

La Lettre

N° 173 / JANVIER 2019

FO-CADRES

L'UNION DES CADRES ET INGÉNIEURS - FORCE OUVRIÈRE



XXIV^e congrès confédéral
LES DISCOURS DU MOIS DE JUIN 2018

Retour sur nos dossiers
L'ÉVALUATION
LA PAROLE À NOS MILITANTS CADRES

Questions-réponses
L'INTÉRESSEMENT

Numéro spécial

RETOUR SUR L'ANNÉE 2018



PASCAL LOPEZ,
délégué syndical central de Sanofi Aventis Groupe

« Considérer les cadres comme les nôtres »

« Notre syndicat regroupe l'ensemble des fonctions centrales de Sanofi, qui est le premier groupe pharmaceutique français avec un effectif de 3 700 salariés en CDI, dont 80 % de cadres (essentiellement au forfait et autonomes).

FO SAG est le seul syndicat à avoir des élus dans toutes les catégories, de l'ouvrier au cadre supérieur. Nous enregistrons depuis un an une forte progression de nos adhésions, qui fait suite à de multiples interventions – dont la dernière sur l'affaire du *ranking* forcé, ou quotas préétablis dans les évaluations [voir p. 12].

Nous avons dénoncé sur France Inter la mise en place d'un système illégal de classement des salariés. Des cadres nous avaient transmis secrètement un an d'échanges par mail sur le sujet, et une liste nominative de 200 salariés à licencier – dont l'ensemble des représentants du personnel du secteur concerné. Des mesures de protection et de recours ont pu être mises en place pour les salariés concernés par ce système d'évaluation de la performance individuelle qu'a dénoncé

FO et elle seule.

Cette période a été particulièrement éprouvante, mais nous avons pu compter sur le soutien sans faille de notre confédération, de notre fédération Pharmacie et de FO-Cadres – merci Éric.

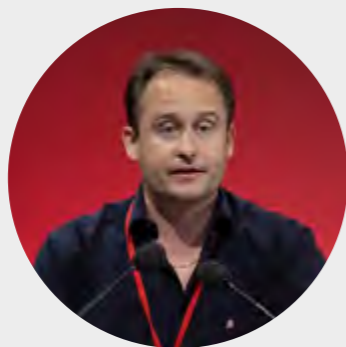
Défendre les intérêts des cadres mieux que les syndicats catégoriels

La force de notre syndicat, c'est sa liberté, son indépendance et sa détermination. J'en viens à un sujet qui nous est cher : à savoir notre développement, notamment chez les cadres.

Comment attirer vers FO les salariés, et en particulier les cadres ? En les considérant comme les nôtres. Les cadres vivent de plus en plus difficilement leur rôle dans les entreprises. Ils sont souvent pris entre le marteau et l'enclume. C'est la loi du "Soumets-toi ou démets-toi".

FO doit prendre toute la place qui lui revient dans cette catégorie de salariés, et démontrer aux cadres que nous saurons mieux que des syndicats catégoriels défendre leurs intérêts. »

JULIEN LE PAPE,
coordinateur des syndicats FO du groupe Safran



« Nous devons nous développer notamment en direction des cadres, qui font face aux mêmes problématiques que les autres salariés et ont besoin de nous, autant que nous d'eux.

La confédération doit continuer de soutenir les initiatives dans ce dossier, comme celle prise par la fédération FO de la métallurgie avec l'ouverture d'une antenne cadres dans le quartier de la Défense. »



ÉRIC PÉRÈS,
secrétaire général FO-Cadres

« Remettre du collectif là où prévaut l'individuel »

« Mon intervention portera sur deux points : la transformation numérique et le développement chez les cadres.

(...) Si la réforme est un alibi pour mettre en œuvre des politiques de déprotection sociale, alors, sans contrepoids syndical, la transformation numérique peut se révéler des plus menaçantes. Car la technologie n'est jamais neutre ; elle est ambivalente par nature. La transformation numérique est porteuse de potentialités, d'innovations dans de nombreux domaines d'activité : la recherche médicale, l'énergie, les transports, l'industrie... Mais, mes chers camarades, nous savons également que cette transformation numérique met en tension nos emplois, la qualité de nos métiers, nos systèmes de solidarité, et fait peser de lourdes menaces sur nos libertés individuelles et collectives.

De leurs salariés, les entreprises attendaient autrefois qu'ils soient tout simplement présents. Désormais, elles exigent d'eux qu'ils se montrent transparents sur des registres personnels qui appartenaient jusqu'à présent à l'individu et à lui seul. Hier, c'étaient les corps et les mouvements dans les usines qui étaient traqués. Dorénavant, ce sont les valeurs des salariés, leurs croyances, leur intériorité, leur engagement, leur personnalité qui sont convoités, tracés et fichés.

Sous l'influence du management postmoderne et avec l'appui d'outils numériques de contrôle et de surveillance, de collecte et de traitement massif de données personnelles, la frontière entre la sphère privée et la sphère publique devient un enjeu de lutte.

La protection des données personnelles des citoyens en général et des salariés en particulier revêt un enjeu pour la préservation des intérêts des travailleurs. Et sur ce point particulier, l'application du RGPD dès fin mai doit faire l'objet de toute notre attention. Comme d'ailleurs le nouveau concept d'État plateforme, qui transforme l'action publique en l'ouvrant aux partenaires privés extérieurs sous couvert d'efficacité et de modernité, avec une finalité qui ne vise plus à « faire société » mais bien à « faire entreprise ».

Cette transformation numérique ne doit pas échapper à notre vigilance et à nos analyses syndicales.

Nous devons peser sur ces évolutions pour contrer leurs effets destructeurs, et en faire un enjeu de négociation collective.

En 2019, 20 % des actifs français seront des cadres

Pour cela, nous devons également poursuivre notre travail de développement, particulièrement auprès des cadres. C'est indispensable, ne serait-ce qu'à la lumière de la part croissante de ces salariés dans le monde du travail : dès 2019, ils représenteront 20 % de la population active, et 250 000 recrutements par an.

La négociation sur le statut de l'encadrement – au point mort depuis le début de l'année – est, à ce titre, une opportunité pour réaffirmer notre engagement auprès de ces salariés. FO-Cadres a depuis fort longtemps plaidé dans ce sens et fait part de ses nombreuses revendications pour asseoir une définition interprofessionnelle des cadres accompagnée de garanties collectives à la hauteur de la nature de leur engagement professionnel.

Car, mes camarades, les cadres sont des salariés à part entière, et ne pas prendre en considération la spécificité de leur position dans le monde du travail, c'est prendre le risque de voir ces salariés se détourner de notre organisation, et d'assister à la disparition de sections syndicales ! Alors oui, nous devons poursuivre notre combat pour la justice et le progrès social, la défense de l'emploi et des conditions de travail, la défense de notre industrie et de nos services publics. Et refuser une société réduite à l'individualisme qui met en exergue l'individu, le valorisant certes dans ses réussites, mais l'isolant dans ses échecs, développant alors le mépris de soi qui engendre le mépris des autres.

Notre combat, mes chers camarades, c'est de remettre du collectif là où prévaut l'individuel ; notre syndicalisme libre et indépendant est assurément la meilleure arme pour y parvenir. »



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 afin 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 issus de nos conférences et de nos colloques publics.

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



TWITTER, FACEBOOK ET LINKEDIN



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



LE SITE FO-CADRES.FR



Un accès rapide à une mine d'informations sur l'actualité sociale, syndicale et juridique, et 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.

L'ÉVALUATION : JUSTE ARBITRAGE OU JUSTE ARBITRAIRE ?

Dossier Censée récompenser le mérite et offrir du feedback sur le travail effectué, l'évaluation pose question : le jugement est-il toujours juste ? L'employeur contrôle-t-il le travail ou les travailleurs ? Une réalisation de qualité ou bien la course à la quantité ? Et que préférer : l'équité ou l'égalité ?



« Mon évaluation annuelle entre dans le calcul de ma part variable, qui représente 20 % de mon revenu annuel », confie Pierre¹, la cinquantaine, directeur des produits online et d'une ligne de produits à l'international chez un gros éditeur. « Je suis jugé sur 6 objectifs précis, réajustés au besoin chaque trimestre. Chez nous, atteindre ses objectifs ne suffit pas : un bon employé doit en moyenne les avoir dépassés. » Toujours plus d'efforts... et toujours plus d'évaluations ? 76 % des cadres du secteur privé français (contre seulement 25 % des ouvriers non qualifiés) avaient passé au moins un entretien d'évaluation en 2006, note le Centre d'analyse stratégique (depuis rebaptisé France Stratégie), qui dépend de Matignon². De nos jours, 70 % des entreprises considèrent même qu'elles devraient mettre en place une évaluation en temps réel, ou au moins trimestrielle, selon l'enquête mondiale « Tendances RH 2017 » menée par le cabinet Deloitte.

Le collectif explose

« Dans les années 1950, les premières méthodes d'évaluation se fondaient sur la science, sur des tests psychotechniques censés mesurer l'intelligence et la personnalité du salarié pour prédire sa performance », raconte Jocelyne Yalenios, maître de conférences à l'école de management de Strasbourg (université de Strasbourg), coauteure de *L'Évaluation de la performance individuelle* (La Découverte, 2017). « Dix-vingt ans plus tard, les consultants ont commencé à vendre des échelles de plus en plus fines pour jauger les compétences-clés et classer les salariés. » Autre date pivot : 1982 et la fin de l'indexation des salaires français sur les prix. À chacun selon son mérite ? « L'égalité et le collectif explosent alors au profit d'une individualisation croissante des RH », analyse Gérard Reyre, auteur de *Évaluation du personnel - Histoire d'une mal-posture* (publié aux éditions L'Harmattan en 2007). Reposant, selon le socio-

¹ Certains prénoms ont été modifiés.

² Note d'analyse n° 239, septembre 2011.

logue, « sur un fond judéo-chrétien de culpabilité et de pénitence », l'évaluation est en tout cas un marché juteux, dans lequel les outils sont de plus en plus standardisés et informatisés (« leader mondial », l'éditeur TTI Success Insights vend par exemple ses logiciels dans plus de 90 pays).

Des outils absurdes

Mais les processus censés jauger la performance sont-ils eux-mêmes performants ? Les salariés évalués déclarent certes plus souvent que leur travail est reconnu à sa juste valeur, relève le Centre d'analyse stratégique, qui se fonde sur une étude de 2006. Mais la différence est minime : 3,4 % d'écart ! Selon les travaux de Jocelyne Yalenios, les systèmes d'évaluation ne sont en fait pas efficaces. « Souvent, les entreprises retiennent des critères simples à mesurer mais pas révélateurs », constate la chercheuse. « Il est ainsi facile de quantifier le rendement. Mais le fait que l'opérateur entretienne sa machine ne sera par exemple guère valorisé. » Il faut dire que bon nombre d'outils sont construits en dehors des situations de travail, par des consultants ou par le siège : « On trouve même des grilles d'évaluation toutes faites sur internet », soupire la chercheuse. Souvent compliqués et chronophages, les systèmes d'évaluation sont alors « vécus par les salariés comme un déni des particularités locales (de métier, de culture) », note l'Anact³, qui « milite pour un retour à plus de simplicité » et souligne l'idée que « le renseignement de l'outil n'est pas une fin en soi ». « Débarrassons-nous donc de ces outils purement administratifs absurdes, contraignants, pour lesquels ce qui compte, c'est d'atteindre des ratios et d'entrer dans des cases, au mépris du sens du travail ! », exhorte Jocelyne Yalenios.

Contrôle social

La promesse d'équité formulée dans les années 1980 est-elle au moins tenue ? Il faudrait déjà que tout le personnel soit jaugé ; or, « plus on monte dans la hiérarchie, moins on est évalué », observe Jocelyne Yalenios. Informaticien senior dans une grande start-up française, Richard se félicite ainsi de la finesse du 360°, ce processus qui, deux fois l'an, soumet l'octroi de ses primes et promotions au jugement croisé d'une dizaine de personnes (pairs, supérieurs et subordonnés). « Mais le top management, lui, est dispensé du dispositif ! » Deuxième souci, si l'on peut dire : globalement, tous les gens font le travail, et au-delà. Quand les promotions et les enveloppes budgétaires sont limitées, il faut néanmoins les répartir... et les pousser à se démener toujours plus. « Voyant que la puissance de frappe des évaluations et du management par objectifs commençait à s'amoindrir, des entreprises et cabinets de conseil ont mis en place le *ranking* (classement), et même le *ranking* forcé, qui est illégal [voir p. 12] », analyse Gérard Reyre. L'organisation passe du modèle de l'examen à celui du concours : faire du bon travail ne suffit plus, il faut faire mieux que les autres. « Les entreprises ont même intégré des critères comportementaux, ouvrant la porte à tous les dérèglements », poursuit Gérard Reyre. Dans des organisations où être bien vu

³ Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, « Entretien d'évaluation : l'Anact décrypte des pratiques de grandes entreprises », septembre 2011.

demeure primordial pour avancer (voir p. 14), « les gens vont développer des stratégies de travestissement : présentéisme, flagornerie, artifices oratoires pour se faire valoir... ». Gérard Reyre fustige « le contrôle social sans vergogne, habillé de pseudo-technicité » qu'offrent les évaluations du personnel. « Les entreprises font tout pour euphémiser, mais leur brutalité se révèle quand fuient des fichiers d'évaluation secrets, humiliants pour les salariés », comme chez Acadomia en 2009, à la SNCF en 2016 ou à Radio France en 2017.

Et la juste récompense promise par ces systèmes, est-elle au rendez-vous ? Pas vraiment. « Le revenu se fonde rarement sur la performance individuelle, explique Jocelyne Yalenios, car les entreprises doivent justifier les écarts de rémunération. En se basant sur les évaluations individuelles, elles risqueraient des recours juridiques. » Les enveloppes allouées aux primes étant limitées, « les employeurs saupoudrent, donnant un peu à chacun, ou optent pour le "chacun son tour" ».

Pour plus de collégialité

Qu'espérer alors pour rendre justice au travail ? Un changement de modèle. « Les notes, les croix dans des cases, ne rendent pas bien compte de la valeur du travail », tranche Gérard Reyre. La solution ? Donner au manager de proximité « la capacité de peser sur la décision finale (notamment en matière de prime, voire de formation) [et de] porter les attentes des salariés auprès des échelons supérieurs », recommande le Centre d'analyse stratégique, qui prône aussi une certification des entretiens d'évaluation et davantage de procédures d'appel pour les salariés s'estimant sous-notés. Les IRP ont elles aussi un rôle à jouer en critiquant les critères « hors sol » et en recentrant la discussion sur le sens et la qualité du travail. Des recours humains indispensables à l'heure du big data dans les RH, pour ne pas laisser tout le pouvoir de jugement aux machines (voir à ce propos La Lettre de FO-Cadres n° 162, janvier 2016).

« Il faudrait en fait passer d'une évaluation contrôle, où priment les résultats, à une évaluation développement, dans laquelle on écoute le salarié, on reconnaît ses efforts, ses initiatives, et on favorise son engagement », plaide Jocelyne Yalenios. Et « parce qu'il n'y a de performance que collective », comme le dit Gérard Reyre, il faudrait « récompenser l'équipe et non l'individu, pour encourager la coopération au lieu de la rivalité », mais aussi « définir collégialement ce qu'est un bon travail, ainsi que les actions et les compétences à saluer ». Vaste chantier.

Ce que dit la loi

- L'évaluation des salariés, le pouvoir d'individualiser les salaires et le choix des critères sont inhérents au pouvoir de direction de l'employeur.
- Le salarié doit être préalablement informé des méthodes et techniques d'évaluation mises en œuvre à son égard.
- L'entretien d'évaluation annuel est facultatif. L'entretien professionnel qui, tous les deux ans, fait le point sur les perspectives d'évolution et les formations possibles, est quant à lui obligatoire.
- Le CE doit être consulté sur les modalités d'évaluation. Le CHSCT devrait l'être aussi si un nouveau système a des répercussions sur les conditions de travail.
- L'évaluation ne peut reposer que sur des critères objectifs.

Sources : Code du travail, Cour de cassation.



L'entretien

« Les exigences sont aujourd'hui déconnectées du réel »

Ex-directeur d'un service médico-social situé à Mont-de-Marsan, **CHRISTIAN BEAUTIER** est membre du bureau de la section fédérale des cadres FO de l'action sociale.

« L'évaluation est un mal nécessaire ; on peut de moins en moins l'éviter. Mais il faut mettre les salariés dans des positions tenables, avec des objectifs accessibles. La structure que je dirigeais dans les Landes est spécialisée dans l'addictologie. Je ne demandais pas au personnel qu'il rende tous les patients définitivement abstinents ! Un objectif plus réaliste consistait par exemple à les aider à renouer avec une vie sociale. J'évaluais les compétences mises en œuvre par les salariés, en m'appuyant sur des indicateurs tels que la réalisation des processus prévus dans la prise en charge. Le souci, c'est que les financements publics ont été divisés par dix en dix ans. En Ehpad, un aide-soignant a 9 minutes pour lever, faire la toilette, donner le petit-déjeuner et les médicaments à un résident. Les salariés font bien leur boulot, mais les exigences sont déconnectées du réel et toutes les évaluations du monde n'y changeront rien. »



Témoignage

« Une mauvaise note peut faire sauter la prime »

BARBARA, 48 ans, est actuellement gestionnaire de projet dans une grande banque française.

« Chez nous, les critères d'évaluation changent tous les deux-trois ans ! Les évaluateurs étant infichus de jauger nos compétences techniques, ils jugeaient l'attitude. Le formulaire laissait de la place pour 3 compétences comportementales. Et il fallait en citer au moins une forte et une faible. Aujourd'hui, par peur du procès, l'entretien annuel est beaucoup plus factuel : je suis évaluée sur l'atteinte de mes objectifs. Le comportement, lui, fournit des axes d'amélioration. Mon astuce, c'est de dire moi-même ce qui ne va pas – par exemple mon côté trop cash. Comme ça, ma responsable n'a plus rien à me reprocher et j'ai la paix. Mes évaluations ont toujours été conformes à la réalité. Je n'ai jamais eu à contester, mais j'ai souvent complété les conclusions en écrivant ce qui était important pour moi – apprendre, évoluer ou pas vers telle fonction... »

« J'AI REFUSÉ DE BAISSER DES NOTES »

Les salariés jugés moyens sont augmentés tous les quatre ans, les bons éléments tous les deux-trois ans... mais les très bons ne sont pas augmentés plus vite ! En revanche, une mauvaise note peut faire sauter la prime. Et mieux vaut ne pas avoir deux évaluations ratées d'affilée si l'on tient à garder son poste. En tant que manageuse, j'ai encadré jusqu'à 14 personnes. Franchement, une heure minimum d'entretien par personne, plus vingt minutes de débriefing avec ma n+1, c'est la purge ! Le cas échéant, je dis ce qui ne va pas, en donnant des exemples ("Là, tu n'as pas été à la hauteur", "Tu as mis Untel dans le pétrin"...), mais en général je ne l'écris pas dans le compte-rendu. Je cherche à avoir une vraie discussion : "Qu'est-ce qu'on aurait pu faire pour t'aider ?..." Ma supérieure directe m'a parfois demandé de baisser des notes. J'ai toujours refusé. Jamais je n'ai écrit quelque chose auquel je n'adhérais pas. »



« Le ranking forcé : un plan social low cost »



PASCAL LOPEZ

est délégué syndical central FO-Cadres de Sanofi Aventis Groupe (SAG) (3 700 salariés, dont 80 % de cadres).

Le système d'évaluation actuel a été mis en place par Sanofi il y a huit ans, de manière unilatérale : les IRP ont été informées, mais elles n'ont pas pu négocier de garde-fous.

Concrètement, la grille d'évaluation de la performance – baptisée "Nine Box" – juge le comportement du salarié sur l'axe des abscisses (via une note de 1 à 3), et l'atteinte des objectifs en ordonnées (également notée sur 3). Le croisement des deux notes situe le salarié sur l'une des 9 cases (voir schéma ci-dessous). Le salarié est considéré comme étant "sous-performant" s'il obtient 1, 2, 3, 4 ou 7 – ce qui correspond donc à la majorité des cases : 5 sur 9. Autrefois, seules 4 cases étaient considérées comme en-dessous de la moyenne.



« Des conséquences financières percutantes »

Ce système pose plusieurs problèmes. *Primo*, l'évaluateur note le comportement sans aucun critère objectif à l'appui. Or, *secundo*, le comportement est déterminant dans la note finale. Avoir de très bons résultats ne suffit pas : il faut être "corporate", "agile", en acceptant notamment inconditionnellement le fond et la forme de la stratégie du groupe. Ce système si imparfait a des conséquences financières percutantes. Le bonus représente en effet 10 à 25 % du salaire brut annuel, parfois même plus ; avec un salaire moyen à environ 80 000 euros, l'impact est important et direct. Un salarié jugé convenable obtient un 5 et reçoit en théorie 100 % du bonus, appelé rémunération variable individuelle. Un 6, un 8 ou un 9 signifie que la personne a dépassé les attentes ; elle peut alors recevoir jusqu'à 130 % du bonus.

En revanche, pour un salarié qui est jugé "sous-performant", le bonus est fortement diminué, et dans un certain nombre de cas supprimé.

Carrément illégal

Le système de *ranking* (classement) officiel est donc très contestable. Mais il y a pire : le *ranking* forcé, carrément illégal. Fin 2015, des salariés nous ont remis des documents (notamment des mails) montrant que le responsable du département Informatique obligeait les évaluateurs à classer 10 % de leurs collaborateurs comme "sous-performants". Le ratio est même monté à 15 % (ensuite ramené à 7 %) en 2016. Nous l'avons dénoncé à l'occasion du comité de groupe France. La justice condamne en effet ces quotas préétablis – en témoigne l'arrêt de la Cour de cassation à l'encontre de Hewlett-Packard France (27 mars 2013, 11-26.539).

De notre point de vue, le *ranking* forcé n'était pas limité à l'informatique : selon les témoignages que nous avons recueillis, la quasi-totalité des départements étaient en fait concernés ! Face à ces pratiques, des managers ont proposé de se faire sous-noter à la place d'un membre de leur équipe. D'autres ont démissionné pour ne pas cautionner ces agissements.

Selon nous, le *ranking* forcé avait deux buts. D'une part, réduire la masse salariale, en limitant les bonus et les augmentations individuelles. Or, je rappelle que Sanofi a réalisé 8,5 milliards de résultat net en 2017 – la meilleure performance de tout le CAC 40 !

Une liste noire... incluant tous les RP !

Mais le *ranking* forcé permet aussi un plan social *low cost*. Les salariés mal notés étaient pour beaucoup des seniors avec de gros salaires. Pas assez âgés pour partir en mesure pré-retraite. Trop âgés pour être jugés suffisamment performants. Le DRH France en personne a été filmé alors qu'il déclarait qu'il n'y avait pas assez de *turn-over* et trop de seniors chez Sanofi, et que pour y remédier, il fallait s'appuyer sur l'évaluation de la performance. Le syndicat FO-FO-Cadres SAG a en outre pu consulter une liste noire contenant 200 noms de salariés dont il fallait se débarrasser (dont près de 80 en France). Tous les représentants du personnel y figuraient ! Sanofi a nié, mais l'entreprise a partiellement réussi son coup : certaines personnes, qui se sont senties marquées au fer rouge, ont préféré partir d'elles-mêmes.

« Direct au tribunal ? »...

Lorsque nous avons eu connaissance de ces pratiques, nous avons d'abord discuté cinq mois

avec la direction, qui a invoqué des "dérives" individuelles et nié avoir mis en place un *ranking* forcé (dans un mail envoyé à tout le personnel, l'entreprise a même prétendu que la liste noire n'existait pas... mais qu'elle procédait à sa destruction !).

Nous avons ensuite largement médiatisé l'affaire. Sanofi a alors immédiatement revu sa procédure officielle d'évaluation (en apparence, tout du moins). Le syndicat FO-FO-Cadres SAG en est ressorti plus crédible et plus légitime, mais à quel prix ? Celui d'une démotivation rampante et d'une défiance généralisée vis-à-vis de la direction. Comment en effet les salariés pourraient-ils dorénavant croire à la justesse de leur évaluation ?

Nous avons formulé deux demandes : d'une part que le *ranking* forcé disparaisse définitivement, et d'autre part que chaque salarié qui s'estime sous-évalué puisse contester sa note lors d'un entretien *ad hoc*, qu'il ait la faculté de s'y faire assister – et qu'il puisse ensuite voir sa note revue à la hausse.

Nous saurons bientôt si ces corrections ont été apportées. Dans le cas contraire, nous saisirons la justice, sans passer par la case concertation. Nous avons toutes les preuves nécessaires pour faire condamner Sanofi. Et si d'aventure l'entreprise mettait sur pied un système encore plus clandestin, nous le saurions grâce à notre réseau d'adhérents et de sympathisants.

Grading et competency framework

Sachant que le groupe veut réduire les effectifs, deux autres nouveautés nous inquiètent : le *grading* et le *competency framework*. Le *grading* consiste à mesurer la valeur marchée de chaque salarié. Sanofi pourra donc annoncer à un salarié qu'il est "extrêmement bien payé" et justifier ainsi le blocage de sa rémunération. Le problème, c'est que ce benchmarking ne se cantonne pas à l'industrie pharmaceutique, et qu'il ne tient pas compte des profits records que réalise le groupe Sanofi !

Le *competency framework* est quant à lui un référentiel de compétences. Chacune d'elles est positionnée sur une grille de 1 à 4 puis l'ensemble des compétences nécessaire au poste est représenté sur un graphique "en toile d'araignée". Chaque salarié peut ainsi visualiser les prérequis de son poste, l'évaluation de ses compétences, ses axes d'amélioration...

En y ajoutant le *ranking*, qui mesure sa performance, et le *grading*, qui évalue son salaire, on aboutit à un cocktail détonant, au moins aussi dangereux que le *ranking* forcé. Le syndicat FO-FO-Cadres SAG est fermement déterminé à empêcher ces dérives dangereuses et à défendre les droits des salariés. »



L'avis de L'EXPERTE

Professeure de sociologie, chercheuse au labo IDHES-CNRS, VALÉRIE BOUSSARD a coécrit *La Passion évaluative* (Érès, 2010).

« Dès qu'on met en place un indicateur, on crée un effet pervers »

Quand situez-vous le début de la fièvre évaluatrice ?

Mesurer et quantifier des phénomènes pour réfléchir dessus, c'est de l'histoire ancienne. Mais nous subissons une tendance lourde, grandissante, qui semble avoir contaminé toutes les sphères, et selon laquelle il n'y aurait de bon et de bien que ce qui a été évalué. La flambée remonte aux années 2000-2010, qui ont également vu se développer le benchmarking : aujourd'hui, l'évaluation est corrélée à la comparaison – entre les individus et leurs objectifs, entre les individus entre eux, entre services...

Vous dites aussi que le mode d'attribution de la valeur change.

Avant les années 1980, l'évaluation se faisait beaucoup sur la qualification : d'après vos titres scolaires, votre conformité aux attentes sociales, vos supérieurs vous jugeaient digne ou non de faire partie d'un petit groupe d'élus. Par la suite émerge l'idée de compétence, qui va de pair avec l'individualisation : fi des diplômes, seuls comptent les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif. Problème : comment distribuer des faveurs (limitées) quand les gens ont tous réussi, tous atteint les objectifs ? On va instaurer des classements, parfois fumeux... et créer des dizaines de déçus.

Les systèmes d'évaluation se veulent cependant très précis...

Je comprends qu'on cherche à quantifier le travail pour échapper au risque d'ap-

précier les salariés sur des critères subjectifs, mais rationaliser la performance mène à une autre impasse. On voit se multiplier les critères et sous-critères, mais rend-on vraiment compte de la valeur du travailleur ? Elle ne se résume pas à un ensemble de variables ! Et puis, il ne faut pas se leurrer : une bonne partie des évaluations sont encore des « notes de gueule », à la tête du client, fondées sur des critères invérifiables liés à l'attitude, que l'évaluateur rationalise ensuite grâce au semblant de démarche scientifique promis par le système de notation du personnel.

Quelles sont les principales lacunes des évaluations ?

Elles ne rendent pas compte de la valeur du travail collectif. Il est tout de même paradoxal d'individualiser de plus en plus l'évaluation alors qu'il y a de plus en plus d'interdépendances ! Plus généralement, dès qu'on met en place un indicateur, on crée un effet pervers. Car si on analyse une variable, on en laisse d'autres dans l'ombre. Accroître la quantité à produire se fera par exemple toujours au détriment de la qualité. Et si l'on entend juger les deux en même temps, on rend le travail impossible – ce qui génère de la triche et des risques psychosociaux.

Les évaluations conditionnent pourtant en partie la rémunération, les promotions...

Mes recherches montrent que les carrières se construisent en réalité en dehors des évaluations officielles. Ce qui

compte, ce sont les évaluations informelles : s'il y a un poste à pourvoir, le premier réflexe va ainsi être de chercher la personne *ad hoc* dans son réseau. Les individus sachant se mettre en scène, en lumière, les experts en réseautage, sont avantagés. Parce que l'entretien annuel a mauvaise presse, l'évaluation se passe ailleurs. Dans ces phénomènes réputationnels que l'évaluation officielle viendra légitimer (les salariés les moins dociles sont d'ailleurs souvent sous-notés). Mais aussi dans l'évaluation quotidienne *via* les outils de reporting, qui pullulent, et pour lesquels seul le résultat compte, pas les compétences mises en œuvre.

Quel rôle peuvent jouer les IRP ?

Il faudrait d'une part démonter la façon dont fonctionne l'évaluation informelle, et résister d'autre part aux outils d'évaluation officiels qui contiennent l'illusion de la méritocratie. Même la fonction publique a introduit des primes au mérite. Mais c'est la porte ouverte aux effets pervers ! À l'université par exemple, si l'évaluation repose sur le taux de réussite des étudiants, on finira soit par sélectionner drastiquement les jeunes, soit par les surnoter. Ce serait problématique aussi qu'un magistrat soit jugé sur la rapidité de traitement de ses dossiers, sur le pourcentage de peines qu'il prononce...

Résister n'est pas simple, car les travailleurs sont les premiers à vouloir que leur travail soit reconnu et que les mérites soient rationalisés, pour plus de justice. Mais c'est un leurre : ces systèmes fabriquent beaucoup plus de pression, de disciplinarisation, et pas plus de justice.

L'intéressement

Questions Réponses

Perçu par certains comme un levier de motivation et de renforcement de l'esprit d'équipe, l'intéressement vise à associer les salariés d'une entreprise à sa bonne marche. Concrètement, il consiste à verser au personnel des primes, dont le montant varie en fonction des performances de l'entreprise ou d'objectifs précis qu'elle aura atteints. Ces sommes sont directement perçues par les salariés ou investies dans un plan d'épargne salariale.

➤ Qu'est-ce que l'intéressement ?

➤ C'est une rémunération collective dont le montant varie car elle a un caractère aléatoire. Sa formule de calcul prend en compte les résultats et les performances de l'entreprise. Si le caractère collectif est enlevé aux primes d'intéressement, elles sont alors soumises aux cotisations sociales au même titre que le salaire. L'intéressement est mis en place par accord collectif.

➤ Quelles sont les entreprises concernées ?

➤ L'intéressement n'est pas un dispositif imposé par la loi, il est facultatif. Il peut être mis en place dans toutes les entreprises, quels que soient leur effectif, leur activité ou leur forme juridique. L'entreprise doit néanmoins satisfaire aux obligations relatives à la représentation du personnel.

➤ Qui peut en bénéficier ?

➤ Tous les salariés de l'entreprise peuvent en bénéficier. L'accord d'intéressement peut toutefois fixer une condition d'ancienneté minimum dans l'entreprise, qui ne doit pas excéder trois mois.

➤ Comment se calcule l'intéressement et comment est-il versé au salarié ?

➤ L'intéressement versé au personnel peut par exemple être calculé en fonction du niveau ou de la progression du résultat d'exploitation, du bénéfice net ou d'un autre indicateur financier.

Le choix des critères pris en compte est laissé aux interlocuteurs sociaux. Cependant, dans tous les cas, la formule de calcul doit être claire et reposer sur des éléments dont la mesure est objective. L'accord doit définir ces éléments.

La formule de calcul doit conférer à l'intéressement un caractère aléatoire. Il peut être calculé sur une période inférieure à l'année mais au moins égale à trois mois pleins. En raison de son caractère collectif, il ne peut pas prendre en compte les performances individuelles des salariés. Son versement s'effectue de manière soit uniforme, soit proportionnelle aux salaires ou à la durée de présence dans l'entreprise. En aucun cas l'intéressement

ne peut se substituer à un élément de rémunération obligatoire ou en vigueur dans l'entreprise.

➤ Le montant est-il plafonné ?

➤ Oui, un double plafond est prévu. D'une part, le montant total des primes d'intéressement distribuées correspond au maximum à 20 % du total des salaires bruts versés à l'ensemble des salariés concernés par l'accord. D'autre part, il existe un plafond individuel, qui correspond à la moitié du plafond annuel de la Sécurité sociale, ce qui revient à 19 866 euros en 2018.

➤ Comment le salarié est-il informé de ses droits ?

➤ L'accord d'intéressement prévoit les modalités d'information du personnel. Dès son embauche, le salarié doit recevoir un livret d'épargne salariale, dans lequel est présenté le dispositif d'intéressement. Le versement de ce dernier fait l'objet d'une fiche distincte du bulletin de salaire. Enfin, lorsque le travailleur quitte l'entreprise, il doit recevoir un état récapitulatif de l'épargne salariale et notamment de ses droits au titre de l'intéressement.

➤ Quelle est la différence entre la participation et l'intéressement ?

➤ Contrairement à l'intéressement, la participation est obligatoire dès que l'entreprise dépasse 50 salariés ; elle peut également être mise en place dans des structures plus petites via un accord collectif (toujours requis, quelle que soit la taille de l'entreprise). Le calcul de la participation se fonde sur le bénéfice net de l'entreprise. La prime versée au salarié est limitée aux trois quarts du plafond annuel de la Sécurité sociale, soit 29 799 euros par personne en 2018.

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

NOS MILITANTS ONT LA PAROLE

Dossier Que pensent les militants des nombreux outils, publications et services de FO-Cadres ? Y ont-ils recours ? Leur sont-ils utiles ? À quelles améliorations pourrait-on procéder ? Pour le savoir, nous avons interrogé des représentants FO issus de secteurs variés.

« On a besoin de connaître les codes des cadres »



ÉTIENNE CASTILLO,

31 ans, est secrétaire fédéral de la FEETS FO (Fédération de l'équipement, de l'environnement, des transports et des services). Il est chargé du secteur maritime et portuaire.



Le taux de syndicalisation est record dans les ports. Mais malgré une progression de 30 %, FO a perdu sa représentativité en 2017. Outre l'implantation, notre marge de progression repose donc notamment sur les cadres — par exemple pour les élections au port de Marseille fin 2018. Car contrairement aux ouvriers, employés et agents de maîtrise, les cadres sont encore peu nombreux à adhérer à une organisation du secteur (si ce n'est la CFE-CGC). Les plus anciens parce qu'ils ont passé des concours et se sentent professionnellement rattachés au ministère dans les grands ports maritimes ; les jeunes parce qu'ils sont dans une logique de parcours individuel, misant sur leur mérite pour espérer progresser. Ils se tournent vers le syndicat une fois essuyées plusieurs déconvenues...

Autre hic, il y a, dans le transport maritime, une distinction forte entre officiers et marins d'appui : pour un gradé, ce n'est pas évident d'aller voir un marin et de lui demander de l'aide. Si un cadre ou un officier a besoin d'être défendu, on doit donc être capable de lui fournir tout de suite la bonne réponse. À cet égard, les formations de FO-Cadres peuvent nous être utiles : les représentants syndicaux, qui s'en font parfois une montagne, ont en effet besoin de connaître les codes des cadres — les outils à utiliser, les réflexes à avoir, les bonnes manières d'amorcer le dialogue.

Des outils pour nouer contact

Dès 2004, aux élections du port de Marseille pour le collège cadres, la liste unissant FO et FO-Cadres a été bien accueillie. Nos camarades ont même réussi à décrocher un siège, alors que la CFE-CGC était jusqu'ici le seul syndicat dans ce secteur. Mais nous n'en sommes qu'au début de notre démarche de développement. À la FEETS, le cartel ports et docks met sur pied une stratégie pour

être à la hauteur des attentes des cadres (elles concernent les promotions, les entretiens individuels, les clés de répartition des primes...). L'existence et l'appui de FO-Cadres nous y aident. En juin, Éric Pérès est ainsi venu nous présenter l'organisation : c'était précieux car elle est encore méconnue, beaucoup de camarades du secteur n'étant pas cadres.

En 2017, nous avons aussi conçu une **consultation** en ligne sur les risques psychosociaux. Nous avons associé le **logo** FO-Cadres à celui de FO Port de Marseille, et nous avons adressé le questionnaire aux cadres et ingénieurs via les listes de diffusion syndicale. La consultation a montré que 30 % de l'encadrement était au bord du burn-out. Pour connaître leur résultat individuel, les répondants étaient invités à venir nous voir ou à nous laisser leur mail — un moyen de reprendre contact avec eux par la suite.

Autre outil d'approche intéressant, le **Guide juridique du salarié** conçu par FO-Cadres. C'est très bien d'en avoir des exemplaires au local : nous pouvons en distribuer à ceux qui ont besoin d'être éclairés sur leurs droits, en leur disant que ce guide leur apportera des réponses et qu'on en rediscutera avec eux. »

« Pour un officier, ce n'est pas évident d'aller voir un marin afin d'avoir de l'aide. »

« Un rôle à jouer pour informer, écouter et défendre les cadres »



FRANCK HAMEL,
53 ans, est responsable du pôle cadres à FO Communication dans le secteur Poste. Il s'occupe des cadres supérieurs et stratégiques.

Sur les 215 000 personnes qui travaillent à La Poste, plus de 50 000 sont cadres, dont 20 000 cadres sup et stratégiques. Du conseiller financier au cadre dirigeant, cette population est vaste et diverse. Mais elle est de plus en plus confrontée aux mêmes problématiques que les autres : porteurs et parfois victimes du changement, les cadres ont besoin de sens, de reconnaissance, de confiance. Ceci dit, ils ont aussi des attentes spécifiques, face à la crise du management, à l'évolution du statut cadre, au temps de travail, au droit à la déconnexion ou bien encore au télétravail.

Augmenter les rythmes de parution

Pour moi, les cadres de La Poste ont besoin de trois choses, et FO-Cadres joue un rôle important sur ces trois points. Tout d'abord, l'information. Les cadres

sont beaucoup informés, mais ils ne sont pas les mieux informés, notamment sur les thèmes qui les concernent. En cela, *La Lettre de FO-Cadres* fait très pro, ses dossiers de fond sont bien... mais une parution trimestrielle, c'est trop peu ! De mon côté, j'édite une newsletter, que j'envoie par mail tous les quinze jours à plus de 5 000 cadres adhérents ou sympathisants. Si FO-Cadres avait elle aussi sa lettre électronique, elle serait plus réactive sur l'actu : on pourrait relayer ses infos dans les publications de FO COM, ce qui renforcerait nos synergies. Idem pour les **affiches** : slogans, ton et visuels nous plaisent, et je suis tout prêt à les utiliser. Il faudrait juste que ces supports soient plus facilement trouvables et téléchargeables.

Les cadres ont aussi besoin d'écoute et d'expertise. Quand un cadre est en difficulté, quand il ne sait pas, quand il souffre, quand il n'est pas d'accord, il peut difficilement en parler avec son patron, son collègue, et encore moins avec

« Un matin, on a distribué 400 exemplaires de la Lettre »



CYRIL HERBIN,
47 ans, est délégué syndical central chez Coca-Cola France (2 200 salariés, dont environ 40 % de cadres et ingénieurs), au sein de la FGTA-FO (Fédération générale de l'agriculture, de l'alimentation, des tabacs et des services annexes FO).

En 2017, FO n'était pas présente au siège de Coca-Cola. Le syndicalisme n'était pas bien vu, les salariés appréhendaient de se mettre en lumière et ils ignoraient que FO s'occupait aussi des cadres et ingénieurs. Ceux-ci pensaient qu'il

n'y avait que la CFE-CGC pour les défendre ; et s'ils n'avaient pas confiance dans ses représentants, ils s'adressaient directement à la direction — avec les résultats qu'on imagine...

Mi-2017, on a donc voulu monter une opération de communication pour montrer que FO n'était pas seulement un syndicat d'employés et d'ouvriers. On s'est postés devant le siège, et en une matinée, on a distribué 400 exemplaires de *La Lettre de FO-Cadres* à tous ceux qui passaient. Le dossier du numéro était porteur, puisqu'il traitait du droit à la déconnexion. En plus, la revue consacrait une page à mon parcours et à mon engagement chez Coca : un bon moyen d'engager la conversation, car chez nous, parler à un délégué syndical central est perçu comme un acte subversif.

Nous avons aussi imprimé des **affiches** FO-Cadres (on s'est fait reprendre par la direction) et on a distribué un **leaflet** fait maison afin d'expliquer qu'on était légitimes pour défendre aussi les cadres, que préoccupent notamment la charge de travail et la stratégie de l'entreprise. Les réactions ont été très positives : les salariés prenaient volontiers la revue, et on a eu de nom-

breux retours sur la qualité des articles. Même des représentants de la CGC nous ont dit qu'ils les avaient trouvés intéressants !

Une bien meilleure perception de FO

À nous ensuite de faire un travail de fond pour engranger des adhésions et des candidatures. Depuis un an et demi, on a un représentant syndical au siège. Et récemment, FO s'est illustrée par ses positions courageuses lors d'un PSE qui a touché 120 salariés, dont des cols blancs.

Globalement, les cadres et ingénieurs attendent qu'on leur parle de leur métier, et de l'agroalimentaire. Le reste ne les intéresse pas. Il faut donc qu'on travaille avec notre fédération pour mieux s'adresser à eux. Dans nos mails et nos tracts, on reprend régulièrement des extraits de la *Lettre* intéressant les cadres et ingénieurs de chez Coca. Résultat, ils ont aujourd'hui une bien meilleure perception de FO. Certains s'adressent désormais à nous quand ils ont un souci de carrière ou une question sur le droit du travail. Et ils voient qu'on est capables, pour eux, de faire la même chose que la CFE-CGC !

ses collaborateurs. Dès sa page d'accueil, le **site FO-Cadres** répond à ce souci, notamment grâce à son expertise RH et juridique. C'est déjà très pro, compte tenu du peu de moyens dont dispose l'organisation, mais je rêve de parutions encore plus fréquentes et moins aléatoires : ce serait formidable d'instaurer un rendez-vous hebdomadaire en fixant un jour de publication sur le site.

Bonus pour les militants

Les cadres ont, enfin, besoin d'être défendus individuellement et collectivement. En complément des fédérations, FO-Cadres montre qu'un cadre peut lui aussi se syndiquer... et le faire à FO. Que nous sommes également un syndicat pour les cadres et cadres sup. À cet égard, le *Guide juridique du salarié* est un très bon support, qui complétera notre *Guide du social pour les cadres de La Poste*. On en commande en masse tous les ans, puis on les envoie dans les sections, qui les distribueront au besoin en vue des élections professionnelles. Jusqu'ici, je ne pensais pas à présenter le **service de renseignement juridique**, joignable par mail et par téléphone ; or, c'est un bon moyen de faire adhérer... mais aussi de répondre aux besoins. J'apprécie aussi beaucoup les



« FO-Cadres nous aide à faire notre révolution culturelle »

3 QUESTIONS À... MARTINE BAYARD,
DS centrale adjointe chez Orange (90 000 salariés, dont 50 % de cadres).

Que pensez-vous de La Lettre de FO-Cadres ?

Elle nous est très utile, car ce qui manque le plus aux militants, c'est le temps : au lieu de refaire ce qui est bien fait dans la *Lettre*, les **guides thématiques et les notes Analyse et prospective**, on reprend les analyses de FO-Cadres sur le télétravail, l'évaluation, le statut cadre... mais on les met à la sauce Orange, en montrant aux 3 000 abonnés de notre lettre mensuelle *InFOcadres* comment ces sujets sont déclinés dans l'entreprise, car c'est ça qui intéresse les salariés. Avec encore 50 % de fonctionnaires, nous sommes moins concernés que d'autres par les questions d'emploi ou par l'Apec.

« Les affiches FO-Cadres sont plus modernes et plus pro que celles qu'on avait. »

En revanche, Orange est un groupe high-tech ; nous sommes une figure de proue sur les questions de digitalisation, d'intelligence artificielle (IA)... et sur ces sujets, nous sommes en phase avec ce que dit l'UCI*.

En quoi FO-Cadres vous aide-t-elle à rallier des cadres ?

FO est 3^e chez les cadres Orange, loin derrière les « syndicats naturels », CGC et CFDT. Mais contrairement à la CGT et à SUD, on progresse. Sachant qu'Orange finira par compter 90 % de cadres, si on n'arrive pas à attirer cette population, on est cuits côté représentativité. L'UCI nous aide car elle répond vite et bien à nos demandes. Son **site** est souvent plus clair et plus réactif que celui de la confédération. Éric Pérès sait se rendre disponible pour monter des **colloques** ou y participer, sans langue de bois. Ces journées sont très appréciées car elles permettent aux cadres de sortir le nez du quotidien pour réfléchir sur des sujets d'actualité : l'IA, la digitalisation, le statut cadre... Les salles sont pleines de managers et de

colloques de FO-Cadres, toujours de bon niveau, avec des sujets bien choisis. Envoyez-moi des invitations ! Idem pour la note *Analyse et prospective*, qui traite de problématiques importantes et qui relève bien le débat. C'est un vrai bonus pour les militants !

« Ce serait bien que les visuels soient plus facilement accessibles en ligne. »

gens des RH. Les débats sont même parfois diffusés en streaming dans les services ! L'UCI nous aide à faire notre révolution culturelle, pour montrer que FO n'est pas anti-cadres. Afin de convaincre qu'on peut s'adresser à eux, les représenter et les défendre, on devait évoluer, dans la forme et dans le fond : être moins rouges, moins manichéens, moins anti-direction. Les **affiches** de FO-Cadres nous servent ainsi beaucoup ; elles sont plus pro et plus modernes que celles qu'on avait — une nécessité aujourd'hui car la com' d'Orange est redoutable.

Avez-vous des propositions d'amélioration ?

Pour éviter des erreurs et gagner du temps, ce serait bien que l'on mutualise davantage les bonnes pratiques. Ça nous intéresse beaucoup de savoir ce que font les autres fédérations, surtout celles qui ont beaucoup de cadres. En plus des réunions, il faudrait inventer des moyens d'échanges : des alertes par mail, une rubrique « exemples de bonnes pratiques » dans la *Lettre*...

*UCI : Union des cadres et ingénieurs FO, l'ancien nom de FO-Cadres.



« Le réformisme militant, l'alchimie parfaite pour les cadres »

ANDRÉ TAISNE,

47 ans, est secrétaire général de l'UNCMT (Union nationale des cadres, maîtrises et techniciens) de la fédération FO Cheminots.

FO Cheminots est représentative dans certaines régions, mais pas sur le plan national. Si l'on veut y parvenir, les cadres sont cruciaux. Or, FO Cheminots a un peu tardé à s'intéresser aux problèmes de l'encadrement (alors que les agents de maîtrise et les cadres représentent 52 % des 150 000 cheminots). Moi-même, je viens d'une organisation moins militante, et l'existence de FO-Cadres a été un élément déclencheur : sans elle, je n'aurais peut-être pas adhéré à FO. Lors des tournées syndicales, on distribue le *Guide juridique du salarié* aux contractuels, dont le nombre va exploser dès 2020 ; ils ne dépendent pas des référentiels internes et ont donc besoin de réponses sur le forfait jours, la rémunération... On le donne aussi aux managers, aux RH et aux chefs d'établissement, même non sympathisants, car ce guide est un vrai vecteur de développement syndical. Dans les périmètres où on nous connaît mal, je distribue

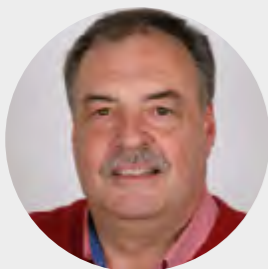
massivement la **plaquette de présentation** de FO-Cadres. Ce n'est pas du luxe : on m'a déjà demandé si l'organisation était nouvelle ! Je mets en avant le fait qu'elle représente les intérêts des cadres et ingénieurs, qu'elle compte plus de 50 000 adhérents, notamment dans la fonction publique, et que son **service juridique** est gratuit.

« Je distribue massivement la plaquette de présentation. »

Je m'appuie aussi sur la *Lettre*. J'ai largement distribué le numéro sur les lanceurs d'alerte dans les services RH et relations sociales, et offert celui sur le droit à la déconnexion aux encadrants de proximité. Le mélange de longs témoignages de terrain, d'analyses et d'interviews de chercheurs est très apprécié. Les cadres attendent en effet d'une OS que ses militants aient la tête bien faite. Je ne leur parle pas de lutte des classes (un discours qui passe plus auprès des non-cadres) ; je discute plutôt droit à la déconnexion, mutations imposées, usage des nouvelles technologies... Il est précieux que FO-Cadres creuse ces thèmes, ou celui du télétravail, qui fait débat au sein de la fédé. Le **guide thématique** expose bien les limites du dispositif et les compensations à obtenir. Alors que nous n'étions même pas à la table des négociations, FO Cheminots est aussi l'organisation qui a le plus communiqué sur le forfait jours, en s'appuyant sur les réflexions de l'UCI. Et FO-Cadres est peut-être la seule à défendre autant le statut d'ingénieur. J'avais d'ailleurs invité Éric Pérès à un **colloque** sur le sujet ; dans la salle, une femme s'est écriée : « Enfin, on parle de moi ! »

Le réformisme militant de FO-Cadres, c'est l'alchimie parfaite. Les cadres apprécient cette volonté de négocier des accords gagnants/gagnants (avec plus d'opiniâtreté que la CFDT ou l'Unsa) mais ils souhaitent aussi qu'on entre en résistance quand il le faut, comme lors du mouvement de lutte contre la réforme de la SNCF. Si demain il n'y avait plus FO-Cadres, il est donc certain que l'OS dans sa globalité y perdrait beaucoup. »

« Un lieu de réflexion, de stimulation et de soutien »



GILLES CALVET,

61 ans, est directeur d'établissement médico-social. Il est DS permanent au sein du syndicat national des cadres hospitaliers FO (CH-FO).

Certes, FO-Cadres est plus orientée secteur privé, mais j'y ai trouvé ma place. Je m'y sens bien, en tant que fonctionnaire et en tant que militant FO. Pour moi, c'est en effet un lieu d'échanges, de réflexion, de stimulation et de soutien. Grâce aux séances du bureau, aux événements, aux colloques, FO-Cadres tâche de penser la place du cadre et de l'ingénieur aujourd'hui. Ma fédération s'est ainsi associée à un colloque sur la reconnaissance de l'ingénieur, et à un autre, similaire, à propos des cadres. Par-delà nos identités diverses (liées à notre secteur, public ou privé, associatif ou lucratif, ainsi qu'à notre domaine d'activité), cette réflexion nous conforte dans notre unité, en faisant ressortir nos problématiques

communes — positionnement, reconnaissance, rémunération...

Nous sommes tous des salariés, nous sommes tous là pour défendre les intérêts matériels et moraux de nos adhérents, au prix de luttes constantes, souvent dures.

Pour marquer notre convergence de vues, le nouveau logo du CH-FO s'inspire beaucoup de celui de FO-Cadres. Cette unité graphique souligne notre attachement au titre d'ingénieur et à la notion structurante de cadre.

« Après avoir lu *La Lettre*, des sympathisants veulent adhérer »

La stimulation et le soutien, nous les trouvons notamment dans les publications. *La Lettre* est jugée intéressante et bien écrite par les cadres et ingénieurs du secteur. Après l'avoir lue, des sympathisants nous demandent comment adhérer (ils ne distinguent pas toujours FO-Cadres et le CH-FO !). Je pense aussi à un livre sur les RPS à la SNCF, qui nous a donné des arguments pour les médias, colloques et négociations.

La plupart du temps, je suis d'accord avec les analyses et les prises de position de FO-Cadres. Je me souviens du **guide thématique sur le télétravail** qui, quoique très orienté secteur privé, nous avait permis de fixer notre position vis-à-vis du ministère, et d'avoir un discours étayé face à nos adhérents chefs d'établissement. »



« Un syndicalisme de services »

3 QUESTIONS À... JULIEN LE PAPE,

38 ans, coordinateur des syndicats FO du groupe Safran.

Y a-t-il un moment où FO-Cadres vous a particulièrement aidé ?

Oui ; fin 2017, la direction nous a informés d'un projet de charte sur la neutralité religieuse, politique et philosophique dans l'entreprise. Le texte devait être annexé au règlement intérieur et n'aurait pas été négociable par le personnel. Il était déjà rédigé, mais nous pouvions tâcher de peser pour modifier des points. Dans le contexte des attentats, tout le monde était pour interdire tout signe religieux — en particulier musulman. Moi, ça m'a posé question. J'ai donc appelé le **service juridique** de FO-Cadres, qui m'a révélé que cette prohibition était un dévoiement de la loi de 1905. J'ai aussi discuté avec Éric Pérès, qui m'a raconté comment, dans les années 1960, pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre, le patronat avait su s'adapter : les salles et les temps de prière n'avaient posé aucun souci. Éric m'a aussi donné un rapport du Conseil économique et social (où il siège) au sujet de l'expression de la religion en entreprise. À FO Safran, on était divisés. On a finalement rendu un avis réservé, rappelant le danger de supprimer un droit fondamental des salariés, celui d'afficher ses convictions. Les connaissances juridiques et historiques de FO-Cadres nous ont été bien utiles pour étayer nos arguments. Ce thème a ensuite été traité dans *La Lettre* et sur le **site** de FO-Cadres ; preuve que l'organisation est proche des préoccupations concrètes et immédiates du terrain.

En quoi FO-Cadres contribue-t-elle au développement syndical ?

Chez Safran, on a 50 % de cadres, peu syndiqués mais qui votent aux élec-

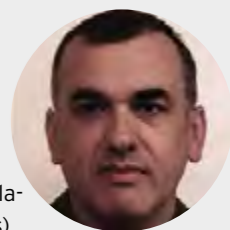
tions ; la CFE-CGC est en tête, FO est 4^e. Pour rallier les cadres et les ingénieurs, je pense que c'est important de proposer aussi un syndicalisme de services. C'est pour ça qu'on offre le *Guide juridique du salarié* à ceux qui sont susceptibles de nous rejoindre. C'est signifiant d'offrir un livre, bien plus qu'un .pdf ; les gens sont touchés de ce cadeau physique, qui entre dans leur vie et reste dans leur bibliothèque : il rappelle l'utilité du syndicat et il est visible de leurs proches. Certes, le guide ne répond pas aux questions propres à Safran ou à la métallurgie, mais le service juridique de la fédé est là pour ça. En revanche, on réserve *La Lettre* à nos adhérents. Elle constitue une plus-value à l'adhésion. Lorsqu'une personne prend sa carte, je lui donne aussi le numéro du service juridique, de manière à ce qu'elle l'enregistre dans son téléphone.

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?

On pourrait valoriser le gigantesque **réseau social et professionnel** qu'offre FO-Cadres, en tâchant de mieux mettre en relation les adhérents entre eux. Il faudrait aussi retravailler certaines **affiches** — par exemple celle avec le cadre allongé dans l'herbe pour parler du télétravail, car cette image fautive d'oisiveté peut nous nuire. En revanche, sur l'affiche avec la femme qui dit : « Je n'ai rien à envier à mes collègues masculins, sauf leur salaire », le slogan est parfait. L'idéal serait d'avoir encore plus de supports tout faits : **tracts**, affiches, **plaquettes thématiques**... et de varier les formats. Pourquoi pas, parfois, mettre en ligne de courtes vidéos plutôt qu'un texte ? De quoi être toujours plus audible, visible et crédible !

PASCAL LOPEZ,

58 ans, délégué syndical central FO SAG, est élu au comité de groupe France de Sanofi Aventis Groupe (3 700 salariés, dont 80 % de cadres).



« Heureusement que FO-Cadres était là ! »

En 2016, nous avons découvert que sans aucune autorisation de la CNIL et sans consulter les IRP, Sanofi avait introduit dans les badges des salariés des puces RFID permettant de les géolocaliser à tout instant, grâce à des capteurs cachés dans les faux plafonds. J'ai beau être informaticien, j'avais besoin d'**infos techniques et juridiques** pour savoir quoi faire contre ces dispositifs. Heureusement que FO-Cadres était là : qui mieux qu'elle maîtrise les sujets liés au numérique ? Éric Pérès s'est renseigné auprès de la Commission nationale informatique et libertés, dont il est vice-président, et la juriste de FO-Cadres m'a expliqué comment porter plainte auprès de CNIL au nom du syndicat. Depuis, Sanofi a retiré les puces RFID des badges. Et nous avons acquis auprès des salariés une image de sérieux, de compétence et d'efficacité.

Sans l'UCI, on perdrait le lien avec les cadres

Fin 2015, voyant qu'on est un syndicat qui se bouge, des cadres même pas sympathisants nous ont prévenus d'une autre affaire : l'existence d'une liste noire de 200 travailleurs à licencier (dont tous les représentants du personnel), et celle d'une sous-évaluation volontaire d'au moins 10 % des collaborateurs. Ce **ranking** (classement) forcé est illégal. Il permet à l'entreprise de distribuer moins de bonus et d'augmentations, mais surtout, il déguise un plan social *low cost* [voir notre dossier dans *La Lettre* n° 171 de mai 2018]. Là aussi, FO-Cadres m'a aidé tant sur le plan juridique que par sa profonde connaissance des problématiques liées à l'évaluation. J'ai également pu échanger avec des militants confrontés aux mêmes difficultés dans d'autres secteurs. J'ai interpellé la direction en comité de groupe, puis, voyant que nos tentatives se heurtaient au déni de l'entreprise, nous avons médiatisé l'affaire. La liste noire des 200 noms a été détruite, mais le problème du ranking forcé n'est pas réglé et nous serons peut-être contraints d'aller un jour en justice.

En attendant, depuis l'affaire des puces et celle du **ranking**, nous avons triplé notre nombre d'adhérents, en particulier cadres — alors que pour eux, rejoindre une organisation, surtout si elle s'appelle Force Ouvrière, ce n'est pas naturel. Nous avons même plus de candidats que la CFE-CGC ! Si aujourd'hui nous sommes n° 2 dans l'entreprise, on le doit beaucoup aux cadres, et donc à l'UCI. Je suis admiratif quand je vois tout ce qu'elle produit avec si peu de moyens. Pour moi, ce qui est sûr, c'est que sans elle, on perdrait le lien avec les cadres. ■



G R O U P E
vyv

Pourquoi choisir le Groupe Mutualiste VYV ?

La garantie d'un accompagnement de
qualité, avec des experts dédiés.

Une approche durable et responsable de
la protection santé et prévoyance, tout au
long de la vie.

Des services performants et innovants,
pour se maintenir en bonne santé et
réduire ses restes à charge.

Les groupes MGEN, Istya et Harmonie unissent leurs forces
et créent le Groupe VYV pour répondre aux nouveaux
enjeux de la protection sociale en accompagnant
les adhérents dans leurs parcours de santé et de vie,
comme les entreprises publiques et privées dans leurs
missions auprès de leurs salariés.

**Inventons ensemble une protection sociale, mutualiste,
performante et solidaire.**

Rejoignez notre projet :
relation.partenaire@groupe-vyv.fr
www.groupe-vyv.fr
 @Groupe_VYV