

La Lettre

N° 170 / JANVIER 2018

FO-CADRES

L'UNION DES CADRES ET INGÉNIEURS - FORCE OUVRIÈRE



L'édito d'Éric PÉRÈS
2018, ANNÉE DES CADRES

Zoom sur...
L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES EN 2016

Fonction publique
LES ENJEUX EN 2018

Dossier

LE LEAN :

anti-gaspi ou gros gâchis ?

TWEET

@FOCadres

Ouverture des négociations sur le statut #cadre : pour @FOCadres, la #négociation doit conduire à la signature d'un nouvel accord national interprofessionnel pour permettre ensuite aux branches d'engager leurs propres négociations sur l'encadrement.

@PERESERIC

@FOCadres est ravi d'avoir contribué au rapport #éthique des algorithmes qui conclut des semaines de débats et de travaux animés par la @CNIL. La proposition @FOCadres sur l'audit amont et aval des algos est reprise. #data #privacy

LE CHIFFRE 3 700

personnes ont contribué à notre première consultation publique sur le statut cadre.



CAPITALISME VS ÉCOLOGIE

L'écologie est-elle compatible avec le capitalisme ? À cette question essentielle pour poursuivre les débats sur la transition énergétique, la réponse d'Antonin Pottier, économiste et lauréat du prix Veblen, est claire : c'est non ! En effet, selon l'étude de ce jeune docteur en économie de l'environnement — consultable en ligne sur www.veblen-institute.org —, les dégradations et impacts néfastes de l'activité économique (les « externalités négatives ») ne sont pas intégrés dans les calculs de rentabilité. La réponse réside principalement dans les mesures réglementaires édictées par l'État pour contraindre les entreprises à « internaliser les externalités ». Mais selon l'ancien élève de Normale Sup, la réponse politique et la concrétisation des effets escomptés accusent toujours un retard face aux nouvelles externalités issues des modes de production. L'innovation pour maximiser les profits, et son lot de nouvelles externalités, devançant sans cesse les réponses réglementaires. Sans une critique de la théorie économique classique et en l'absence d'une réflexion globale, à la fois économique, sociale et politique, les chances de succès de la transition vers une société écologiquement et socialement soutenable restent minces.

RGPD, UNE NOUVELLE DONNE POUR LES DONNÉES

Dès le 25 mai prochain, le RGPD, un acte juridique européen, va encadrer la protection des données personnelles sur l'ensemble du territoire de l'Union. Contrairement à une directive, ce règlement général sur la protection des données va s'imposer à tous les États membres, quelle que soit leur législation nationale en la matière. La loi française Informatique et libertés (qui date de 1978) sera prochainement modifiée à cet effet.

Le RGPD relève d'une double inspiration : alléger considérablement le contrôle *a priori* d'une part, et responsabiliser d'autre part les personnes chargées de contrôler le traitement des données, qui devront prouver qu'elles protègent correctement les informations. Jusqu'à présent, les entreprises françaises devaient accomplir certaines formalités (déclaration, autorisation, demande d'avis...) auprès de la CNIL pour mettre en œuvre des traitements de données à caractère personnel. Avec le RGPD, on change de paradigme : moins de contrôle en amont mais des sanctions plus lourdes en cas d'infraction. Les entreprises qui n'auraient pas pris soin d'établir des dispositifs de protection conformes au RGPD prennent dorénavant le risque de se voir infliger des sanctions financières pouvant atteindre 4 % du chiffre d'affaires mondial consolidé de l'entreprise. Une

contrainte qui les oblige à repenser leur gouvernance et à faire remonter les enjeux liés à la protection des données au niveau des décisions stratégiques. Les firmes ont tout intérêt à faire du RGPD un levier de différenciation compétitive hors coût. Avec l'économie du numérique, la confiance et la transparence dans le traitement des données personnelles deviennent effectivement des atouts-clés. Du point de vue syndical, la protection des données des salariés et celle de leur vie privée est une affaire trop sérieuse pour la laisser aux seules mains des informaticiens. Il convient d'en faire un objet de dialogue social, notamment au regard de l'utilisation des outils algorithmiques dans le domaine RH (recrutement, promotions, GPEC...).

“ FO-Cadres poursuit son travail de réflexion afin d'aboutir à la mise en place d'outils de contrôle, de certification et de correction de ces algorithmes, tout particulièrement au niveau du processus d'apprentissage par ces solutions fondées sur l'intelligence artificielle. ”

ALLEMAGNE : IG METALL OBTIENT PLUS DE SALAIRES ET DE FLEXIBILITÉ

Après 2 mois et demi de négociations, ponctuées de fortes grèves, le syndicat IG Metall a signé un accord temps de travail avec la fédération patronale. Il revendiquait la possibilité pour les salariés de ne travailler que 28 heures hebdomadaires au lieu de 35 pendant 2 ans maximum, avec maintien partiel du salaire sous forme de prime et garantie de pouvoir revenir à temps plein. Au final, il a obtenu gain de cause mais sans compensation financière. L'accord marque un revirement : la flexibilité du temps de travail a été un privilège des employeurs, dorénavant les salariés pourront opter pour un temps de travail réduit. Les employeurs pourront augmenter le temps de travail jusqu'à 40 heures sur la base du volontariat. IG Metall a aussi obtenu une augmentation salariale 4,3 %.



ASSURANCE CHÔMAGE ET FORMATION : DES RÉFORMES SOCIALES À HAUT RISQUE



Les réformes de l'assurance chômage comme celle de la formation représentent des enjeux importants. La négociation ne doit pas être précipitée. La modification de l'assurance chômage a débuté par une réunion de négociation interprofessionnelle le 11 janvier au siège du Medef. Cinq thèmes seront abordés dans les semaines qui viennent : la création d'un nouveau droit à l'assurance chômage pour les démissionnaires et les travailleurs indépendants ; la lutte contre le travail précaire et la « permittance¹ » ; un meilleur contrôle et accompagnement des demandeurs d'emploi ; l'évolution de la

gouvernance du régime. La position générale de FO est de s'opposer à toute réduction des droits pour les demandeurs d'emploi. Concernant l'inclusion des démissionnaires, nous revendiquons la reconnaissance de nouveaux motifs de démission légitime afin d'éviter toute perte de droits. Pour ce qui est du contrôle des chômeurs, FO préfère renforcer leur accompagnement plutôt que leur surveillance. Par ailleurs, FO a rappelé au président

Macron sa promesse de campagne au sujet d'un bonus/malus pour lutter contre les contrats courts et ainsi changer les comportements. Ce dernier point n'est pas évoqué dans le document d'orientation. Cette réforme, qui modifierait également la formation et l'apprentissage, fait peser des risques en matière d'équilibre des régimes mais aussi de continuité des droits pour les salariés. Le délai actuel de négociation paraît court. FO reste vigilante, pour que cette négociation ne s'oriente pas vers un élargissement des bénéficiaires au détriment du maintien des droits des chercheurs d'emploi.

¹ La permittance désigne l'utilisation abusive du régime des intermittents du spectacle en lieu et place d'un CDD ou d'un CDI.



L'édito

2018, année des cadres

ÉRIC PÉRÈS, secrétaire général de FO-Cadres

C'est au nom de toute l'équipe de FO-Cadres que je vous adresse nos vœux de bonheur et de santé pour 2018. Une année qui exigera, tout autant que les précédentes, de la conviction et de la détermination pour que l'engagement syndical aboutisse à toujours plus de justice sociale et de solidarité. Les résultats de 2017 en matière de représentativité syndicale nous confortent dans cette voie. Ils confirment la progression de FO dans l'encadrement. Une progression que nous devons à l'engagement de nos militants et de nos sections syndicales, de plus en plus visibles au sein des entreprises. Il nous faut poursuivre ce travail de développement pour conforter notre syndicalisme libre et indépendant, et faire du réformisme militant une voie de progrès social. Après la modification du Code du travail, dont les mesures les plus régressives ne tarderont pas à produire leurs effets sur la qualité des emplois et les conditions de travail, d'autres réformes mobiliseront notre vigilance. De l'assurance chômage à la formation professionnelle en passant par les retraites, ces bouleversements voulus par l'exécutif ne sont pas sans danger pour les cadres. La nouvelle refonte de la convention de l'Unédic, avec la perspective d'une ouverture des droits aux indépendants sans financement supplémentaire, risque ainsi de remettre en cause le caractère contributif et assurantiel du dispositif. La volonté de réduire une nouvelle fois les prestations des cadres pour financer le nouveau dispositif ne serait dès lors pas à exclure. Plus proche de nous, la négociation sur l'encadrement est l'occasion de restaurer le rôle et la place des cadres dans l'entreprise. Elle doit aboutir à redonner du sens au contenu du travail et aux responsabilités assumées par ces salariés. Nous prendrons toute notre part dans les négociations afin que les discussions en cours débouchent sur un nouvel accord interprofessionnel porteur de nouvelles garanties collectives. Le lancement de la première consultation publique sur l'enjeu de la négociation témoigne également de notre volonté d'associer à cette réflexion le plus grand nombre possible de cadres, pour bâtir avec eux les revendications à même de défendre leurs intérêts individuels et collectifs. Pour finir, je tiens à remercier une nouvelle fois tous nos lecteurs. Vous êtes toujours plus nombreux à nous suivre, à partager nos valeurs de liberté et d'indépendance, à participer à nos événements et à nous soutenir dans nos différentes actions syndicales. Ce soutien est un encouragement à poursuivre nos efforts pour la défense d'un syndicalisme à l'écoute des préoccupations des cadres. Merci et bonne lecture, à chacun d'entre vous !

Hommage Virginie Dedenys nous a quittés



Virginie avait rejoint FO-Cadres comme juriste au début des années 2000. Elle nous a apporté sa sérénité et son dévouement, des qualités humaines qu'elle a immédiatement mises au service de nos adhérents. La justesse de ses réponses et l'efficacité de ses analyses ont très vite fait de Virginie une pièce maîtresse du service juridique de FO-Cadres. Jusqu'au dernier jour, elle mena un combat acharné contre la maladie. Sa disparition est pour tous les camarades une tragédie. Elle m'affecte encore aujourd'hui. Je pense toujours à celle qui, à mes côtés, a fait de FO-Cadres une organisation qui compte. Son départ laisse un vide immense. Au nom du bureau exécutif et de tous les militants qui ont bénéficié de son aide et de son écoute, je présente à sa famille toutes nos condoléances. Ma chère Virginie, je t'embrasse et te dis au revoir.

Éric Pérès

Sommaire

JANVIER 2018

- 2 **Les brèves**
Toute l'actualité du trimestre
- 5 **Dossier**
Le lean : anti-gaspi ou gros gâchis ?
- 10 **Les rendez-vous de la fonction publique**
Les enjeux en 2018
- 11 **Vos outils syndicaux**
Découvrez le panel des publications FO-Cadres
- 12 **Zoom sur...**
L'évolution de la rémunération des cadres
- 13 **Questions-réponses**
La liberté religieuse au travail
- 14 **Les actus de FO-Cadres**
Toute l'actualité du syndicat

LE LEAN : ANTI-GASPI OU GROS GÂCHIS ?

Dossier

Latitudes données aux salariés pour éradiquer les gaspillages et améliorer sans cesse la production, organisation moins descendante et court-termiste, emplois stables... : en vogue depuis vingt ans, le séduisant mode de gestion inspiré par Toyota est pourtant devenu synonyme de pression et de dégraissage (*lean* signifie « maigre » en anglais). Impossible transposition du modèle nippon ? Perversion des méthodes ? Ou perversité du système lui-même ? Témoins et experts nous livrent leur avis.

« C'est tout un conditionnement psychologique »



FABRICE CAMBIER,

47 ans, est secrétaire FO à l'usine Toyota d'Onnaing, qui emploie 3 800 personnes près de Valenciennes.



On produit 232 000 Yaris par an, en suivant le TPS (*Toyota Production System*). L'un de ses piliers est le "juste à temps", qui vise à livrer juste ce qu'il faut pile au bon moment, en flux tendu. Chaque ouvrier (*team member*) a 71 secondes pour accomplir une séquence. Les gestes sont millimétrés et répétitifs, ce qui génère des troubles musculo-squelettiques (TMS). L'autonomie est nulle : il faut suivre les process (conçus par d'ex-opérateurs détachés du terrain). En outre, la direction cherche toujours des moyens de gratter du temps, pour faire par exemple en quatre secondes ce qui en prenait cinq.

« Se tirer une balle dans le pied »

Là intervient le *Kaizen* (l'amélioration continue des procédés pour réduire les gaspillages et les coûts de revient) : les équipes sont mises à contribution pour trouver des solutions. Et elles en trouvent ! Le *team leader*, qui supervise 5 personnes, analyse leur idée (par exemple, rapprocher le chariot d'approvisionnement afin de limiter les déplacements) puis il rédige un document pour l'exposer au *group leader*, qui chapeaute 4 *teams*. L'idée sera testée, puis adoptée si elle est concluante. Chaque *team member* doit soumettre chaque année au moins 4 solutions *Kaizen* et 4 *Kiken Yoshi* (des idées pour améliorer la sécurité) : sans cela, pas d'augmentation individuelle, et les chances d'évoluer (déjà très minces) sont réduites à néant. Si une idée est retenue, son auteur touche 8 € ; 16 € et une présentation par le management si elle est particulièrement bien pensée ; une poignée de main et un trophée si elle est sacrée "idée du mois". C'est tout un conditionnement psychologique. Nous, on dit aux gens de ne pas proposer des idées qui reviennent à se tirer une balle dans le pied. Car une fois qu'on aura rapproché le chariot, une équipe va proposer qu'on y mette plus de pièces, pour qu'une même personne accomplisse deux opérations au lieu d'une... *In fine*, on aura des postes en moins, et

des TMS en plus. C'est un cercle vicieux. La charge de travail augmente continuellement — alors que l'usine n'est pas une fontaine de jouvence : chez nous, la moyenne d'âge est de 37 ans ; on n'aura pas toujours la capacité physique de supporter les cadences.

Licenciements pour inaptitude

Si un nouveau process ne passe pas auprès de l'équipe, la direction joue sur la concurrence interne : "Pourquoi vous les verts, vous n'y arrivez pas, alors que ça fonctionne chez les bleus et les jaunes ?" Les salariés se remettent en cause, s'efforcent de tenir le coup, quitte à se ruiner la santé... Alors qu'en réalité, l'équipe d'à côté ne s'en sort pas non plus ! La direction ne laisse jamais tomber : si ça râle trop, on emploie des intérimaires, encore plus corvéables. Et quand les limites sont atteintes, on investit dans du matériel et des robots, ce qui menace des postes. Contrairement au pacte moral de l'emploi à vie qui a cours chez Toyota au Japon, il y a une centaine de départs par an : beaucoup de gens, détruits physiquement et mentalement, démissionnent ou sont licenciés pour inaptitude. Autre effet pervers du "juste à temps", l'usine emploie toujours près de 700 intérimaires : comme on est tributaires des commandes, c'est ainsi plus facile d'ajuster les effectifs.

« Si son idée d'amélioration est retenue, le salarié touche 8 € »



La Lettre FO-Cadres - L'Union des cadres et ingénieurs - Force Ouvrière n° 170 - Janvier 2018 > 2, rue de la Michodière • 75002 Paris • Tél. 01 47 42 39 69 • contact@fo-cadres.fr
www.fo-cadres.fr • Directeur de la publication > Éric Pérès • Chargée de la communication et de la presse > Marion Palm • Ont contribué à ce numéro > Marion Gaschignard
Myriam Greuter • Marion Palm • Éric Pérès • Conception, réalisation > Corlet Communication • Impression > Corlet Imprimeur • Photos > FO-Cadres • Fotolia • Dépôt légal > Janvier 2018
ISSN 1963-2509 CPPAP 1019 S 08146 • 1 € tarif adhérent et 2 € tarif public • Imprimé sur du papier recyclé.

●●● Une bonne nouvelle quand même, surtout dans le Nord : on s'est battus au comité central européen et on a réussi à négocier en juillet dernier un accord qui va déboucher sur 400 millions d'investissements et 700 embauches, afin d'accueillir une nouvelle plateforme qui permettra de fabriquer plusieurs types de véhicules. Et qui dit augmentation des volumes, dit hausse de l'intéressement et de la participation. Reste que comme chez nos concurrents, la robotisation est inéluctable : dans trente ans, il n'y aura peut-être plus que 1 000 bonshommes à Onnaing.

Au Japon, on humilie

Le toyotisme a aussi des répercussions sur les quelque 350 ingénieurs et cadres. Déjà, ils sont souvent présents sur la chaîne. Le malaise est particulier chez les *team leaders*. Ils n'ont en effet pas de pouvoir hiérarchique. Les 5 membres de leur équipe peuvent donc prendre en main le planning, passer outre les décisions du *team leader*, voire se plaindre de lui auprès du *group leader*, qui remontera les bretelles à l'intéressé. Une partie des *team leaders* ont l'impression de n'être pas respectés et de ne servir à rien. La frustration est grande aussi chez les *group leaders* : ils ont un budget mensuel à respecter (sous peine d'être mal notés), ce qui les oblige à re-

toquer des idées *Kaizen* ; car pour la direction, il faudrait que les améliorations ne coûtent rien. On est loin de la réactivité et de la rigueur japonaises. J'ai pu voir le travail là-bas ; inimaginable d'appliquer le même fonctionnement en France ! Au Japon, si un opérateur cause un défaut de fabrication, on arrête la ligne et il est humilié devant toute l'équipe. Les conflits sociaux non plus n'ont rien à voir : les ouvriers mettent un brassard noir et débraient... pendant la pause ! Syndicalement, on a autrefois eu du mal à avoir des élus cadres, car la précédente direction les intimidait pour les dissuader de se mettre sur nos listes. Aujourd'hui, FO est le troisième syndicat du site. Le climat social s'est amélioré depuis trois-quatre ans et l'obtention d'un intéressement et une participation aux bénéfices. Mais les salariés, surtout les jeunes qui vivent encore chez papa-maman, ne sont toujours pas extrêmement mobilisés. >>>

« Il faut avancer par l'expérimentation »



MICHEL SAILY

est ergonomiste et auteur de *Démocratiser le travail - Un nouveau regard sur le lean management* (Les éditions de l'Atelier, 2017).

« Le lean est applicable à un très grand nombre de secteurs et si on respecte sa philosophie, il profite à tout le monde. À l'hôpital notamment, il n'a pas bonne

presse. Pourtant, au CHU de Namur, par exemple, les infirmiers ont été invités à redessiner le parcours de distribution de certains médicaments. Résultat : les déplacements et les heures sup' ont baissé, le bien-être des patients s'est accru et l'hôpital a fait des économies en évitant à une partie des médicaments d'atteindre leur date de péremption.

Je ne suis pas idéaliste. Dans mon livre, je donne des éléments pour ouvrir un dialogue social sur le lean. Très peu d'entreprises respectent son esprit, constate l'Institut Lean France, qui le promeut dans l'Hexagone. Moi-même, je n'ai pas été en

contact avec des exemples d'application cohérents en France. Je reçois un bon accueil du côté des DRH, mais ils ont peu d'autorité sur ces questions. Il faudrait que ça bouge du côté des dirigeants !

Arrêter de décider de l'extérieur

Pour éviter ce que j'appelle le "lean outils", qui détourne le contenu économique et social du lean pour s'occuper uniquement de réduire les coûts et d'intensifier le travail, il faut une profonde transformation culturelle, à laquelle les structures patronales françaises sont opposées. Il faudrait une entreprise plus horizontale. On en trouve des exemples dans les groupes allemands, qui ont une tradition de responsabilisation de toute la ligne hiérarchique intermédiaire et accordent de la confiance aux opérationnels. Il faut arrêter de décider de l'extérieur, et questionner les salariés pour qu'ils définissent eux-mêmes ce qui constitue ou pas un gaspillage.

L'encadrement doit bien moins manager par les indicateurs : il faut aller voir les problèmes sur le terrain, y faire descendre toute l'organisation. Cela ne se passe hélas pas souvent ainsi. Dans un groupe automobile français, un signal lumineux a par exemple été prévu pour alerter en cas de problème sur la chaîne, afin de déclencher une intervention au lieu de laisser partir une pièce défectueuse. Mais les managers sont incités à ne pas actionner le signal ! On leur dit d'appeler directement la personne ressource pour éviter de répertorier le problème.

IRP : ne pas se substituer aux salariés

Selon moi, pour convaincre du bien-fondé de la philosophie lean, pour montrer que la coopération et le décloisonnement construisent de la performance immédiate et à long terme, la solution est d'avancer par l'expérimentation, comme à Namur ou à Renault Flins, où les équipes jouissent d'un pouvoir de décision et de résolution des problèmes. Déployée pas à pas, la démarche est aujourd'hui appliquée à toute l'usine et elle est soutenue par 90 % des managers, remarquent qu'ils sont davantage entendus par la direction.

Je ne suis pas sûr que le lean conduise à des suppressions de postes cadres ; en revanche, il ne faut pas dissimuler le fait que dans les entreprises converties au lean, les managers réticents au changement sont poussés vers la sortie. Les ingénieurs eux aussi voient leur travail changer : ils doivent se rapprocher de la production, se mettre à l'écoute des opérateurs ; leur ingéniosité sera mise au service de problèmes existants, moins nobles, auxquels il faudra trouver des solutions simples. À mon avis, les IRP ont elles aussi intérêt à contribuer à traiter les problèmes le plus localement possible, sans se substituer au personnel. Donner du pouvoir d'agir aux salariés n'enlève pas de pouvoir d'intervention aux IRP, qui ne feraient alors remonter que les dysfonctionnements irrésolus. À elles aussi d'insister lors des discussions trisannuelles sur la qualité de vie au travail, pour que la participation des salariés ne se résume pas à choisir l'endroit où mettre des plantes vertes. >>>

« Les cadres sont sous tension »



JULIEN LE PAPE,

37 ans, est *supplier performance manager* et coordinateur des syndicats FO du groupe Safran (aéronautique et défense).

« Il y a dix ans, on entendait déjà parler nommément du lean au sein du groupe. Aujourd'hui, les 63 établissements de Safran sont dans cette démarche. Les termes ont toutefois changé : la direction nous a parlé de "démarche de progrès", puis d'un programme "Safran Plus", et plus récemment de "One Safran".

Mais l'objectif reste d'obtenir une qualité optimale en réduisant les coûts. Chez nous, le lean n'est pas un outil parmi d'autres, mais une philosophie et une démarche de management. Une certification a d'ailleurs été mise en place, avec des ceintures (*belts*) blanches, vertes, noires... en fonction de la maîtrise qu'a chacun du lean. On a un tour de cou de cette couleur pour suspendre notre badge. La *belt* n'améliore pas la rémunération, mais elle compte beaucoup si l'on veut évoluer.

Tendinites à 27 ans

Ouvriers, techniciens ou cadres, les 37 000 salariés doivent tous être sensibilisés à la recherche de la qualité. Cela passe par un atelier de trois heures, animé par des cadres ou ingénieurs ayant reçu une *black belt* après avoir mené plusieurs chantiers d'amélioration. Au début de la session, chacun est invité à fabriquer un avion en papier. On voit vite qu'ils ne se valent pas. Comment faire pour produire plus et mieux ? Il faut standardiser la fabrication, travailler en flux tendu pour éviter la formation d'embouteillages dans la chaîne... Les participants adhèrent à la démarche, qui est ludique. Mais on n'évoque pas l'impact qu'ont l'intensification des tâches et l'appauvrissement des savoir-faire sur le bien-être mental. Car en fin de compte, durant la session, on produit certes plus d'avions et de meilleure qualité, mais plus personne n'en fabrique un de bout en bout ! Les formateurs nous vendent la démarche sans recul critique, alors qu'il y a une différence entre le lean sur le papier et le lean en pratique. Les problèmes se voient dans la durée. J'ai l'exemple d'un jeune salarié qui a trouvé un moyen d'augmenter sa cadence en utilisant des bacs de couleur pour piocher plus vite les pièces dont il a besoin. Résultat : à 27 ans, il a déjà des tendinites. Le lean commence par une baisse des stocks inutiles, des surfaces superflues... Mais si on pousse la démarche, on aboutit à des réductions d'effectifs, notamment en aplatissant la pyramide hiérarchique. Pour moi, le lean doit déboucher sur des embauches et une diminution de la précarité. Safran préfère "se recentrer sur son cœur de métier". Cette jolie formule signifie en fait qu'on va couper des membres ; les délocalisations et la sous-traitance sont effectivement extrêmes, ce qui est l'inverse de la philosophie originelle de Toyota. C'est du lean dévoyé.

Une inventivité mal rétribuée

L'innovation participative est constamment encouragée. Concrètement, dans mon établissement, chaque salarié doit émettre 18 idées d'amélioration par an. Cela fait partie de ses objectifs ; si la personne ne se montre pas

assez créative, cela peut avoir des conséquences sur son salaire et son évolution de carrière. Pour les ouvriers et les techniciens, c'est gratifiant d'être enfin écouté. Les ingénieurs et les cadres intermédiaires sont aussi contents de pouvoir discuter avec le DG alors qu'ils ne sont pas membres du comité exécutif. Mais si le lean est présenté comme une nécessité pour rester compétitif et garder l'emploi en France, cela ne doit pas se faire au détriment d'une juste redistribution des gains de productivité. Nous avons certes une prime d'intéressement et de participation, mais les gagnants sont toujours les actionnaires, car l'inventivité des salariés optimise l'outil de production et augmente la valeur de l'entreprise. En revanche, l'apprenti du service Achats qui a récemment trouvé une idée de conditionnement faisant gagner chaque mois 10 000 € à l'entreprise n'aura quant à lui pas de prime et ne sera même pas embauché. À FO, on se mobilise sur cette question de la redistribution directe, mais ça ne va pas de soi pour les salariés. Pour eux, soumettre leurs idées d'amélioration sans contrepartie, "ça fait partie du travail". Il faut dire que la reconnaissance symbolique est particulièrement bien pensée ; il y a le concours "l'idée du mois/du trimestre/de l'année/du groupe", qui vaut au gagnant une photo dans le journal interne, et, au lauréat du mois, une poignée de main avec le directeur et un coffret Smartbox pour partir en week-end.

Des managers pris en étau

Cette sollicitation record du personnel bouleverse la façon de manager : fini le contremaître là pour contrôler que la chaîne tourne à bloc ! Il faut faire preuve d'humilité, admettre que l'ouvrier connaisse mieux le métier, qu'il voie un problème avant vous, qu'il vous remette en cause... On ne parle d'ailleurs plus de managers, mais de leaders, qui, dans une démarche participative, doivent avant tout écouter, collec- ●●●

« Les gagnants sont toujours les actionnaires »

••• ter les idées, les signalements de problèmes... Encore faut-il avoir les marges de manœuvre pour résoudre les dysfonctionnements et mettre en place les propositions de l'équipe ! Or, le manager se retrouve souvent pris en étau, avec une direction qui trouve que ce n'est pas le moment d'investir. Il faut alors expliquer à l'équipe pourquoi certaines bonnes idées sont rejetées, et ce, sans décourager les initiatives. Le manager doit aussi avoir des qualités humaines pour faire face aux irritants : les flux tendus sont en effet sources de tension pour les fournisseurs, pour la logistique, mais aussi entre salariés ("J'ai pas reçu la pièce à temps"). Idem pour le calcul des effectifs au plus juste : dès qu'un salarié est en arrêt, en déplacement, en congé, les difficultés surgissent.

Folie de la mesure et burn-out

Autre changement majeur : les indicateurs pululent. De 8 heures à 16 heures, le manager tra-

vaille pour son équipe ; et de 16 heures à 20 heures, forfait jours aidant, il remplit des tableaux, colle des smileys, produit des PowerPoint. Il y a de la désillusion car ce n'est pas le quotidien que promettaient les écoles. Désormais, on pilote par les indicateurs : ce qui devait être une conséquence du lean devient un objectif. Les ingénieurs souffrent eux aussi de cette folie de la mesure, omniprésente depuis l'introduction du lean. Chez nous, le lean est mis au service non pas de la productivité, mais de la rentabilité. Les cadres sont sous tension. À cause de la recherche du "toujours plus", un grand nombre d'entre eux se privent de jours de repos et les mettent sur leur compte épargne-temps. Nous n'avons heureusement pas eu de suicides. Mais le burn-out se développe chez les cadres et les ingénieurs, car les améliorations mises en place n'ont jamais entraîné une baisse du temps de travail. C'est une vis sans fin : on produit toujours plus et mieux, mais sans contrepartie financière ni temps de repos nouveaux. Même dans les OS, il y a peu de voix critiques. Notre CHSCT est quand même vigilant sur les troubles musculo-squelettiques, les burn-out et autres conséquences de l'intensification du travail. On a obtenu des aménagements de postes, des temps et des salles de pause. Face à une direction qui, sous couvert de compétitivité, paie juste ce qu'il faut pour que les salariés restent, FO revendique une meilleure redistribution des gains de productivité, sous forme de salaire et non de primes. Et nous nous mobilisons pour la pérennité des emplois et la stabilité des contrats. >>>

« Réduire le personnel ou améliorer les gens ? »

● BRUNO, 53 ans, est coach de développeurs informatiques et connaisseur des méthodes agile et lean.

« L'Occident s'est bâti sur l'héritage grec, très cartésien, très hiérarchisé. C'est un système mécanique. L'Asie, elle, serait plus organique, s'adaptant en permanence au contexte. Après deux bombes atomiques, les pieds dans la cendre, le Japon de Toyota a ainsi mis toute son éthique et son histoire à produire des voitures pour restaurer un peu son indépendance. Lorsque l'Occident a tâché de comprendre la démarche, au lieu d'en réutiliser la philosophie, il n'a retenu que des principes qui revenaient à enlever du gras. Or, le lean, ce n'est pas ça du tout. Ce mode de gestion est tourné vers l'idée de travailler mieux, avec plus de sens et en étant plus heureux — le tout en augmentant la valeur économique. Il s'agit d'une transformation de l'entreprise et de tous ses membres. Il n'y a pas quelqu'un qui dicte le changement ; c'est à chacun de s'exercer à être un agent du changement. Cela suppose une structure non pyramidale, dans laquelle la voix du moindre technicien compte. Or j'ai vu par exemple comment une banque française a appliqué le lean. Son but ? Réduire le personnel, alors que l'objectif du lean est d'améliorer les gens. L'employeur a mandaté un cabinet de conseil, qui a feint d'effectuer une cartographie objective de la création de valeur ajoutée. Le résultat était téléguilé par la direction, qui ne voulait pas se heurter aux syndicats. Ces procédés font du mal au lean.

Pas d'exemple probant en France

Aujourd'hui, les principes et outils de Toyota infusent dans d'autres modes d'organisation en vogue. Les entreprises libérées [tendant vers une

structure plate où les salariés s'auto-organisent] incarnent ainsi certains grands principes du lean, notamment pour ce qui est de l'innovation participative. Les équipes qui travaillent en mode agile utilisent quant à elles le système de contrôle visuel du Kanban à l'échelle d'un projet : grâce à des post-it, les développeurs informatiques représentent dans ce cas les tâches en cours et s'assurent que le flux est continu mais pas excessif. Malheureusement, je n'ai pas vu en France d'exemple réussi de lean management à l'échelle de toute une entreprise. L'agile ne marche pas mieux. Il s'applique à l'échelle d'un projet, d'une équipe de 6-7 personnes. Il reste fragile, à la merci d'un manager autoritaire ou de cette pression du court-terme contre laquelle je me bats en permanence. Le plus souvent, les dirigeants n'ont pas de vision même à trois ans. Ils parent au plus pressé ; ils sont à côté de la plaque. En fait, pour adopter une philosophie aussi radicalement différente que le lean, il faudrait que l'entreprise soit aux limites de la banqueroute. J'en viens à souhaiter que les géants perdent de l'argent pour se décider à changer enfin de valeurs. >>>



L'avis de L'EXPERT

Ingénieur et désormais animateur de formations de sensibilisation sur les risques du lean, **PHILIPPE ROUZAUD** est l'auteur de *Salariés, le lean tisse sa toile et vous entoure...* (L'Harmattan, 2011).

“ Le lean est intrinsèquement porteur de risques ”

Le lean a-t-il toujours la cote dans les organisations françaises ?

Oui. Malgré un essoufflement récent et même si les entreprises, prudentes, communiquent *via* des termes mieux connotés, le lean reste le mode d'organisation le plus en vogue. Notamment parce qu'il est promu par des cabinets de conseil, dont le gagne-pain est de proposer des solutions souvent pré-établies et des kits de déploiement. Ces consultants promeuvent la démarche en disant qu'elle améliore le bien-être au travail, ce qui est plus porteur. Ils combinent le tout avec d'autres outils — par exemple ceux de la méthode agile. Résultat : le lean à l'état pur n'existe pas et on raconte un peu tout et n'importe quoi sur le sujet.

Dans votre livre, vous ne relevez qu'un seul exemple de lean « vertueux », dans une usine italienne qui a accru sa production mais aussi ses effectifs, tout en améliorant les conditions de travail...

De nos jours, le lean est présenté comme la panacée mais je n'ai guère croisé d'exemple de mise en place éthique. Ces outils sont extrêmement puissants pour accroître la productivité et les bénéfices, mais les résultats sont-ils humainement acceptables ? Pour répondre aux critiques, les défenseurs du lean disent souvent que ses principes sont dévoyés, notamment par l'appât du gain : dans une entreprise financiarisée, adopter ces outils dans le seul but de gagner 15 % de productivité en deux ans, c'est effectivement une réflexion de courte vue. Mais dans mon livre, je montre que le lean est en fait intrinsèquement porteur de risques pour la santé des salariés : les standards

de travail sont irréalistes, les marges de manœuvre trop réduites, le travail trop intense. Conçu en rupture avec le fordisme et le taylorisme, le lean aboutit en fait aux mêmes travers en oubliant la place des hommes qui font le travail. Par exemple, l'ambition de tout quantifier, de cartographier chaque tâche pour savoir si elle dégage de la valeur, en plus d'être illusoire, traduit le fantasme de travailleurs interchangeables, forgé par une élite qui entend prendre le lead dès sa sortie d'école. Le lean conquiert tous les secteurs d'activité ; mais pour schématiser, on pourrait dire qu'il s'applique partout... et ne fonctionne nulle part.

“ Le syndicat doit trouver des solutions pour ne pas être marginalisé ”

Quelles incidences le lean a-t-il sur le management ?

Les encadrants sont les plus exposés au cas de conscience : comment être acteur et promoteur d'un projet auquel on ne souscrit pas ? D'une manière générale, le lean suppose une évolution des fonctions et l'acquisition de nouvelles compétences. Le superviseur vient en effet en appui ; il doit valoriser les membres de son équipe, les conseiller sans en faire trop, animer le collectif... Des savoir-faire qu'on ne possède pas toujours dans une France encore très taylorienne ! Autre conséquence grave : le raccourcissement de la ligne hiérarchique se traduira tôt ou tard par des suppressions de postes cadres.

Comment les organisations syndicales sont-elles affectées par le lean ?

Certains rêvent d'une entreprise lean qui fonctionne si bien, de manière tellement démocratique, qu'elle pourrait se passer de syndicats (chez Toyota à Valenciennes, il y a d'ailleurs eu des cas de discrimination syndicale). Cette vision est orientée et partisane. Mais elle pose la question du repositionnement du syndicat. Celui-ci doit élargir son rôle, ne plus être seulement dans la revendication. D'autant que les salariés, au moins durant les premiers mois, se montrent généralement favorables au lean : l'entreprise les écoute, elle accorde enfin des budgets pour repeindre, ranger, réaménager les locaux, et plus largement pour faire un sort à tout ce qui enquiquine au quotidien. Les IRP risquent donc d'être stigmatisées — traitées de fossiles par la direction, de réfractaires au progrès par les salariés. Le syndicat doit trouver des solutions pour ne pas être marginalisé, et pour se tenir au courant des projets de l'employeur. Participer ou pas à certains groupes de travail peut occasionner un cas de conscience.

Quel devrait être, selon vous, le rôle des IRP ?

Commander des expertises reste très difficile, car la direction s'oppose en général vigoureusement à la contestation d'un projet stratégique. Mieux vaut à mon avis aborder la question *via* les informations-consultations mises en place depuis 2016 par la loi Rebsamen. La direction se sentira moins agressée. Fort de cette entrée en matière, le CE (ou le futur CSE) pourra demander un point complémentaire à un expert et engager le débat pour tâcher de faire apporter les correctifs nécessaires.

Les rendez-vous de la fonction publique

FONCTION PUBLIQUE : LES ENJEUX EN 2018

Secrétaire général adjoint du syndicat FO-DGFiP, **JEAN-CHRISTOPHE LANSAC** est trésorier de FO-Cadres.

« En 2017, durant sa campagne, Emmanuel Macron avait annoncé la suppression de 120 000 postes de fonctionnaires sur cinq ans, dont 50 000 pour l'État. Élu président de la République, il a fait voter l'amputation de 1 600 emplois nets via la loi de finances pour 2018. Il reste donc 48 400 postes à supprimer au cours des quatre prochaines années. Souhaitant innover pour ce qui est de la méthode sinon de l'objectif, le gouvernement a mis en place un Comité d'action publique pour 2022 (CAP 22), chargé de proposer les missions de service public qui méritent d'être assurées par l'État, les autres étant dévolues au secteur privé, voire abandonnées. Le tout, sous la contrainte budgétaire réaffirmée de réduire le niveau des dépenses publiques.

Ce qui ne change pas, en revanche, c'est la primauté donnée aux économies budgétaires sur l'utilité sociale collective : on ne cherche pas à améliorer le service rendu par l'État et ses fonctionnaires à nos concitoyens, on veut seulement en réduire le coût. Et ce, par la réduction du nombre de fonctionnaires et, en même temps, par celle des missions qu'ils assurent au quotidien. On veut améliorer l'efficacité de l'État, mesurée comme le rapport de l'utilité collective rapportée au coût global de sa mise en œuvre. S'agissant d'un ratio, il pourrait s'améliorer en augmentant son numérateur : l'utilité collective. Mais il est plus dans l'air du temps libéral de diminuer son dénominateur — le coût de fonctionnement du service public.

D'autres projets de réforme, d'apparence plus consensuelle, sont au rendez-vous en 2018 — comme l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il ne s'agit évidemment pas, pour FO, de nier l'urgence à résoudre véritablement la discrimination dont les femmes font parfois l'objet dans la fonction publique d'État. Mais si l'on veut éviter d'avoir recours à la solution aveugle des quotas, il faut se poser la question de la place et de la charge de travail des femmes salariées dans notre société. En l'absence de réponses à ce sujet, promouvoir la mobilité géographique des femmes serait le meilleur moyen de les discriminer, en les obligeant à choisir entre leur carrière et leur famille. »

¹ Syndicat national FO des finances publiques

Directeur d'établissement médico-social, **GILLES CALVET** est délégué national permanent au CH-FO.

« Les membres des trois fonctions publiques désigneront leurs représentants le 6 décembre prochain. Ce rendez-vous électoral est particulièrement important pour notre organisation et nos syndicats puisqu'il établira le niveau de notre représentativité et conditionne donc les moyens dont nous pourrions disposer. Au-delà de l'enjeu, ces élections sont marquées par le contexte particulier dans lequel elles se déroulent : en effet, le gouvernement nouvellement nommé veut mettre en place un autre modèle social, plus en conformité avec le mantra libéral de la réduction des dépenses publiques. Ainsi, à la persistance du gel du point d'indice, va s'ajouter une nouvelle donne sociale : fin de l'automatisme des carrières (qui permet de limiter l'effet GVT²) mais aussi instauration de « l'égalité des chances » à la place de l'égalité des droits. Concrètement, cela doit se traduire par la réduction du nombre d'agents publics sur la durée du quinquennat (- 120 000 d'ici 2022, dont 70 000 dans la fonction publique territoriale, le secteur hospitalier — FPH — étant, quant à lui, censé être « sanctuarisé » [sic !]).

Très spécifiquement pour la territoriale, des arbitrages devront être réalisés en matière de maîtrise de la masse salariale dans le cadre des pactes financiers que l'État escompte passer au printemps prochain avec les 340 collectivités et établissements locaux concernés. Parce que le nœud du problème est là : constitutionnellement, l'État ne peut pas imposer de façon « jupitérienne » des réductions d'effectifs dans les collectivités locales puisque celles-ci s'administrent librement par des conseils élus (selon les termes de l'article 72 de la Constitution). Pour parvenir à cet objectif, le gouvernement ne dispose que d'un seul — mais très puissant — levier : le montant des dotations de fonctionnement. En 2017, celles-ci représentaient plus du tiers des ressources des collectivités ; elles en représenteront bien davantage après la suppression de la taxe d'habitation. C'est grâce à ce même outil que le gouvernement pèsera sur la fonction hospitalière. La réduction des dépenses d'assurance maladie reste un des chevaux de bataille régulièrement enfourchés. Elle se traduit par des feuilles de route et des plans de restriction des moyens budgétaires con-

jugés à la recomposition du paysage sanitaire et médico-social (« virage ambulatoire », GHT³...). Ils ont pour but clairement affiché de réduire les dépenses sans réellement améliorer la qualité du service rendu. De sorte qu'il n'est pas véritablement nécessaire d'imposer des décisions de réduction d'effectifs : elles se prennent « d'elles-mêmes » ! Tout cela bien sûr mené sous une apparence de « coparticipation », de co-construction voire de cogestion. Cependant, qu'on s'y méprenne pas : l'État n'a pas changé de logiciel. Dialoguer consiste encore une fois à être *a priori* d'accord avec lui ! Tâchons néanmoins de voir le côté positif : tout cela renforce notre résolution et alimente notre cahier revendicatif ! Et cela conforte l'approche et les analyses de FO, qui, pour sa part, continuera à promouvoir l'idée de service public. Celui-ci forme le socle de la République à laquelle nous croyons et que nous défendons au quotidien. »

² Le glissement vieillissement technicité désigne la hausse des rémunérations liée à l'augmentation de l'ancienneté et de la technicité.

³ Les groupements hospitaliers de territoire réunissent des structures hospitalières en vue d'une éventuelle fusion.



LES ÉTUDES



Une source précieuse de données et d'analyses socio-économiques, issues de nos études, pour comprendre les enjeux du monde du travail.



LE GUIDE JURIDIQUE



Un précis juridique sous la forme de questions-réponses pour que les cadres connaissent tout de leur contrat de travail.



LES GUIDES THÉMATIQUES



De véritables outils d'aide à la négociation collective sur des enjeux prioritaires pour la vie professionnelle des cadres.



LES ACTES



Des publications essentielles pour partager l'intégralité des débats issues de nos colloques et de nos conférences publiques.

“ Qui mieux qu'un créateur de droits pour vous défendre ? ”



LES COMPTES TWITTER, FACEBOOK ET LINKEDIN



Une présence syndicale sur les réseaux sociaux pour partager nos analyses en temps réel.



FOCADRES

UCIFOCADRES

FO-CADRES



LE SITE FO-CADRES.FR



Un accès rapide à une mine d'informations sur l'actualité sociale, syndicale et juridique, et à un espace de services réservés à nos adhérents.



LA PLAQUETTE CORPORATE



Un véritable outil de communication pensé et créé pour mettre en avant nos valeurs, nos ambitions portées par un syndicalisme réformiste et militant.



LA LETTRE TRIMESTRIELLE



Un magazine d'information comprenant, autour d'un dossier thématique, des informations syndicales et juridiques et des analyses socio-économiques.



LES AFFICHES



Des supports attractifs et dynamiques pour traduire visuellement nos messages syndicaux.

2 rue de la Michodière • 75002 Paris
Tél. + 33 (0)1 47 42 39 69 • contact@fo-cadres.fr



fo-cadres.fr

L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES EN 2016

La rémunération des cadres et ses composantes en 2016

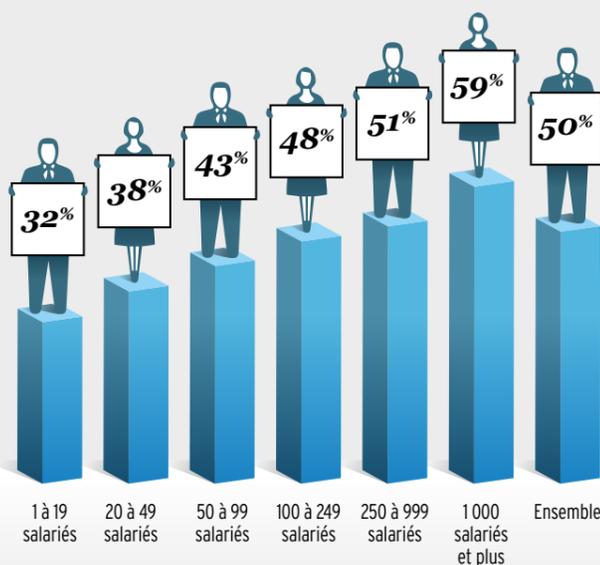
→ En 2016, 80 % des cadres en poste avaient une rémunération annuelle brute (fixe + variable) comprise entre 34 000 et 85 000 euros. Le salaire médian annuel brut, quant à lui, s'élevait à 48 000 euros (un niveau similaire à 2015).

Distribution de la rémunération annuelle brute totale des cadres en 2016 (fixe + variable)



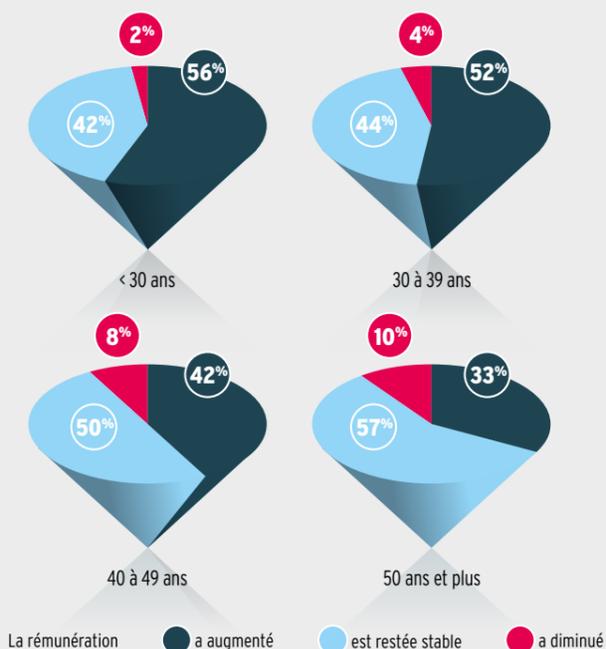
→ Dans les grandes structures, la rémunération se complexifie, avec une proportion plus importante de cadres bénéficiant à la fois d'une part variable à court terme, d'un salaire différé (participation, intéressement...) ou encore d'avantages additionnels (prévoyance, tickets restaurant, indemnité de transport...).

Part des cadres déclarant avoir perçu en 2016 une rémunération avec une part variable à court terme selon la taille de l'entreprise



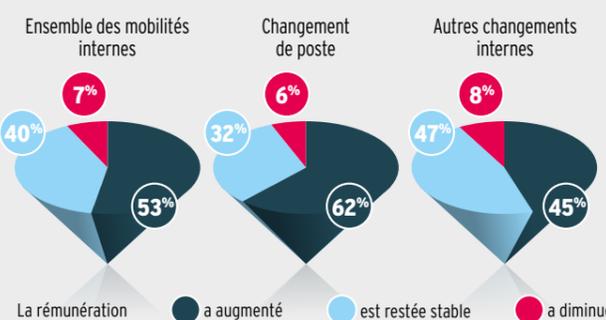
L'évolution de la rémunération des cadres non mobiles en 2016

→ Notons que les cadres masculins bénéficient **plus souvent** que leurs consœurs d'une revalorisation salariale.



L'évolution de la rémunération des cadres mobiles en interne en 2016

→ Parmi les cadres restés dans leur entreprise, 21 % ont connu des changements professionnels internes. Ces mouvements ont un impact sur l'évolution de la rémunération : 53 % des cadres mobiles en interne ont ainsi bénéficié d'une augmentation en 2016.



La liberté religieuse au travail

Questions Réponses

L'exercice de la liberté religieuse est un sujet très sensible.

La tentation est donc grande d'interdire l'expression des croyances sur le lieu de travail afin de garantir une neutralité absolue. Cela n'est pourtant pas permis et ce droit est particulièrement protégé en entreprise.

La liberté de religion est-elle un droit en entreprise ?

La liberté de religion est un droit fondamental et elle bénéficie à ce titre d'une protection accrue. Comme le rappelle la Cour européenne des droits de l'homme, c'est un des piliers de toute société démocratique. Dans le Code du travail, les libertés individuelles et collectives des salariés sont garanties par les articles L1121-1 et L1321-3. Cette liberté se manifeste par le droit de croire ou de ne pas croire ; il en résulte l'interdiction des actes de prosélytisme.

Comment se traduit-elle pour les salariés ?

Cela dépend s'ils travaillent dans le secteur public ou privé. Dans la fonction publique, la liberté de croyance ne peut pas justifier les manifestations religieuses puisqu'elle doit être conciliée avec le principe de neutralité du service public et avec la laïcité. Par extension, des salariés de droit privé qui gèrent un service public sont eux aussi soumis à cette neutralité. En revanche, dans les autres structures, le principe est la liberté d'expression et l'entrave à son exercice constitue une exception.

Peut-il y être porté atteinte ?

Dans une entreprise qui relève de la sphère privée, la liberté des salariés doit être préservée. Des restrictions justifiées et proportionnées peuvent néanmoins y être apportées. La loi Travail de 2016 a ainsi inséré une nouvelle disposition dans le Code du travail, à l'article L1321-2-1 : « Le règlement intérieur¹ peut contenir des dispositions inscrivant le principe de neutralité et restreignant la manifestation des convictions des salariés si ces restrictions sont justifiées par l'exercice d'autres libertés et droits fondamentaux ou par les nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise et si elles sont proportionnées au but recherché. »

¹ Pour rappel, le règlement intérieur est un document rédigé unilatéralement par l'employeur, dans lequel figurent les règles relatives à l'hygiène, à la sécurité et à la discipline dans l'entreprise.

Quelle est la position de la jurisprudence ?

La Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) a rendu le 14 mars 2017 deux arrêts qui ont inspiré la jurisprudence française. La Cour de cassation a ensuite précisé sa position dans un arrêt du 22 novembre 2017. La CJUE reconnaît les clauses de neutralité inscrites au règlement intérieur, à certaines conditions. Tout d'abord, la clause doit avoir une portée générale, c'est-à-dire interdire les signes religieux, politiques et philosophiques. C'est une condition indispensable pour qu'elle ne constitue pas une discrimination directe, qui serait prohibée. Ensuite, la clause ne peut pas s'appliquer à l'ensemble du personnel. Il faut qu'elle vise uniquement ceux pour qui cela semble justifié, en l'occurrence les salariés en lien avec la clientèle. Ensuite, elle doit s'accompagner d'une obligation de recherche de reclassement à un autre poste qui serait compatible avec l'expression de la liberté religieuse (les arrêts de la CJUE concernaient une salariée qui souhaitait porter un voile au travail). Enfin, une telle clause ne peut être issue que du règlement intérieur ou d'une note de service. En l'espèce, il en résulte que la prise en compte des exigences d'un client concernant le non-port du voile islamique ne permet pas à elle seule de justifier une telle restriction à la liberté religieuse des salariés.

Quel rôle jouent les représentants du personnel ?

Il est obligatoire de consulter le comité social et économique en matière de conditions de travail, précisément quant aux modalités d'exercice du droit d'expression des salariés. Plus généralement, le ministère du Travail a insisté sur l'importance d'associer les représentants du personnel aux discussions sur ce sujet. Son « Guide pratique du fait religieux dans les entreprises privées » souligne « l'intérêt d'un dialogue étroit entre l'employeur et les représentants des salariés sur le sujet du fait religieux lorsque l'entreprise y est confrontée. Les instances représentatives du personnel doivent être pleinement associées aux décisions prises par l'employeur au titre de leurs attributions respectives ».

Plus d'infos sur notre site fo-cadres.fr

L'intégralité de l'étude est disponible sur fo-cadres.fr

FO-Cadres était présente au congrès du Snitpect*. Après avoir félicité son nouveau secrétaire général, Édouard Onno, **Éric Pérès** est intervenu sur les enjeux de la transformation numérique à l'œuvre dans la fonction publique.

* Syndicat national des ingénieurs des travaux publics de l'État et des Collectivités locales.

Le 7 décembre à l'ENA, **Éric Pérès** est intervenu à la 35^e session nationale de l'Intefp*.

À l'ordre du jour, l'impact du numérique dans le monde du travail.

* Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

LE TÉLÉTRAVAIL SE PASSERAIT D'ACCORD COLLECTIF

FO-Cadres a toujours soutenu le développement d'un télétravail régulé, négocié et protecteur. Nous défendons un télétravail choisi par les parties contractantes et dont le déploiement est compatible avec les garanties collectives qui concilient progrès technique et épanouissement humain. Dans un premier temps, les ordonnances Macron ont entraîné quelques avancées — notamment la présomption d'accident du travail en cas de survenance au domicile, et le renforcement de la négociation d'un accord collectif. Cependant, un amendement au projet de loi ratifiant les ordonnances a supprimé la mention « de manière occasionnelle ». Il a ainsi étendu la possibilité d'instaurer le télétravail par

simple accord entre l'employeur et le salarié, même lorsque le télétravail est régulier, et ce, sans accord collectif. Il suffirait alors d'un simple accord de gré à gré pour le mettre en place.

FO-Cadres a immédiatement réagi *via* un communiqué repris dans la presse, pour rappeler que seul un accord collectif négocié peut apporter des garanties effectives et protectrices pour les salariés. Nous avons invité les parlementaires à renoncer à cet amendement afin d'éviter que le dispositif du télétravail ne soit abusivement détourné ; l'amendement a été adopté au Sénat fin janvier.

À l'issue du vote de la loi, FO-Cadres publiera la version actualisée de son guide d'aide à la négociation du télétravail.

 Guide disponible en version papier, ou en ligne sur fo-cadres.fr

ASSISES DU DÉVELOPPEMENT : DESTINATION CADRES !

Pas moins de 276 militants, responsables d'union départementale, de fédération ou de syndicat, ont participé aux premières Assises FO sur le développement, le 17 janvier au siège de la Confédération à Paris. L'objectif était de réfléchir aux meilleurs moyens de se développer dans un contexte marqué par l'évolution des techniques de l'information et de la communication, mais aussi par l'application de la loi de 2008 sur la représentativité et par les élections dans la fonction publique dans moins d'un an — sans oublier la fusion des institutions représentatives du personnel en application des ordonnances. **Éric Pérès**, secrétaire général de FO-Cadres, a rappelé à cette occasion que les cadres et les ingénieurs ont un statut particulier. La prise en compte de cette donnée est capitale pour assurer le développement de FO dans l'encadrement.

Pour étayer ses propos, **Éric Pérès** a présenté les premiers résultats d'une consultation publique initiée par FO-Cadres. Ouverte du 11 décembre au 15 janvier, elle a permis à plus de 3 700 cadres de contribuer à la réflexion sur la négociation autour de l'encadrement. Il en ressort que les deux tiers des cadres et ingénieurs restent attachés à leur statut et considèrent que celui-ci doit retrouver du sens au sein de l'entreprise. Les résultats feront l'objet d'une restitution publique courant février.

FO-Cadres a d'autre part décidé de lancer une plateforme numérique, pour permettre aux structures syndicales d'organiser des consultations publiques, ou destinées à leurs adhérents. Baptisée Cadrechos, elle sera opérationnelle d'ici le printemps.

Plus d'infos sur notre site  fo-cadres.fr

ÉTHIQUE DES TIC : LA CNIL REPREND NOS IDÉES

Le 15 décembre, en présence de Mounir Mahjoubi, secrétaire d'État chargé du Numérique, et du député Cédric Villani, chargé par le gouvernement d'une mission sur l'intelligence artificielle, Isabelle Falque-Pierrotin, présidente de la CNIL, a présenté le rapport de synthèse du débat public sur les enjeux éthiques des algorithmes et de l'intelligence artificielle. FO-Cadres a contribué à ce rapport en partageant les analyses issues du colloque « Big Data et RH : les algorithmes en débat » qu'elle a organisé le 18 avril 2017 en partenariat avec l'éditeur de logiciels Cornerstone. Notre organisation se félicite que ses recommandations, notamment celles concernant la nécessité d'auditer les algorithmes, aient été reprises dans le rapport de la CNIL.

UNE CONSULTATION PUBLIQUE POUR DÉFINIR LE RÔLE DES CADRES ET LEUR PLACE DANS L'ENTREPRISE

Trois questions à **ÉRIC PÉRÈS**, secrétaire général de FO-Cadres



Quel est l'objectif de la négociation sur le statut des cadres, qui s'est ouverte le 21 décembre dernier ?

Cette négociation découle de la fusion dès le 1^{er} janvier 2019 des caisses de retraite complémentaire Agirc et Arrco, qui entraîne *de facto* la disparition de l'Agirc, le régime des cadres. Or, la reconnaissance du statut d'un cadre est aujourd'hui très liée à son affiliation à l'Agirc. L'objectif est d'aboutir à une redéfinition de l'encadrement. FO demande un renforcement des droits de ces salariés et la reconnaissance de toutes leurs spécificités.

Existe-t-il une définition formelle du cadre ?

La notion d'encadrement, qui n'est pas formellement définie dans le Code du travail, repose principalement sur la convention fondatrice de l'Agirc, signée en 1947, et sur un accord national interprofessionnel de 1983. Il n'existe pas aujourd'hui de statut du cadre au niveau interprofessionnel, mais la notion de cadre est employée dans différentes conventions collectives de branche. Concrètement, le cadre — spécificité française — peut exercer des responsabilités très variées, qui vont de l'animation d'une équipe en tant que manager à des fonctions de technicien très supérieur ou d'expert, qui n'exerce pas forcément de commandement sur d'autres salariés.

Que proposez-vous ?

À FO-Cadres, nous sommes depuis longtemps demandeurs d'une négociation sur le statut des cadres. L'enjeu pour nous,

c'est de remettre du collectif là où prévaut l'individuel, et cela passe bien par un accord. La négociation, qui va durer jusqu'au mois de mars, concerne pas moins de 4,7 millions de cadres, soit environ 18 % de la population active. Au-delà de la question de la prévoyance, la négociation va s'emparer de thèmes en lien avec les conditions de travail spécifiques des cadres. Seront sur la table des sujets aussi variés que les forfaits jours, le télétravail, la responsabilité des managers et leur protection, ou encore la sécurisation des parcours (formation, bilan de compétences...). Parmi les revendications portées par FO dans cette négociation : que la contribution des cadres à l'entreprise se traduise par une meilleure rétribution. Afin de recueillir l'expression des cadres sur leur rôle et leur place dans l'entreprise, nous avons lancé une consultation publique *via* une plateforme numérique. Une première

dans le monde syndical. Cette consultation était ouverte à tous les salariés, cadres et non-cadres, du 11 décembre dernier au 15 janvier 2018. Plus de 3 700 répondants (dont 77 % de cadres) ont joué le jeu. Leurs regards croisés ont fait émerger les préoccupations du monde du travail quant au rôle et à la place des cadres dans l'entreprise. C'est en redonnant la parole aux salariés en général et aux cadres en particulier que FO-Cadres entend, dans une démarche participative, poursuivre et enrichir son engagement syndical. Cette consultation fera l'objet d'une restitution publique courant février. Les réponses seront traitées et analysées afin d'exploiter avec pertinence les éléments issus de cette prise de contact directe avec les cadres.

Propos recueillis par I. L.

Extrait de la revue

Entreprise & carrière n° 1368 du 15 au 21 janvier 2018

FO-CADRES S'ENGAGE POUR UN RENFORCEMENT TERRITORIAL DE L'APEC

Le conseil d'administration de l'Apec a été renouvelé le 15 novembre dernier. FO-Cadres conserve la présidence de la commission des études et du comité de rémunération. La mise en place de cette nouvelle gouvernance est pour nous l'occasion d'insister sur la présence locale de l'Apec sur tout le territoire. C'est dans ce sens que nous avons accompagné la mise en place de 12 délégations territoriales. Elles garantissent un maillage géographique assurant les services de l'Apec aux cadres de tous les départements ainsi qu'une présence syndicale sur le terrain. Cette volonté s'est également traduite par un engagement particulier en direction des territoires ultramarins, point sur lequel nous avons insisté lors du dernier conseil d'administration. Cette revendication, dont notre organisation a porté l'inscription dans le mandat de service public signé en 2016, devrait être matérialisée par un point d'avancement en avril prochain. FO-Cadres accompagnera ce développement pour défendre une présence de l'Apec sur l'ensemble du territoire sans exclure les territoires ultramarins. Ce dossier retiendra toute notre vigilance.





CHLOÉ. ANTHONY ET ÉLISABETH ONT REPRIS LEUR CARRIÈRE EN MAIN.

L'Apec accompagne les cadres dans leur évolution professionnelle. Ce pourrait être vous.
Nos consultants vous conseillent pour préparer et anticiper votre avenir professionnel.
44 centres et 500 consultants. Plus d'informations sur apec.fr

Apec. Prenez rendez-vous avec l'avenir.

