiques, après des mois d'échanges approfondis et constructifs avec la CFDT, le ministère de la Transformation et de la Fonction Publique a publié au Journal officiel, le mercredi 17 février 2021, l'ordonnance relative à la protection sociale complémentaire dans la fonction publique. Cette ordonnance prévoit qu'au plus tard le 1^{er} janvier 2026, 50% de la complémentaire santé soit pris en charge par les employeurs. Depuis lors, des négociations se déploient dans les trois versants de la Fonction publique, l'État, la Territoriale et l'Hospitalière pour améliorer, par des contrats collectifs ouverts aux actifs et aux retraités, la prévoyance et la complémentaire santé.

Par ailleurs, une commission paritaire a été instituée par l'ANI de 2017 et rattachée à l'APEC pour examiner les évolutions des classifications dans les conventions collectives afin de s'assurer que tous les emplois qui peuvent être « classés » cadre le sont effectivement et bénéficient du régime de prévoyance obligatoire. Cette commission est composée de membres du CA de l'APEC ; elle est appuyée pour un service permanent dédié au sein l'APEC.

Ce travail sur les classifications a aussi pour conséquence le bon adressage de la cotisation APEC.

Au niveau européen, la CFDT Cadres poursuit sa participation aux travaux de l'AEIP. Signalons que depuis l'été 2021, la présidence de cette association européenne est assurée par une mandatée CFDT !

2.13. Transition écologique, finance durable, dialogue social

La catastrophe naturelle due aux pluies diluviennes en Allemagne et Belgique qui ont, outre des glissements de terrain, causé la mort de plus de cent personnes, montrent de façon spectaculaire l'urgence climatique dans notre entourage immédiat. Des actions concrètes sont plus que jamais nécessaires.

Les syndicats ont alerté de longue date sur cette problématique – les premières déclarations datent de 2005 – et ont pris plus de force depuis les *Accords de Paris* en 2015. Des actions législatives concrètes ont suivi notamment avec la loi PACTE du 24 mai 2019, qui indique que « **la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité** » (Art. 1833 du Code civil).

La loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019 reprend la thématique qui donne lieu à une déclinaison concrète au sein des entreprises au travers d'une négociation obligatoire sur les mobilités durables.

De même, l'accord national interprofessionnel « cadre » du 28 février 2020 mentionne, que les cadres occupent « *des fonctions conditionnant ou induisant la réflexion et/ou l'action d'autres salariés et, par la même, influant significativement dans les domaines économiques, sociaux, sociétaux et/ou environnementaux* ». Et la loi climat et résilience, même si largement critiquée, va contribuer à tenir les objectifs.

Au niveau européen, le 15 juillet 2021, le jour même des inondations en Allemagne et en Belgique qui ont causé une catastrophe climatique sans précédent depuis de nombreuses années, la Commission européenne a adopté un ensemble de propositions visant à adapter les politiques de l'Union en matière de climat, d'énergie, d'utilisation des terres, de transport et de fiscalité de sorte à permettre à l'Union de réduire ses émissions nettes de gaz à effet de serre d'au moins 55% d'ici à 2030. Cependant, compte tenu de l'urgence environnementale manifeste, une accélération des efforts est de mise.

Bien que la résolution de 2016 ne comportât pas d'indications sur le changement climatique et l'environnement directement, la CFDT Cadres s'est activement impliquée dans des actions en faveur du climat :

- Au niveau du CESE français, la CFDT a été rapporteur de plusieurs publications traitant du sujet environnemental, le dernier étant « *le financement des investissements nécessaires pour l'avenir : enjeux et déclinaisons* ».
- La revue *Cadres* a consacré son numéro d'octobre 2020 à la responsabilité environnementale.
- Depuis mi-2020, la CFDT Cadres participe au projet « *Transition écologique et dialogue social* » mené par l'association Réalités du dialogue social. Ce projet consiste à clarifier le rôle des partenaires sociaux dans la transition écologique à travers d'accords existants et à venir (télétravail, QVT, RSE, ...), quel rôle pour le CSE, comment s'emparer de la négociation sur les mobilités... à travers d'auditions de différents acteurs (universitaires, membres du CSE, participants au projet SHIFT,...).
- Signalons à ce titre l'étude sous la direction d'Alexis Burgada « *Négociation collective et environnement* », partie française du projet *Agreement*, (*A Green Mentality for Collective Bargaining*) qui couvre six pays de l'Union européenne et s'intéresse au « verdissement » du droit social. Un résumé se trouve dans la Revue *Cadres* N° 486, « *La responsabilité environnementale* ».
- L'épargne responsable et l'épargne salariale est conquise depuis longtemps à l'investissement socialement et environnementalement responsable avec la création du label CIES en 2002. La CFDT Cadres participe aux réunions du groupe confédéral.
- En 2019 et 2020, la CFDT Cadres a animé une réunion (à l'époque encore en présentiel) et un webinaire sur la finance responsable qui a également abouti à un article sur « *Les défis de la finance verte* » dans la revue *Cadres* N° 484.



- Au niveau européen, la CFDT a participé à la Plateforme RSE de France Stratégie dans le cycle « Europe » qui décline la récente législation européenne sur le sujet. Sur les mêmes sujets, la CFDT Cadres est intervenue dans un webinaire de l'ORSE pour expliquer la position syndicale sur la directive européenne de reporting extra-financier (CSRD).
- La CFDT Cadres était impliquée dans l'écriture de la résolution du congrès EUROCADRES sur le sujet, congrès qui a eu lieu les 20 et 21 octobre 2021.
- Lors d'une formation au Master 2 à l'université de Lille, la CFDT Cadres a animé une session de formation sur le dialogue social et la transition écologique.
- Enfin, elle a animé deux réunions de discussion sur la transition écologique pour la Consult de la confédération, ayant pour but de faire des propositions pour la résolution du prochain congrès de la CFDT.

2.14. Réforme des retraites

Après une longue gestation (commission Delevoye), le projet de réforme des **retraites** a percuté de façon brutale l'actualité sociale et sociétale et leurs perspectives. Si le projet est remis à demain, pour les cadres, des enjeux d'avenir se posent toujours dans l'articulation avec les mobilités inter-régimes, le taux de remplacement à terme, le niveau de plafonnement des régimes solidaires, les politiques salariales, de redistribution et d'épargne, et les politiques d'emploi jouant sur l'éviction des séniors. La CFDT Cadres a été impliquée et solidaire dans cette actualité.

La CFDT Cadres a activement participé aux travaux de la Confédération pour faire connaître et comprendre le projet de réforme des retraites et prendre en compte la diversité des parcours et des rémunérations.

Après un débat au Bureau national, elle a animé plusieurs réunions d'information. La CFDT Cadres est persuadée du bien-fondé d'une réforme structurelle. En effet, les systèmes actuels sont trop nombreux et peu compréhensibles. Notons qu'en Europe, la France présente le système de retraite le plus compliqué.

2.15. Défendre et protéger les lanceurs d'alerte

Dans la poursuite de notre engagement pluri-décennal au niveau national et international sur la protection des lanceurs d'alerte, cette mandature a été particulièrement riche des résultats et d'actions sur le sujet.

En octobre 2018, la CFDT Cadres a été rapporteure au Comité économique et social européen de l'avis sur la proposition de la directive européenne pour renforcer la protection des lanceurs d'alerte. Tout comme la constante et forte mobilisation d'EUROCADRES, cet avis a contribué à l'adoption du texte de cette directive.

Dans la droite ligne de ces engagements et convictions, nous avons entrepris la démarche, fin 2018, d'adhérer comme membres fondateurs et membres au Conseil d'administration à la **Maison des lanceurs d'alerte** (MLA). La Confédération nous délègue et soutient ce mandat.

Les enjeux de cet engagement pour notre organisation :

- Faire évoluer notre culture sur l'alerte et améliorer la prise en charge des lanceurs d'alerte dans les entreprises et les administrations.
- En faire un argument lié avec la responsabilité des cadres dans l'exercice de leurs fonctions et de la RSE dans l'entreprise.
- Valoriser la prise en charge des alertes et la protection des lanceurs sur les lieux de travail en tant que « service plus » pour nos adhérents.
- Défendre plus activement et efficacement les lanceurs d'alerte qui lancent une alerte dans l'intérêt général avec l'aide du réseau d'experts de la MLA.

Nous avons soutenu deux négociations menées par la CFDT qui ont abouti à deux accords dans le champ de la F3C sur les procédures d'alerte interne (une filiale de La Poste et une entreprise du secteur informatique).

Nous avons déclenché chez Orange - via UNI Global - une concertation dans le cadre de la loi Devoir de vigilance qui prévoit la mise en place de canaux interne pour les lanceurs d'alerte.

Nous avons produit un argumentaire pour les militants sur la loi devoir de vigilance et les lanceurs d'alerte et organisé un webinaire pour faire connaître les leviers d'action pour les protéger.

Le niveau de négociation et d'implication sur le terrain de nos équipes reste cependant faible et des actions de formations qui n'ont pas pu être réalisées suffisamment en période COVID, devraient être poursuivies.



Transposition de la directive européenne

Depuis 2019, nous avons participé au sein de la MLA au groupe de travail sur la transposition de la directive européenne et entrepris un intense travail de co-écriture de la Loi avec le député et vice-président de l'Assemblée nationale, Sylvain Waserman, rapporteur d'une proposition de loi (PPL) sur les lanceurs d'alerte.

Au sein de la Maison des lanceurs d'alerte, la CFDT Cadres participe activement à la campagne 2021 sur la transposition de la directive européenne. Cette directive doit être transposée en loi française d'ici fin 2021 (retard à prévoir).

Nous plaidons dans la campagne pour une meilleure protection des lanceurs d'alerte, la reconnaissance d'un rôle plus actif des syndicats dans les procédures d'alerte interne et pour un droit de négociation sur ce sujet.

Nous avons pris la parole lors des séminaires et webinaires organisés dans le cadre de cette campagne et produit des vidéos sur les réseaux sociaux.

Nos réalisations et initiatives

- Argumentaire CFDT Cadres sur les lanceurs d'alerte et devoir de vigilance.
- Soutien à l'édition du livre *Oser l'alerte* ; participation à la rédaction ; organisation d'une conférence de presse commune avec la Confédération (mai 2018).
- Plusieurs communiqués de presse sur les lanceurs d'alerte.
- Deux tribunes publiées sur Libération sur la transposition de la directive européenne.
- Organisation à Bolivar d'un petit déjeuner sur les LA avec Nicole-Marie Meyer de Transparency International.
- Rédaction d'un module de formation Lanceurs d'Alerte avec le Crefac (formation en présentielle décalée avec le COVID).
- Webinaire sur les lanceurs d'alerte et les syndicats avec l'intervention de la Maison des lanceurs d'alerte (MLA).
- Vidéo dans le cadre de la campagne de la MLA sur la transposition de la directive
- Intervention auprès des étudiants des Sciences Po Strasbourg sur l'avis du CESE.
- Intervention auprès des entreprises en coopération avec le réseau Cercle Entreprises & santé.
- Intervention auprès des cadres du groupe EssilorLuxottica sur les dispositifs d'alerte internes.



2.16. Séniors

Une bonne gestion des âges au travail est une des conditions d'un assainissement des débats sur les réformes des retraites.

Dans les faits, depuis une dizaine d'années, les accords ou plans seniors ont privilégié le maintien dans l'emploi sur le recrutement, avec des sanctions financières qui n'ont ni réellement modifié le comportement des entreprises, ni parfois les appétits de départs des salariés eux-mêmes, parfois soutenus individuellement par leurs sections syndicales... dont les organisations soutiennent au niveau national et fédéral largement le principe de maintien dans l'emploi. Factuellement, il existe une préférence collective pour le départ anticipé, contradiction révélatrice de l'échec des mesures ciblées.

On se soucie trop peu des déroulements des deuxième parties et des fins de carrière, ni de la relation subjective que chacun entretient avec son travail. Peu de formations après 45 ans en dehors du plan de formation de l'entreprise, discrédit de l'expérience, voies de garage ou bâton de maréchal, la démotivation et le ressentiment sont une conséquence de l'absence quasi-totale d'une gestion des âges et des générations.

L'entretien de mi-carrière préconisé par l'ANI sur la formation professionnelle continue (FPC) en 2003 a été rendu obligatoire en 2009, dès 45 ans et tous les cinq ans. Il a été très peu pratiqué et a disparu dans la loi du 27 février 2014 sur la FPC, l'emploi et la démocratie sociale.

La CFDT Cadres a été auditionnée par la commission Mériaux-Bellon dans le cadre du rapport remis au gouvernement « *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés* ».

Un état des lieux en 2018 puis un débat au Bureau national en 2019, ont permis de porter des positions sur les outils de la gestion des âges en entreprise et dans les fonctions publiques. Dans une logique distincte de celle de l'ANDRH, nous préconisons :

- Un index senior plutôt que des indicateurs négociés au sein de l'entreprise ou de la branche, pour ce qui relève des discriminations liées à l'âge.
- Un entretien professionnel mieux orienté.
- Une promotion des AFEST, tout en formulant quelques réserves sur l'abondement du CPF pour les seniors.

Ces revendications seront soumises au congrès dans la résolution générale. Le Comité national a été aussi l'occasion de mûrir des positions sur le sujet lors d'un atelier.

Nous avons été sollicités par des organisations CFDT et des associations de management extérieures pour présenter nos analyses.

Un séminaire « *Gestion des âges* » s'est tenu en mars 2020 à distance avec Pascal Ughetto, Olivier Meriaux, Anne-Florence Quintin.



2.17. Les droits des contractuels dans la fonction publique

L'évolution du droit des contractuels, avec la loi du 6 août 2019 portant transformation de la fonction publique et ses décrets d'application, nous conduit aujourd'hui à porter une attention plus particulière concernant les droits sociaux des agents contractuels en matière de déroulement de carrière, de formation, notamment d'intégration et initiale, et de parcours professionnel.

Un grand nombre des contractuels sont des cadres de la fonction publique. Il y a ici une réflexion à poursuivre, des revendications à porter ainsi qu'un terrain propice à la syndicalisation des cadres.

À titre d'exemple, la toute récente rupture conventionnelle nous donne matière à accompagnement des équipes et à la définition d'une stratégie CFDT ou encore la question des évolutions de carrière dans le cadre des commissions consultatives paritaires.

2.18. La réforme de la haute fonction publique

L'ordonnance n°2021-702 portant réforme de l'encadrement supérieur de l'État a été publiée le 2 juin 2021. Si la CFDT partage le constat de la nécessité d'une profonde réforme de la « haute fonction publique », la CFDT Cadres a cependant travaillé en lien avec l'UFFA à l'élaboration de revendications qui portent principalement sur la création du corps des administrateurs de l'État, la formation, la création de l'Institut national du service public (INSP) et la fonctionnalisation des grands corps dont ceux des inspections générales et autres services de contrôle.

Ainsi pour la CFDT, la création du corps des administrateurs de l'État doit être un vecteur du décloisonnement interne à la Fonction publique de l'État, à l'instar de l'instauration d'un tronc commun de formation à plusieurs Écoles. Pour autant, les inquiétudes restent fortes sur les conséquences du maintien du classement de sortie à l'Institut national du service public (INSP) qui va se substituer à l'ENA, ainsi que sur les risques liés à la fonctionnalisation.

La CFDT souhaite que le corps des Administrateurs de l'État regroupe le plus grand nombre possible de corps d'encadrement supérieur, y compris en l'organisant en filières, tout en renforçant les possibilités de mobilités, notamment en instaurant un cursus de formations communes et une formation continue de professionnalisation. Les mobilités inter-versants ne peuvent rester comme un impensé de la réforme, d'autant que les corps d'encadrement supérieur de la Fonction publique territoriale et de la Fonction publique hospitalière seront concernés par le tronc commun de formation. Cette revendication implique une convergence indemnitaire par un alignement sur le haut, entre ministères et entre filières.

L'accès au corps des administrateurs de l'État devra faire l'objet d'attentions particulières. Si la voie du concours réservé aux titulaires d'un doctorat doit être repensée, la CFDT redit son attachement au troisième concours qui doit rester attractif. Le tour extérieur pour les fonctionnaires de catégorie A devrait être maintenu, mais adapté, notamment à la scolarité du nouvel INSP.

La fonctionnalisation des emplois appelle une définition claire du champ des emplois concernés, des conditions à remplir pour y candidater, des modalités de nominations, des accompagnements auxquels ils ouvriront droit avant et après la nomination, voire à l'issue du détachement. La CFDT, dans le cadre du statut de la

Fonction publique, souhaite que les accès aux emplois soient largement ouverts, permettant des parcours diversifiés, dans la suite d'une formation initiale dispensant une culture commune mieux partagée.

Le recrutement doit se faire par une commission de sélection. Le statut d'emploi doit permettre de renforcer les règles de transparence et de collégialité. La CFDT souhaite que les modalités de décision finale fassent l'objet d'une concertation, les modalités étant liées à la composition de la commission.

La CFDT souhaite que les voies de recrutement permettent une diversification des profils, et une valorisation des parcours antérieurs, y compris d'engagements associatifs ou syndicaux au service de l'intérêt général.

La fin du détachement devra s'accompagner d'une sécurisation indiciariaire et indemnitaire. Elle ne devra pas empêcher l'accès à un autre emploi fonctionnel, toujours par la voie du détachement. Le corollaire de la fonctionnalisation est une exigence forte en matière de sécurisation des parcours et de mobilité choisie. Pour la CFDT, il serait opportun de prévoir une garantie d'accompagnement au-delà de la fin du détachement.

Concernant les inspections générales et autres services de contrôle, la CFDT s'est exprimée en faveur de la création d'un service unique d'inspection générale, rattaché au Premier Ministre, dont les membres exerceraient au sein d'entités ministérielles. Dans un tel schéma, une filière transverse « inspection, audit, contrôle, évaluation et conseil » pourrait être créée au sein du corps des administrateurs de l'État, en complément des filières métiers et en articulation avec elles.

Sur la fonctionnalisation de l'ensemble des emplois d'inspecteurs et inspecteurs généraux, la CFDT revendique que toutes les protections et garanties soient apportées pour garantir indépendance et impartialité.

La CFDT souhaite que la durée du détachement puisse être fractionnée, que les allers-retours soient facilités, le cas échéant par une procédure accélérée de recrutement lors d'une deuxième candidature, et qu'un agent puisse être détaché sur un emploi au sein d'un service de contrôle plusieurs fois dans sa carrière. La CFDT souhaite que l'attractivité des missions et du métier d'inspection soit maintenue, ce qui exige que soient assurées la professionnalisation des agents, la capitalisation des connaissances outils et méthodes, et la transmission intergénérationnelle. Cela passe par des durées de détachement suffisamment longues et renouvelables, mais aussi adaptées au niveau de « séniorité », celui-ci pouvant être traduit par l'existence de groupes ou niveaux dans le futur emploi. Des modalités d'affectations doivent être pensées afin de permettre l'intégration de personnes dont les compétences sont indispensables. La question se pose, par exemple, pour les professionnels de santé qui sont aujourd'hui indispensables à l'IGAS (Inspection générale des affaires sociales).

Sur les actuels membres des corps d'inspection, un droit d'option doit être ouvert sur une durée longue (voire permanente) et le choix doit pouvoir s'opérer de manière éclairée, y compris en fonction des durées de carrière restant à accomplir. Pour la CFDT, ce choix ne doit pas être pénalisant sur la rémunération, ni sur les avancements de grades ou encore les possibilités de mobilité (exercer en-dehors du service et y revenir doit rester possible).

La CFDT attend que les conditions statutaires et indemnitaires faites aux emplois fonctionnels ne soient pas plus favorables que celles consenties aux titulaires du corps « en extinction », alors que le métier est normalement strictement identique.

Démarche d'évaluation des parties 3 et 4

Concernant les parties 3 et 4 de la résolution votée au Congrès de Saint-Malo, le Secrétariat national de la CFDT Cadres a proposé au Bureau national une démarche expérimentale d'évaluation de la mise en œuvre.

Pour chacune des parties, 17 engagements pris ont été identifiés et retenus pour être soumis à l'appréciation des membres du Bureau national puis des organisations fédératives quant au niveau de mise en œuvre. Il était proposé d'estimer la réalisation sur cinq niveaux :

1. Abandonnée - non mise en œuvre.
2. Obstacles apparus.
3. Juste abordée ou débutée.
4. En cours.
5. Opérationnel.

La démarche a été proposée lors du Bureau national des 1^{er} et 2 avril 2021 puis proposée à l'ensemble des fédérations et des unions régionales (Secrétaire général, responsable Cadres et chargé de mission Cadres, responsable Développement). Cette deuxième phase n'a pas reçu l'écho attendu puisqu'il n'y a eu que peu de répondants (une vingtaine seulement).

Cette évaluation a servi de point d'appui pour des travaux en sous-groupes lors du Bureau national de juillet 2021 afin d'illustrer chaque engagement par les réalisations afférentes, le cas échéant. Ces échanges ont fait émerger quelques pistes pour la suite qui ont été conservées dans le présent document et qui seront ou non reprises dans le projet de TOG.

De cette expérimentation, il ressort quelques conclusions provisoires :

- La faible participation laisse à penser que la pratique de l'évaluation ciblée (pourtant de plus en plus sollicitée sur internet !) n'est pas encore dans la culture de nos organisations qui est plutôt celle de l'argumentation précédant la délibération générale (cf. la pratique constante en congrès sur le rapport d'activités). Sans doute aurait-il fallu un accompagnement des fédérations et URI sur cette démarche.
- D'autre part, la non-implication de certains dans le processus résulte d'un engagement trop récent dans l'organisation pour porter un regard pertinent.
- Les travaux en séance BN à distance avec les membres ont montré un réel intérêt au passage en revue de la résolution.
- L'étendue des items (près de 35) questionne sur la hiérarchisation des actions.
- La disparité des avis sur un grand nombre d'items montre que les répondants ont une vue parcellaire (et donc différenciée) de la réalité du travail de l'Union ce qui ne manque pas d'interroger le travail de communication à mener (au sein du Bureau national Cadres et avec les organisations) sur les actions entreprises (la période de confinement a par exemple été l'occasion de publier régulièrement une note de synthèse des actions menées).

Il en ressort un souci à avoir quant à une meilleure identification des actions

prioritaires et à une meilleure communication interne sur l'état de leur réalisation. La réforme statutaire engagée devrait en faciliter la prise en compte (resserrement du Bureau national, du lien avec les fédérations et URI, recentrage du rôle du Comité national).

Concernant l'analyse de notre activité au regard des parties 3 et 4, au-delà du travail décrit précédemment, nous avons rapporté l'activité menée sur des axes complémentaires, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

PARTIE 3	Une CFDT attractive pour les cadres
3.1	Une CFDT proche des cadres
3.2.	Améliorer la prise en charge des cadres
3.3.	Accueillir, conseiller, accompagner, fidéliser nos adhérents
3.4.	La représentativité
PARTIE 3 bis	Activités complémentaires pour une CFDT attractive pour les cadres
3.5.	Coup de pouce jeunes diplômés face à la crise
3.6.	Campagne TPE
3.7.	Campagne européenne 2019
3.8.	Campagne fonctions publiques 2018
PARTIE 4	Une CFDT Cadres en appui de la CFDT et de ses organisations
4.1.	Le renforcement du lien avec les fédérations et unions régionales
4.2.	Mieux se faire connaître des organisations, syndicats et sections syndicales
4.3.	Renforcer la communication entre la CFDT Cadres et les structures fédératives
4.4.	La co-construction : une voie à privilégier
4.5.	L'implication dans les groupes de travail confédéraux
4.6.	Une expertise sur le management au service des organisations
4.7.	Mieux valoriser notre action internationale
PARTIE 4 bis	Activités complémentaires pour une CFDT Cadres en appui de la CFDT et de ses organisations
4.8.	Crefac / Formation Focus : <i>Formation représentants de proximité</i>
4.9.	Revue : les thèmes et l'évolution
4.10.	Observatoire des Cadres et du management Focus : <i>Les 25 ans de l'OdC</i>





3

Une CFDT attractive pour les cadres



Une CFDT attractive pour les cadres

3.1. Une CFDT proche des cadres

3.1.1. Aller à la rencontre des cadres

Développer la syndicalisation quand la CFDT est déjà présente et s'implanter dans de nouvelles entreprises

Commentaires :

- La formation *Imagin'Cadres* a été développée ; la CFDT Cadres a été en appui de sections à la demande, pour la syndicalisation, pour les élections CSE comme pour des négociations (télétravail).
- Réalisation et mise à disposition de moyens et outils de communication (guides, plaquettes, cartes...).
- Réponse de la CFDT Cadres à différentes sollicitations : Intervention de la CFDT dans les structures sur différentes thématiques (télétravail ...) et appuis et accompagnements méthodologiques (campagne TPE).
- Travail de ciblage sur des territoires (Normandie, Seine-Saint-Denis, La Défense, Task-Force ACDC...).
- Le texte positionne la CFDT Cadres de façon pro active au regard des moyens à sa disposition.
- La syndicalisation des cadres à la CFDT a progressé d'environ 10%.

3.1.2. Étudiants en formation et cadres en écoles professionnelles

Un travail avec les organisations de jeunes devra s'engager pour échanger sur les services offerts, sur les attentes. (...) Notre objectif est d'expérimenter avec des fédérations ou des unions régionales.

Commentaires :

- La fin de la mandature a permis de nouer des liens avec la FAGE (1^{ère} organisation chez les jeunes) autour de l'opération *Coup de Pouce JD* (site web partagé), et de mener un travail de compréhension sur l'emploi des jeunes.
- La CFDT Cadres a poursuivi ses interventions en universités et s'est investie dans un nouveau master (droit du dialogue social) en organisant trois journées de formation.

- Les écoles professionnelles ont été ciblées dans les partenariats avec les fédérations mais cela n'a pas débouché sur des actions concrètes.
- Interventions avec Interco (INET) et petits-déjeuners avec des jeunes cadres territoriaux.
- Le projet de plateforme internet à destination des étudiants porté par le SGEN et la Confédération (et qui devait associer l'Union) n'a pas débouché.

3.1.3. Les cadres en activité

Notre objectif est de travailler en appui des fédérations et URI à un accueil de proximité de ces cadres en systématisant la rencontre avec ce public et en faisant connaître nos outils pour favoriser cette action.

Commentaires :

- Élections TPE : Ce projet devait se traduire par la mise en place des clubs cadres TPE-PME avec les URI. Ce déploiement a été entravé par la crise sanitaire en 2020-2021.
- Les URI ont organisé des rencontres avec les cadres auxquelles nous avons participé (Occitanie, Hauts-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes). De même pour des rencontres dans les fédérations (FGA, PSTE, FGMM, INTERCO...).
- Participation aux opérations *Réponses à emporter 2020 et 2021*.
- Réalisée en proximité des cadres de La Défense (URI île-de-France), les heures mensuelles « OdC » ont eu un succès variable.

3.1.4. Mieux connaître les nouvelles formes de travail cadres

Nous devons réaliser un recensement de ces réalités, améliorer notre connaissance en vue de faire des propositions syndicales.

Commentaires :

- Actions diverses réalisées concernant les cadres en TPE (séminaires, webinaires, dossiers, portraits, enquête KANTAR).
- Numéros de la Revue *Cadres* consacrés aux fonctions supports, à l'ESS.
- Le dossier des travailleurs indépendants est désormais piloté par la Confédération. Nous sommes intervenus à différents niveaux sur ce public (groupe de travail, EUROCADRES, etc.).
- Enquêtes KANTAR pour mieux connaître les craintes et les attentes des cadres ; conférence de presse.
- Différents webinaires sur le travail des cadres (télétravail, management à distance, nouvelles organisations, flex-office...).
- Différentes rencontres (Comité national, webinaires, journée IA et différents groupes régionaux) sur la thématique émergente de l'IA.
- Différentes publications et actions spécifiques sur les nouvelles formes de travail, droit à la déconnexion, équilibre vie professionnelle et vie personnelle, congés paternité...
- Négociations des ANI cadres et ANI télétravail afin de faire émerger les nouveaux points d'attention des politiques managériales des cadres et des politiques de négociation.

Perspectives :

- Des publics sont identifiés pour la mandature suivante.

3.2. Améliorer la prise en charge des cadres

3.2.1 Intégrer la dimension cadres dans l'action revendicative

Dans chacune de nos politiques revendicatives fédérales et régionales à côté d'un discours général, nous porterons des revendications spécifiques cadres en s'appuyant sur la présente résolution et les différents travaux issus du Bureau national.

Commentaires :

- Au niveau confédération, le congrès de Rennes a repris cette orientation (cf. le débat d'amendement n°14).
- Cette résolution engageait davantage les URI et FD que la CFDT Cadres.
- Nous avons veillé à diffuser largement vers les fédérations et unions régionales les travaux revendicatifs CFDT Cadres (actualisation des plaquettes, argumentaires, guides, webinaires, ANI cadres etc.).
- Temps de travail spécifique au sein du conseil fédéral INTERCO et FNCB sur les politiques *Cadres*.
- Dans le cadre du *Séjour de la Santé*, prise en compte des cadres et cadres supérieurs de santé.
- Participation aux entretiens territoriaux de Strasbourg à l'INET (échanges, enquêtes, outils, stand) par INTERCO.
- Présentation de l'ANI cadres 2020 aux négociateurs de branche de la FD des Services.
- La CFDT Cadres a répondu à toutes les sollicitations fédérales et régionales.

3.2.2. Être plus représentatif de la diversité du salariat

La CFDT Cadres proposera, en coopération avec ces structures, des actions ciblées avec des campagnes spécifiques pour aller à la rencontre de cadres et leur proposer l'adhésion. La CFDT Cadres engagera une réflexion sur le rapport des cadres au syndicat.

Commentaires :

- Actions ciblées Campagne Fonction Publique 2018.
- Actions de formation PGE et Imagin'Cadres réalisées par les fédérations et URI.
- Participation massive des cadres CFDT à une enquête IRES de chercheurs sur l'engagement syndical (analyse en cours).
- Les baromètres menés avec KANTAR donnent des éléments sur le rapport au syndicat.
- Soutien d'un projet de la FEP sur la syndicalisation des cadres de direction.
- Aide à la structuration de la syndicalisation chez les magistrats, Consolidation des liens avec SCSI (Syndicat des Cadres de la Sécurité Intérieure- INTERCO).
- Séquence dédiée lors du Comité national de janvier 2020.
- Premier travail d'analyse des résultats sectoriels de la représentativité 2021.

Perspectives :

- Un chantier à approfondir ; des publics identifiés ; des moyens d'analyse.

3.2.3. Encourager l'émergence de référents Cadres

Les organisations, avec leurs représentants et le responsable politique, s'engagent dans l'animation de groupes fédéraux cadres et des commissions interprofessionnelles cadres. Elles favoriseront l'émergence de référents cadres dans les syndicats ou sur un territoire donné.

Commentaires :

- Groupes cadres et réseaux Référents cadres sous différentes formes dans les URI et fédérations.
- Formation *Référents Cadres* et *Imagin'Cadres*.
- Implication CFDT Cadres dans les groupes fédéraux ou régionaux (PSTE, Hauts-de-France, Occitanie, ...).
- Relance du Groupe Cadres FGA avec projet *Cadres et Jeunes* en collaboration avec le groupe jeunes FGA.

3.2.4. Des lieux de rencontres pour les militants sur le revendicatif spécifique cadres

Commentaires :

- La CFDT Cadres a mis en place de nombreux formats de temps de « rencontres » : afterworks, matinales à Bolivar, heures OdC, Comités nationaux ouverts, webinaires.
- Le développement de l'offre de formation syndicale (*Imagin'Cadres* et *Référents Cadres*).
- La multiplication des canaux permet de nouer des contacts militants nouveaux.
- Différentes réalisations sur les territoires et en proximité.
- Participation de membres du Bn au niveau européen dans différents groupes de réflexions et différentes actions.
- Présence importante de militants nouveaux dans les Comités nationaux 2018 et 2019.

Perspectives :

- Mise en place d'accompagnements individuels auprès des cadres (conflits, *burn-out*...).

3.2.5. Construire une offre de formation syndicale

La CFDT Cadres organisera des accompagnements et des formations spécifiques pour aider (les cadres) à mettre en œuvre des pratiques managériales adaptées à leurs valeurs.

Commentaires :

- Cette phrase concerne les cadres managers : relance de la session « *Manager, quel est mon rôle ?* » en 2021.
- La nouvelle session Crefac sur la « charge de travail » rencontre un intérêt certain.
- Pas d'actions spécifiques sur les sujets mentionnés (économie de la qualité, QVT, SPP).

- Plus largement, le 3.2.4 évoque le développement de formations syndicales qui ont été réalisées : *Imagin'Cadres, Référent Cadres, PGE*.
- Webinaires.

3.2.6. Une communication au service du développement

La CFDT Cadres construira, avec les structures fédératives, une campagne spécifique de développement vers ce public qui prene en compte les identités professionnelles.

Commentaires :

- De nombreuses actions de communication ont été menées sur les réseaux sociaux ; en matière de communication orientée développement, la CFDT Cadres a relayé les campagnes confédérales et a été très investie dans la campagne TPE.
- La démarche ACDC et le Challenge Grand Boost ont été lancés par la Confédération, et la CFDT Cadres est en soutien à la demande.

3.3. Accueillir, conseiller, accompagner, fidéliser nos adhérents

3.3.1. Mieux identifier les adhérents cadres

Malgré de nombreuses évolutions favorables, il nous faut progresser dans l'identification des cadres parmi les adhérents CFDT... La mandature sera l'occasion de construire un plan d'action sur le sujet.

Commentaires :

- Le nombre d'adhérents identifiés cadre a augmenté de 10% durant la mandature, dont un certain nombre lors du changement de catégorie.
- L'opération d'identification TPE a permis de passer d'une centaine à 500 adhérents cadres identifiés au moment des élections et à près de 1 100 en juillet 2021.
- L'inscription volontaire sur les différentes newsletters permet de créer du lien avec des adhérents identifiés.

Perspectives :

- L'identification cadres TPE ouvre la possibilité d'une communication ciblée régulière.
- Envisager d'autres identifications possibles, à la main de l'adhérent (manager, expert, etc.).

3.3.2. Construire un service à l'adhérent cadre

Ces services doivent intégrer les services mis en place à destination de chaque adhérent et s'inscriront dans le cadre de « Réponse à la carte ». (...) Il est nécessaire de redéfinir notre service « *DilemPro* ».

Commentaires :

- Le service *DilemPro* n'a pas été réactivé.
- Priorité a été donnée à l'offre de service Formation et aux outils (guide, webinaire, revue).
- La revue *Cadres* en format papier est adressée systématiquement aux nouveaux adhérents et le service « revue *Cadres* - parties réservées » est désormais accessible à tous les adhérents CFDT.
- Le service *Coup de pouce* est mis en place en direction des jeunes diplômés (JD) avec des adhérents mentors volontaires (plus de 500 adhérents).
- La CFDT Cadres a activement relayé les services de l'APEC et de l'AGIRC-ARRCO.

Perspectives :

- *Réponses à la carte* est sollicité par les cadres pour des questions juridiques sur le contrat de travail (50% des questions posées par un millier de cadres environ en 2020) : envisager une offre de conseil juridique individuel gradué et articulé.
- Les webinaires sur la prévoyance cadres mettent en évidence qu'il y a beaucoup de questions individuelles auxquelles la CFDT, en proximité, ne sait pas répondre. Envisager un service mutualisé par la CFDT Cadres.

3.3.3. Accompagner les militants dans leur parcours syndical

La CFDT Cadres fournit des outils complémentaires à ceux que les militants trouvent dans les fédérations ou URI. Ces outils ciblent les compétences de management, par le développement d'une offre de services de formation en lien avec le Crefac.

Commentaires :

Une offre de formation syndicale a été développée en interne (*Imagin'Cadres*, *Référent Cadre*, *Représentant de proximité*) ; des formations ont été organisées à la demande des structures ; une implication forte dans l'offre mutualisée.

Perspectives :

Pour le Crefac, il importera de se saisir des opportunités liées à :

- La certification *Qaliopi* et *INTEFP* (formations communes) du Crefac.
- Le besoin de formation des cadres et des militants.
- CléA Management.

3.3.4. Permettre et reconnaître l'investissement syndical

La CFDT Cadres élaborera, en coopération avec les fédérations, une charte « du droit à l'investissement syndical des cadres ».

Commentaires :

- Pas de charte élaborée mais une intégration de la préoccupation dans l'ANI cadres 2020. Une séquence sur le sujet dans le Comité national de janvier 2020 et des articles dans la revue *Cadres*.
- Des travaux lors du Comité national de janvier 2020 (avec intervenants externes) ; un article dans la Revue *Cadres*.
- Pas de demande fédérations ou URI sur le sujet.

Perspectives :

- Des débats, lors du dernier Bureau national sur la défense du fait syndical, invitent à porter le sujet dans la prochaine mandature.

3.4. La représentativité

3.4.1. En lien avec les structures fédératives, la CFDT Cadres réalisera une cartographie des implantations à forts potentiels cadres (entreprises, administrations ou groupes) où la CFDT est peu représentée. Pour cela, chaque structure définira les cibles d'implantations favorisant la représentativité de la CFDT.

Commentaires :

- Le travail envisagé n'a pu être entrepris faute de moyens.
- La question se pose pour 2021, dans une coordination avec les fédérations, URI et confédération, dans la mesure où les résultats sont « tout frais ».
- Un premier débat en Bureau national de juillet 2021.

Perspectives :

- Cibler quelques champs professionnels prioritaires avec quelques fédérations en fonction de leur opportunité stratégique (par exemple les bureaux d'études techniques / F3C).
- Embaucher un stagiaire pour une analyse fine ?

3.4.2. En coopération avec les fédérations et URI, la CFDT Cadres proposera la formation « Préparer et Gagner les Élections » (PGE) aux équipes CFDT dans les entreprises, groupes ou administrations à fort taux de cadres.

Commentaires : La formation est disponible.

- Elle a été mise en œuvre, notamment pour un collectif militant d'une grande entreprise.
- Cette formation existe par ailleurs (URI, fédérations).
- Des travaux ont été réalisés pour intégrer des modules d'*Imagin'Cadres* dans une formation *Préparer et gagner les élections*, PGE pilotée par une union régionale (Île-de-France).

Perspectives :

- Donner à voir le positionnement des autres confédérations sur les sujets cadres afin d'outiller les militants.








bis

Activités complémentaires
pour une CFDT attractive pour
les cadres

3.5. Coup de pouce jeunes diplômés face à la crise

Les jeunes : Le sujet n'était pas une priorité du plan de travail, notamment car l'emploi des jeunes diplômés était très dynamique. La pandémie Covid a bouleversé la situation. 190 000 jeunes sortent niveau licence et master chaque année. La qualité du premier emploi est une préoccupation centrale pour les jeunes et l'axe d'engagement des actions du *Coup de pouce*.

Les jeunes diplômés ont subi la transformation des métiers, les réorganisations internes, et l'attentisme du marché du travail pendant deux promotions de suite, créant des effets d'embouteillage et de surqualification. Dès septembre 2020, la CFDT Cadres s'est mobilisée pour un *Coup de pouce jeunes diplômés*, avec une première opération dans le cadre de *Réponses à emporter* avec un débat sur « *Pour vous, qu'est-ce qu'un emploi de qualité ?* » et un atelier de l'*Opération premier emploi* de l'APEC.



Nous nous sommes ensuite rapprochés de la FAGE, 1^{er} syndicat étudiant de France, pour répondre au besoin d'accompagnement des jeunes diplômés isolés entre la sortie des études et l'accès au premier emploi. Un réseau actif de mentors, adhérents à la CFDT Cadres, s'est mobilisé très fortement en une seule annonce (plus de 500 mentors) mais le dispositif peine à être connu par les jeunes, malgré son insertion dans les services étudiants de la Fage. La spécificité du mentorat syndical est réelle : nous disposons des informations sur un très grand nombre d'entreprises et d'administrations, avec des réponses concrètes pour les jeunes : *À quel niveau de rémunération se positionner selon l'entreprise et le type de poste ? Quel est le style de management d'une entreprise donnée ?*



Quelles sont les perspectives à partir d'un premier poste qui ne correspond pas forcément aux attentes immédiates ? La qualité des réponses données par les adhérents CFDT Cadres est reconnue par les jeunes, ainsi que l'efficacité du dispositif dans l'accompagnement au recrutement, puis l'adhésion.

Pour les adhérents mentors, le *Coup de pouce jeunes diplômés* a favorisé, pendant les confinements, une bonne qualité de lien militant. Plusieurs ont témoigné de leur satisfaction d'agir au nom de la CFDT pour les plus jeunes, et de trouver une capacité d'engagement concrète individuelle à la CFDT. Les adhérents ont aussi pu témoigner de ce qui a du prix pour eux dans leur travail, ce qui fait leur expérience de travail, des évolutions qu'ils y voient et de la manière dont les qualités auxquelles ils tiennent, dans leurs métiers, peuvent être considérées et évaluées. Cet accompagnement a permis d'agir en tant qu'adhérents syndicaux en rendant possible des parcours à partir des singularités des uns et des autres.

Pour la CFDT Cadres, le dispositif *Coup de pouce* a permis d'être plus vigilante sur des points revendicatifs pour les nouvelles générations de travailleurs : faire en sorte que le travail soit formateur, avoir un emploi qui ait du sens par rapport à ses engagements individuels, agir dans une entreprise qui respecte l'environnement, et enfin avoir un droit d'expression et un lien hiérarchique souple, y compris dans l'organisation du temps de travail tout au long de sa vie.

Les partenariats avec la FAGE, et auparavant avec Article 1 et L'Ascenseur, ont permis de mutualiser et d'interroger nos méthodes militantes auprès du public jeune.

Le *Coup de pouce Jeunes* a été par ailleurs utile pour notre positionnement en tant qu'organisation syndicale : les échanges avec les jeunes révèlent des demandes tout autant autour de la construction des parcours tout au long de la vie – notre rôle syndical traditionnel – que des espaces d'échanges et de reconnaissance sur les situations de vie singulières. Lutter contre les injustices produites par ces deux dimensions peut être au cœur de notre engagement syndical pour l'emploi.

3.6. Campagne TPE 2020/2021

Les dernières élections TPE nous invitent à repenser notre stratégie vers les salariés qui travaillent dans les entreprises de moins de onze salariés. Le taux de participation qui ne cesse de décroître, c'est le signe d'un désintérêt grandissant et d'un manque de compréhension du fait syndical pour ces très petites entreprises.

Alors qu'en 2012 le taux de participation dépassait les 10%, nous constatons que seulement 5,44% des inscrits ont participé à ce scrutin contre 7,35% en 2017.

Le paradoxe restant qu'avec une augmentation de plus de 300 000 salariés pour ces élections 2021, moins de salariés se sont exprimés par rapport aux deux autres cycles électoraux. 330 928 voix exprimées en 2017 contre 265 762 en 2021.



Il faut dire que rien n'a été simple en 2020 et 2021. Crise sanitaire, reports des élections sont sans doute des éléments qui ont eu raison de la motivation des salariés des TPE à participer à ce scrutin mais sans doute aussi une difficulté à percevoir le sens, l'utilité de ce vote.

Résultats CFDT

La CFDT demeure la deuxième organisation syndicale dans les TPE derrière la CGT avec laquelle l'écart se réduit en atterrissant aux alentours des 250 00 voix. FO perd sa troisième place au profit de l'UNSA qui mise sur ce scrutin TPE pour se faire une notoriété. La CFTC chute et la CFE-CGC se maintient au niveau national à moins de 4% de représentativité (+ 0,47 points par rapport à 2017), là où la CFDT progresse de près d'un pourcent en étant à 16,46%.

Focus vote Cadres

Concernant le périmètre des Cadres en TPE, il représente avec ses 532 337 électeurs potentiels, 12,2% du corps électoral dans les TPE. Les salariés cadres participent un peu plus que leurs homologues non-cadres à ces élections (6,19% de taux de participation pour les Cadres contre 5,34% pour les non-cadres et une moyenne à 5,44%). Ce constant était déjà valable en 2017 mais pas en 2012 ou l'écart était de 1,3 point à l'avantage des non-cadres.

Du coté spécifique des cadres lors des élections TPE de 2021

Scrutin	Nombre d'inscrits	Nombre de votants	Taux de participation	Blancs et nuls	Suffrages exprimés
2021	532 337	32 952	6,19%	949	32 003
2017	502 942	39 872	7,73%	967	37 905
Écart	29 395	-5 920		-18	-5 902

Comme au niveau national, le nombre d'inscrits augmente alors que le nombre de votants et de suffrages valablement exprimés diminuent et de fait le taux de participation.

	CFDT	%	CGT	%	FO	%	CFE-CGC	%	CFTC	%	UNSA	%
2021	6 072	19,0%	4 862	15,2%	2 132	6,7%	9 907	31,0%	2 481	7,8%	3 653	11,4%
2017	7 324	19,3%	5 470	14,4%	2 931	7,7%	10 928	28,8%	3 680	9,7%	3 300	8,7%
Écart	-1 252		-608		-799		-1 021		-1 199		353	

Le taux de participation reste encore au-dessus de celui des non-cadres, mais chute de 1,5 point comme le résultat global chez les non-cadres.

La CFDT se maintient avec une diminution de 0,3 point, la CGT progresse de 0,8 point, alors que FO chute d'1 point et que la CFTC de presque 2 point. Ce scrutin bénéficie à la CFE-CGC à plus 2,2 points, l'UNSA progresse de 2,7 points. Il faut relativiser. 2,7 points de plus, c'est 350 voix de plus. Cela fait en moyenne 4 voix par département d'écart.

La CFDT Cadres, bénéficiant du renfort d'une chargée de mission, avait axé son implication dans la campagne dans deux directions :

1. En proximité avec les URI, par la mise en place de rencontres « cadres » intitulées « club cadres TPE » ; la crise COVID n'a pas permis la réalisation de ces rencontres mais quelques événements à distance ont été organisés.
2. De façon ciblée, avec les FD, en se centrant sur les conventions collectives comptant le plus grand nombre de cadres en TPE (six fédérations concernées).



La CFDT Cadres a fait un travail important de production « multi canal » et un travail d'analyse de la situation des cadres en TPE. Ces travaux ont été relayés par notre communication en direction des adhérents mais l'effet « boule de neige » ou « recommandation » n'a pas eu lieu. Ce capital (et les projets envisagés) demeure et peut être fructifié dans les années à venir, tant par nous-mêmes que par les URI, les FD et la Confédération.

La CFDT Cadres fait le pari de l'efficacité en axant son travail pour les années à venir sur un ciblage et une volonté de soutenir la proximité et la communication vers ce public des salariés des TPE. Pour ce faire, nous proposons de cibler deux ou trois fédérations avec des enjeux forts d'un point de vue représentativité, poids de la population cadres par exemple... Ces critères seront à discuter avec les différentes fédérations qui souhaiteront s'engager dans ce travail collaboratif.

La CFDT Cadres propose de concentrer à nouveau les efforts sur quelques métiers phare comme cela a été le cas pour la dernière campagne 2020-2021. Dans la même approche, un travail spécifique avec 2 ou 3 URI à fort potentiel « électeurs TPE » sera initiée.

- Partir des derniers résultats 2021 pour déterminer les ciblage fédérations et URI.
- Accompagner les équipes dans l'élaboration d'un plan d'action.
- Valoriser la démarche et les résultats au fil du temps vers les autres fédérations et URI.
- Proposer d'élargir la démarche à d'autres structures comme des fédérations ou à d'autres URI, mais aussi à des syndicats qui le souhaiteraient.
- L'idée est de sortir de cette posture « dernière ligne droite avant les élections » pour entrer dans une logique de pratiques inscrites dans les collectifs.

La CFDT Cadres sera en soutien aux URI qui mettront en place des Unions Territoriales TPE, notamment par la mise en place de Clubs cadres TPE

3.7. Campagne élections européennes 2019

Notre engagement et participation à la campagne pour les élections européennes de mai 2019 :

- Avec la Confédération, nous nous sommes engagés dans cette campagne en organisant des débats avec des militants.
- Nous avons animé des matinales à Bolivar (présentation d'EUROCADRES, du CESE, d'UNI Europa Cadres, valorisation des acquis européens) pour faire connaître - surtout aux fédérations - nos principaux engagements. Nous avons eu peu de succès mais l'idée de partager des réalités syndicales au sein de l'immeuble Bolivar peut faire son chemin !
- Nous avons produit et diffusé une dizaine de vidéos sur « la valeur ajoutée de l'Europe » : cadre européen de certification, télétravail, stress, parentalité, directive lanceurs d'alerte, intelligence artificielle, comités de groupe européen, etc.

3.8. Campagne élections fonctions publiques

La CFDT Cadres a participé activement à la campagne pour les élections professionnelles dans les fonctions publiques en 2018.

Nous avons ainsi pu apporter des éléments sur le positionnement des cadres fonctions publiques en participant avec l'UFFA, les URI et fédérations concernées au groupe de travail confédéral dédié.

Parallèlement, la CFDT Cadres a constitué, au sein de son Bureau national, un groupe de travail « fonctions publiques » qui s'est réuni dès 2017 et tout au long de l'année 2018. Ce groupe de travail, représentant les trois versants de la fonction publique a conçu des outils revendicatifs spécifiques « cadres » à destination des équipes syndicales. Ainsi, des cartes postales et des affiches ont été fournies aux syndicats afin de leur permettre de porter un revendicatif « cadres » lors de la campagne fonctions publiques 2018.

Huit thèmes revendicatifs ont été retenus pour alimenter la campagne CFDT des élections professionnelles auprès des cadres :

1. Dans les supports « *Stratégies : Associons les cadres !* », la CFDT a revendiqué que les cadres soient davantage associés aux décisions stratégiques prises lors des réorganisations successives et fusions d'administration.
2. Dans les supports « *Management : pour une écoute active* », la CFDT y réaffirmait son attachement au rôle du manager impliqué et réellement à l'écoute de ses collaborateurs. Nous rappelions également l'offre de formations de la CFDT cadres déployée en la matière.
3. Dans les supports « *Vers plus de régulation* », la CFDT Cadres revendiquait une meilleure régulation des temps entre l'opérationnel et le management.
4. Dans les supports « *Pour une meilleure qualité de vie au travail* », nous abordions la question de la charge mentale, des risques psychosociaux et revendiquions une prise en compte de la pénibilité de certaines situations pour les cadres.

5. Dans les supports « *Améliorons nos conditions de travail* », la CFDT Cadres dénonçait le manque de moyens et d'effectifs pour les cadres de santé et revendiquait une amélioration des conditions de travail des professionnels de santé pour un service public de qualité.
6. Dans les supports « *Éducation : Un impératif d'équilibres !* », la CFDT Cadres affirmait que l'éducation de la jeunesse est une priorité qui nécessite des moyens humains et matériels pour les agents de l'Éducation Nationale.
7. Dans les supports « *Réseau CFDT : la force du collectif !* » nous affichions un réseau de 70 000 cadres adhérents du public comme du privé et revendiquions la reconnaissance des cadres comme acteurs au sein de leur organisation de travail.
8. Dans les supports « *Avec vous, la CFDT agit* », nous portions à connaissance les acquis CFDT pour les cadres, notamment sur les parcours professionnels et l'égalité professionnelle.







4

Une CFDT Cadres en appui de la CFDT et de ses organisations



Une CFDT Cadres en appui de la CFDT et de ses organisations

4.1. Le renforcement du lien avec les fédérations et unions régionales

4.1.1. Dans le contexte rénové de la structuration des régions, et dans les relations avec les fédérations, la CFDT Cadres cherchera à formaliser les relations au travers d'engagements réciproques entre l'union et les structures fédératives.

Commentaires :

- Plusieurs conventions de développement ont été formalisées avec des fédérations (FNCCB, FEAE, Finances et FEP). Le Bn Cadres en a eu connaissance.
- Nous avons été sollicités pour le Bureau fédéral de la FNCCB. Animation d'un atelier CFDT Cadres lors du congrès PSTE.
- Des conventions spécifiques ont été signées avec Interco, FGTE, PSTE, Santé-Sociaux, Auvergne-Rhône-Alpes pour des actions de formation, des mises à disposition de moyens, etc.
- Certains membres du Bureau national n'ont pas de vrai lien avec leur URI ou fédérations.

Perspectives :

- Convention de développement : une réunion collective de bilan a été envisagée. Qu'est-ce qui marche et ne marche pas ? Pourquoi pas les autres ?
- Identifier des indicateurs d'impact et de réalisation des actions ? Faut-il être proactif ? Avoir une stratégie ciblée de la CFDT Cadres pour porter l'offre ?
- Soutenir les URI et fédérations afin que les textes de congrès identifient les enjeux cadres.

4.2. Mieux se faire connaître des organisations, syndicats et section syndicales

4.2.1. Pour réaliser cet objectif, il est nécessaire de préciser les fonctions et missions des instances de la CFDT Cadres (Bureau national, Secrétariat national, Commissions cadres interprofessionnelles et fédérales). Cela pourra se concrétiser par une formalisation en début de mandat.

Commentaires : La session de début de mandat a été réalisée.

- Les sessions *Référents Cadres* permettent aussi de situer les missions de chacun. Le travail sur les statuts a également eu cette visée.
- Les nouveaux membres du Bureau national (en cours de mandature) ont bénéficié d'une rencontre avec le Secrétariat national ; une session a eu lieu en début de mandat pour les membres du Bureau national.

Perspectives :

- L'évolution des statuts favorisera une bonne compréhension.

4.2.2. Ainsi, nous étudierons, avec les structures fédératives, la possibilité d'une présence CFDT Cadres à chaque congrès.

Commentaires :

- Cette action a été réalisée chaque fois que possible et sollicitée. Cela permet des contacts précieux.
- Il était prévu une participation aux AG confédérales décentralisées de mi-mandat.

Perspectives : à poursuivre, c'est extrêmement important !

Un recensement précis des lieux d'intervention possible et une analyse d'opportunité seront proposés, co-construits et conduits avec les structures fédératives.

Commentaires :

- La CFDT Cadres a été présente dans les événements suivants (hors congrès) :
 - Le *Car Mil* de la région Centre.
 - Les *Entretiens de Strasbourg* avec Interco.
 - Le *salon BATIMAT*.
 - Conférence sur la mobilité (FGTE).
- Pas de recensement des opportunités (salons étudiants ? salon emplois ? conférences ?) ; pas de sollicitation des URI pour les salons CE par exemple.

4.2.3 La CFDT Cadres mettra en place pour les fédérations, les Unions régionales et les membres du Bureau national un espace internet dédié.

Commentaires :

- Un espace dédié aux membres du Bureau national cadres existe sur l'espace adhérent confédéral.
- Des lettres d'information aux URI et fédérations ont été adressées durant l'année 2020 (confinement) afin de rassembler différents éléments d'information.
- Pas de structuration de la communication en direction des URI et FD mais des envois systématiques des documents pour le Bureau national cadres en direction des SG, Responsable Cadres et Responsables Développement.

4.2.4. La CFDT Cadres répondra aux sollicitations des équipes en matière de développement et d'amélioration de notre représentativité chez les cadres.

Commentaires :

- Cette posture d'accompagnement a été mise en œuvre mais la CFDT Cadres se trouve fort peu sollicitée.
- Les formations *Imagin'Cadres* sont déployées ; des formateurs URI et fédérations ont été formés à l'animation du module.

Perspectives :

- Travailler sur la bonne complémentarité des structures (qui fait quoi !).

4.2.5. Notre soutien passera par l'animation de ces *Référents Cadres* ainsi que la recherche de référents dans les groupes ou secteurs où la prise en charge des cadres a parfois été négligée.

Commentaires :

- La formation référent cadres est opérationnelle sous les deux modes (en présence et à distance).
- La CFDT Cadres a répondu à toutes les demandes d'intervention des fédérations/URI dans l'animation des réseaux de référents.
- Il n'y a pas de réseau trans fédérations et URI des référents.

Perspectives :

- Pouvoir identifier une responsabilité *Référent Cadres* dans GASEL et permettre de croiser les réseaux fédérations et URI.
- Permettre dans GASEL à tout adhérent cadre d'identifier « son » responsable ou le Référent Cadres de proximité.

4.2.6. La CFDT Cadres poursuivra son travail de déclinaison des priorités confédérales et proposera un calendrier semestriel des sujets pouvant s'insérer dans la presse confédérale.

Commentaires :

- La couverture média (SH principalement) de l'activité de la CFDT Cadres a été constante et soutenue !
- La CFDT Cadres s'est mobilisée dans les priorités confédérales (Retraites, ANI cadres Télétravail, Fonctions publiques, TPE, etc.) ; la priorité cadres apparue au congrès de Rennes (amendement 14) et dans le plan de travail ne s'est pas traduite par des « commandes » ni des actions particulières.
- Des actions de communication ont été concertées (livre *Osez l'Alerte* par exemple, enquête KANTAR, représentativité).
- Le magazine confédéral a répercuté la transformation numérique de la Revue : peut-on aller plus loin ?

Perspectives :

- Comment faire évoluer la convention spéciale UCC/Confédération ? L'UCC a établi chaque année son bilan d'activités en retour de la convention. En faire un support de dialogue ?
- Intégrer le fait de l'existence (à partir de septembre 2021) d'un responsable de la politique confédérale en direction des cadres.

4.3 Renforcer la communication entre la CFDT Cadres et les structures fédératives

4.3.1. Le renforcement de la connaissance des outils de communication, une communication plus ouverte aux organisations, ainsi qu'une meilleure exploitation des réseaux sociaux seront mis en œuvre.

Commentaires :

- La CFDT Cadres a produit un catalogue papier de ses productions puis reformaté la page « publications » de son site web.
- La communication sur les réseaux sociaux s'est largement accrue durant la mandature ; notre site web et notre compte Twitter relaie les initiatives fédérales et régionales : cette fonction peut encore être intensifiée.
- Il existe des relais dans certaines fédérations (newsletter de la fédération des Finances par exemple).
- Il est aussi constaté que des syndicats relaient davantage que leur fédération.
- Des URI ont relayé les informations du Crefac.

Perspectives :

- Recenser les demandes de supports de communication ? Nécessité de toucher le réseau militant (présence dans les congrès, dans le catalogue confédéral).
- Développer une offre de service de personnalisation des supports.
- Étudier l'externalisation de la gestion des stocks.

4.4. La co-construction : une voie à privilégier

4.4.1 Durant la prochaine mandature, nous chercherons à accentuer ces coopérations formalisées avec les fédérations mais aussi les régions, dans une démarche d'engagements réciproques.

Commentaires :

- En matière de syndicalisation, des conventions ont été signées avec des fédérations ; les URI ont conventionné avec la Confédération pour l'expérimentation ACDC. Des conventions de mise à disposition pour des actions ciblées (syndicalisation, formation) ont également été établies.
- Des actions concertées ont lieu dans le domaine de la formation et de l'animation des réseaux de cadres.

4.4.2. Une présentation du plan de travail cadres, à destination des structures fédératives, avec le concours des membres du Bureau national sera proposée.

Commentaires :

- Peu de sollicitations en ce sens mais des interventions dans les bureaux fédéraux (FNCB, par exemple) et régionaux (Occitanie).

4.5. L'implication dans les groupes de travail confédéraux

4.5.1. La CFDT Cadres définira les éléments qu'elle souhaite voir traiter au sein du plan de travail confédéral.

Commentaires :

- Cette orientation n'a pas été mise en œuvre de façon explicite ; de la co construction a été faite au cas par cas, en réponse aux sollicitations confédérales (soit sur du revendicatif, soit sur des politiques ou campagnes ciblées). Le plan de travail confédéral prévoyait une action avec la CFDT Cadres sur le champ revendicatif. À défaut d'avoir été générale, elle a été ciblée (négociation encadrement négociation télétravail).

4.5.2 La CFDT Cadres fera régulièrement le point sur les objectifs, attentes de la confédération, sens de nos responsabilités et le temps consacré dans notre participation à ces organismes. Une synthèse des lieux et des participations sera produite. Elle permettra de préciser les attentes de chacun, la répartition des moyens, les actions à mettre en œuvre et les évolutions prévisibles.

Commentaires :

- Une participation active de la CFDT Cadres dans les groupes de travail confédéraux est à souligner ainsi que dans les équipes de négociation interprofessionnelle.
- Un bilan écrit annuel a été produit à destination de la confédération.

Perspectives :

- Articuler l'action avec le responsable de la politique en direction des cadres.

4.6. Une expertise sur le management au service des organisations

4.6.1. La montée en charge de l'outil CFDT qu'est le Crefac devra se concrétiser par la poursuite d'une offre de formation à destination des exécutifs d'organisations. D'autres publics pourraient aussi être définis en lien avec le secteur DOF confédéral. Des formations décentralisées pourront être proposées avec l'appui des membres du Bureau national.

Commentaires :

- La CFDT Cadres a été à l'écoute des besoins des organisations en matière de formation des responsables ; sa communication est adaptée à cet objectif.
- L'action du Crefac s'organise dans le cadre de la politique confédérale qui a été précisée.
- Des réflexions importantes sont en cours au niveau de la confédération, pour lesquelles la CFDT Cadres est intimement impliquée.
- Cela vient structurer la commande de formation.

Perspectives :

- Les nouveaux statuts de la CFDT Cadres identifient mieux sa possible contribution dans le domaine de la formation.

4.6.2. La Revue *Cadres* : il sera dorénavant possible aux adhérents de ne plus la recevoir systématiquement s'ils en font la demande.

Commentaires :

- Cette action a été mise en œuvre avec succès.
- De façon modeste mais réelle, des articles et des revues sont achetées en ligne !

Perspectives :

- L'abonnement papier des nouveaux adhérents pendant deux ans permet une fidélisation : ce sera poursuivi.
- Une évolution de la mise en ligne des articles (en amont de la parution papier) permet plus de réactivité à l'événement.
- Un travail sur la maquette papier est envisagé.
- Le renforcement du soutien technique est à mettre en place, voire un soutien marketing pour développer l'audience.

4.6.3. La participation à l'OdC sera renforcée pendant la mandature. Les travaux devront être mieux intégrés dans nos revendications et analyses.

Commentaires :

- Le soutien à l'OdC a été confirmé, y compris par un effort budgétaire afin d'accompagner des transformations (publication des actes). La période de crise sanitaire a mis à l'arrêt la plupart des projets qui se basent sur des travaux préparatoires de petits groupes.
- Membres du Bureau national cadres associés.

4.7. Mieux valoriser notre action internationale

4.7.1. Le questionnement de notre participation ne doit pas être tabou et il nous faut porter le sens que nous accordons à ces activités dans les exécutifs de ces organisations. Un recensement exhaustif sera réalisé et un bilan des actions sera conduit avec le Bureau national. Nous continuerons à faire participer nos membres du Bureau national et à inviter régulièrement nos partenaires internationaux.

Commentaires :

- Nous avons impliqué quelques membres du Bureau national dans des travaux et projets de EUROCADRES et de UNI-Europa.
- Nous avons soutenu des projets portés par des confrères syndicats européens ainsi que des projets de recherche (IMT Atlantique, COST FABER).
- Des campagnes de EUROCADRES et de UNI ont été relayées par nos médias.
- Nous avons fait le choix de confirmer notre engagement au niveau EUROCADRES (et d'accroître le lien avec la FGMM notamment) et d'assumer la présidence du comité CADRES de UNI-Europa (lien avec F3C, FBA, PSTE notamment) ; notre cotisation a été revue.

Perspectives :

- Développer les articulations entre CFDT Cadres et FD les plus concernées par EUROCADRES et UNI Europa Cadres.
- Produire une note d'information régulière (périodicité à définir) sur les enjeux et actions cadres au niveau européen.





4 bis

Activités complémentaires pour
une CFDT Cadres en appui de la
CFDT et de ses organisations

4.8. Formation et Crefac

Le Crefac a renforcé son activité en faveur de la formation des cadres, tant du secteur privé que public. En se dotant d'un plan d'action articulé autour de cinq orientations stratégiques, le Crefac a su :

- Investir dans la formation à distance afin d'enrichir son offre de formation.
- Enrichir les volets de son action à destination des adhérents et élus ainsi que pour les militants responsables.
- Renforcer les coopérations avec les structures de la CFDT.
- Travailler à sa certification qualité.
- Mieux communiquer pour mieux se faire connaître.

Le Crefac déploie dorénavant une offre autour de vingt-cinq thématiques s'adressant à un large public, mais également en interne aux membres de l'équipe du Crefac afin d'accompagner leur professionnalisation à l'usage des nouveaux outils et méthodes pédagogiques. Cette offre a été enrichie par un dispositif de formation en distanciel pure ou venant se mixer avec des séances en présentiel.

Ainsi, le Crefac dispose d'un programme ambitieux et diversifié qui vise le développement et le soutien professionnels aux adhérents et élus, mais également aux militants, aux responsables de structures ou encore aux exécutifs. Nous pouvons notamment citer le déploiement des formations :

- *Imagin'cadres.*
- *Référents cadres.*
- *Manager dans une structure syndicale.*
- *Manager quel est mon rôle ?*
- *La résolution des conflits dans un collectif.*
- *Charge de travail, prenez la main.*
- *Protéger l'alerte éthique.*
- *Travail et transformations numériques.*
- *Ingénieurs et cadres experts au cœur des organisations et des grands défis sociétaux et professionnels.*

Le Crefac a également construit une offre sur-mesure avec et pour nos partenaires, tant au niveau de la confédération que des fédérations ou des syndicats.

Nous pouvons citer les coopérations avec notamment les fédérations Santé-sociaux, FGTE, FGMM et l'union URI Auvergne-Rhône-Alpes ou encore Interco, avec une intersyndicale d'un groupe industriel issu de la métallurgie, ou avec la confédération sur un projet de formation des responsables de service au management à distance.

De plus, dans la période 2017-2021, le Crefac est devenu une force d'ingénierie, d'adaptation et d'innovation en se dotant de nouveaux recrutements tant au niveau de la direction, que des consultants-formateurs internes ou d'intervenants-experts externes. Ainsi, de nouveaux projets sont à l'étude. Nous pouvons citer une formation sur le fait religieux en entreprise ou administration, sur les espaces d'analyse de pratiques professionnelles ou encore sur l'entretien au cœur du management.

Pour accompagner ces évolutions, le Crefac s'est attaché au soutien de son équipe à travers des actions de formation qui leur ont été destinées. Nous pouvons citer, entre autres, la formation collective animée par Catalys à l'approche multimodale dans l'ingénierie pédagogique.

Ainsi, l'équipe du Crefac a su adapter son offre au contexte sanitaire mais également au-delà. Le distanciel est venu enrichir les contenus voire l'offre de formation. Le Crefac s'est mis en ordre de marche pour numériser totalement ou partiellement chacune de ses actions de formation. L'objectif dans cet engagement dans le distanciel n'était pas de substituer ce dernier au présentiel. Mais bien d'enrichir l'offre et les contenus notamment en mixant les séances de présentiel avec des modules en distanciel. Nous avons ainsi pu construire une offre mixte ou encore multimodale à côté d'actions 100% en présentiel distinctes d'actions 100% en distanciel sous diverses formes.

Durant ce mandat, la CFDT Cadres et le Crefac ont déployé une offre de webinaires via la plateforme Webikeo. De multiples thèmes ont ainsi été abordés comme la QVT, les conditions de travail, le management, les lanceurs d'alerte, le télétravail, les enjeux stratégiques de la démarche de dialogue sur la Qualité du travail et beaucoup d'autres !

Enfin, le Crefac a su être partie prenante à la mutualisation des moyens de la formation syndicale au sein de la CFDT. Ainsi, trois de ses formateurs ont participé, pour le compte de la confédération, à la transposition numérique des classeurs formations confédéraux afin que cette ressource dématérialisée puisse être disponible dès le lancement de la plateforme numérique LMS. De même, le Crefac et la CFDT Cadres ont participé à deux groupes de travail confédéraux, l'un sur le déploiement d'une plateforme LMS et l'autre sur l'évolution de la structuration de la formation syndicale.

Concernant son engagement dans une démarche qualité, le Crefac a obtenu en juin 2021 son référencement à la base de données Datadock et poursuit le travail afin d'obtenir la certification Qualiopi.

FOCUS : formation représentants de proximité

Fin 2020, l'opportunité est offerte au Crefac de bâtir une formation inédite d'une durée de deux jours pour trois sessions à destination de trente représentants de proximité d'une entité d'un groupe industriel. Cette demande de formation est apparue comme nécessaire, au vu d'une première année d'exercice, dans un

contexte de mise en place des CSE, de disparition des délégués du personnel et d'installation de ce tout nouveau mandat. La CFDT Cadres et le Crefac ont travaillé de concert pour répondre à l'urgence et concevoir la formation pour la mettre en œuvre dans un délai extrêmement court étant donné que les mandats étaient bien avancés.

Le distanciel s'est imposé pour la conception et la mise en œuvre de cette formation au vu de la situation sanitaire du moment.

La formation a permis de répondre aux objectifs suivants :

- Faire comprendre le rôle et les attributions du représentant de proximité, replacés dans un contexte légal et des meilleures pratiques.
- Articuler le rôle des représentants de proximité avec le CSE et ses différentes commissions notamment la Commission Santé-sécurité et conditions de Travail.
- Replacer les représentants de proximité et leur action dans l'action syndicale au sein de la Section.
- Explorer et construire des pratiques collectives, forger une culture commune et créer une dimension réseau, outiller le quotidien.

En résumé, il s'agissait d'aider les représentants de proximité à prendre toute leur place dans le dialogue social y compris en se positionnant comme interlocuteurs directs de la Direction et développer leur possibilité d'action syndicale.

La particularité des représentants de proximité est que leurs rôles, moyens et missions sont quasi intégralement déterminés par des accords d'entreprise portant sur le CSE et/ou sur le droit syndical.

Leurs possibilités d'action et l'organisation de leurs travaux pourront également être déterminés par le CSE et même la direction, sachant que les pratiques sont à partager et développer au-delà des seuls textes. Ouvrir sur les meilleures pratiques, outiller, aider à construire un projet à la fois individuel et collectif à différents niveaux de l'entreprise et surtout replacer l'action du Représentant de proximité dans le contexte syndical ont été les essentiels du contenu de la formation.

L'implication et la participation du délégué syndical central, d'un secrétaire confédéral, des référents représentants de proximité du CSE ont été des atouts pour la réussite de la formation et sa parfaite intégration dans le contexte de la section syndicale.

Pour la CFDT Cadres, il importe également de mieux appréhender le champ des possibles du représentant de proximité dans son lien avec les salariés et avec la ligne managériale (et réciproquement !). Au travers de cette formation, cela permet d'identifier des points de vigilance et d'appui pour mieux articuler dialogue professionnel et dialogue social.

C'est aussi un moyen de reconnaître et construire un nouveau rôle social et d'accompagner le passage de sympathisant à adhérent (en l'occurrence pour quelques nouveaux représentants de proximité). C'est une façon d'agir pour mieux « permettre et reconnaître l'investissement syndical » (cf. l'article 3.3.5. de la résolution).

4.9. La revue *Cadres*

Depuis le 1^{er} janvier 2020, la revue *Cadres* est envoyée à un public davantage ciblé sur des attentes : adhérents cadres qui se sont abonnés volontairement, nouveaux adhérents cadres de l'année, structures CFDT, partenaires. Le volume global est de quelque 20 000 exemplaires. À noter l'obtention du renouvellement du numéro de Commission paritaire des publications jusqu'en 2025.

Parallèlement, le site de la revue a été refondé et développe une activité propre en support de l'édition papier. À titre d'exemple, il y a eu sur l'année 2020 quelque 30 000 utilisateurs dont un sur dix consultent régulièrement le site. La moitié des internautes ont moins de 34 ans, ce qui permet de conclure que la revue en ligne touche un public plus jeune que l'édition papier. À noter l'équilibre hommes-femmes dans les deux éditions. Une newsletter a été créée et a quelque 15 000 abonnés.

Cette évolution a permis une réduction considérable de l'engagement financier de la CFDT Cadres, de proposer l'abonnement gratuit aux adhérents non cadres, et de supprimer la gestion des stocks non diffusés.

La revue a valorisé l'activité de la CFDT Cadres (congrès, cinquantième de l'union, comité national sur l'intelligence artificielle), l'actualité des conditions de travail (charge, vulnérabilité, relation d'emploi), l'action publique, sociétale et parapublique (fonction publique, travail social, tiers-secteur), l'actualité sociale et syndicale (crise des retraites, gilets jaunes, dynamiques territoriales) avec une place sur l'expertise sectorielle (industrie, fonctions-support).

À noter que les effets de la crise sanitaire sur le travail ont fait l'objet d'un numéro début 2021.

4.10. L'Observatoire des Cadres et du management

L'Observatoire des Cadres et du management est un carrefour d'échanges entre des logiques universitaires, RH et salariés pour s'approprier les évolutions du travail et le transformer. Les thématiques abordées pendant cette mandature reflètent les préoccupations des acteurs du travail. L'activité de l'OdC permet aussi à la CFDT Cadres d'être proche des situations des salariés.

La plupart des séminaires ont donné lieu à des capsules vidéo de synthèse disponibles sur le site observatoiredescadres.fr, ainsi qu'à des publications de synthèse dans la Revue *Cadres* ou par des livrets OdC :

- *Évaluation du travail* (2017).
- *Autonomies au travail* (2017) suivi d'une publication en livret.
- *Réforme du temps de travail, stop ou encore ?* (2017).
- *Manager en toute connaissance d'impacts* (2017).
- *Réinventer le management ?*
- *Manager le travail public* (2018).
- *Les 20 ans de l'OdC, des conditions d'exercice de la fonction cadre qui évoluent. Bourse du travail, publication de Portraits cadres* (2018). Retrouver les capsules vidéo sur les cinq thèmes en l'intro.
- *Gouvernance d'entreprise : un comité des parties prenantes à faire vivre* (2018).
- *Formation en situation de travail*, (2019) avec un livret de témoignages.

- *Plateformisation des entreprises* (2019).
- *Entretiens professionnels* (2019).
- *Emploi seniors* (2020).
- *Travail éloigné, demandes de changement* (2020).
- *Travail éloigné, une révolution silencieuse ?* (2021).
- *Du milieu de carrière à l'emploi seniors* (2021).
- *Une nouvelle réforme du temps de travail ?* (2021)

Les Heures OdC à la Défense expérimentées en 2018 se sont maintenues jusqu'au confinement. Elles ont permis à quelques cadres adhérents en activité de venir échanger sur les thématiques traitées par l'Observatoire, et pour l'OdC de recueillir des témoignages de cadres en activité. Les secrétaires nationaux de la CFDT Cadres se sont relayés pour ouvrir les échanges sous forme synthétique. Pour autant, la cible des sympathisants (nous avons une volonté de développement) n'est pas touchée car il manque un relais d'information et d'explication. Les DSC sont parfois présents en fonction des thématiques.

L'Observatoire des cadres a pour objectif de comprendre et de transformer les organisations de travail en faisant coopérer plusieurs logiques par des temps de rencontres sur un thème en évitant d'être dans une production d'information experte. Le conseil d'administration a décidé en 2020 la suspension des activités événementielles puisque les conditions d'exercice n'étaient plus réunies, tout en conservant une activité de publication avec la parution du livre « *Travail éloigné* » (en téléchargement sur observatoiredescadres.fr/publications/livres/) en collaboration avec Metis et d'une émission « KALEIDOSCOPE » sur l'emploi des seniors.





Cfdt:

CADRES

S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

Cfdt: CADRES

16^e congrès
Paris, les 12, 13 & 14 janvier 2022

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

CADRESCFDT.FR