

CIRCULAIRE

Accès au site Internet fo-metaux.fr : Identifiant : adhérent / Mot de passe : 2002



Aux secrétaires de syndicats et de sections syndicales

Pour information _____

Aux Unions Départementales et aux Fédérations Nationales

N° 57 série « U »

Paris, le 31 mars 2022

Objet :

- **Lettre trimestrielle FO-Cadres**
- **Mémo « Développement de FO chez les ingénieurs et cadres ».**

Cher-e-s Camarades,

Vous trouverez, en pièce jointe, la dernière lettre trimestrielle FO-Cadres présentant un dossier intitulé « Cadre et syndicaliste : une double casquette pas facile à porter ».

Est joint également à cette circulaire le mémo réalisé par le Groupe de Travail cadres fédéral intitulé « Développement de FO chez les ingénieurs et cadres ». Bien que ce mémo date de 2019, il est cependant toujours d'actualité et son contenu complète assez bien les notions évoquées dans la lettre FO-Cadres.

Face à la nécessité de développement de notre organisation dans le 3^{ème} collège, nous vous invitons à lire attentivement cette analyse de FO-Cadres et, avec l'aide du mémo, à ouvrir, dans vos syndicats et sections syndicales, une véritable réflexion avec vos équipes militantes sur au moins une action prioritaire qui serait à entreprendre pour contribuer efficacement à ce développement.

Si vous le souhaitez, la Fédération peut vous aider dans l'identification de cette action prioritaire et, éventuellement, dans sa mise en œuvre. N'hésitez pas à nous contacter.

Alors que les élections professionnelles se rapprochent pour nombre d'entreprises de la Métallurgie, l'appropriation de ce sujet par les militants FO revêt, à présent, un caractère d'urgence.

Comptant sur votre mobilisation,

Bien fraternellement,

Le Secrétariat Fédéral.

LE CONTACT

- **Rencontrer tous les cadres nouvellement embauchés pour présenter FO.** Lors du premier contact, prévoir un binôme de militants cadre et non-cadre pour faciliter la relation et rassurer sur la présence de militants cadres dans le syndicat.
- **Établir une cartographie des cadres de l'entreprise** (niveau, type d'école/université/cadre maison, âge, sexe, secteur d'activité, etc.).
- **Privilégier l'entretien individuel qui doit rester confidentiel.** Envoyer les invitations / informations par email en masquant les adresses.

ÉVITER LES TERMES :

« cher camarade »
« CGT-Force Ouvrière »
« revendication »
« corps intermédiaire »
« syndicat »
« les cadres sont des salariés comme les autres »

PRIVILÉGIER :

« cher collègue » / « cher adhérent »
« FO »
« demande d'amélioration »
« partenaire ou interlocuteur social »
« association syndicale »
« les cadres ont des particularités propres à leur statut »

- Être, autant que possible, à l'image du cadre rencontré.

- **Aborder les cadres plutôt à la fin de leur journée de travail** (> 17h30 – 18h00) ou entre 12h00 et 14h00.

COORDONNÉES DES RESPONSABLES DE LA FÉDÉRATION FO-MÉTAUX POUR LES INGÉNIEURS ET CADRES :

Laëtitia SAINT-FÉLIX → 06.82.66.62.26 foryou-cadres@outlook.com
Bruno REYNÈS → 06.73.98.74.51 breynes@fo-metiaux.fr
Julien LE PAPE → 06.43.01.92.50 jlepape@laposte.net
Laurent SMOLNIK → 06.82.66.73.49 lsmolnik@fo-metiaux.fr

Juin 2019

L'ENTRETIEN DE SYNDICALISATION

- **Se concentrer sur les cadres niveaux I, II et IIIA sans négliger les niveaux IIIB et IIIC** qui ont de l'influence sur leurs équipes.
- **Rappeler qu'adhérer à FO est libre, confidentiel, sans engagement de durée**, ou de participation active et permet de s'exprimer librement sur tous les sujets.
- **Rappeler que FO est une organisation structurée**, active aux niveaux international (Organisation Internationale du Travail, Industrial, Comités Européens dans certaines entreprises, ...), national (Confédération, Fédérations/branches, Conseil Économique Social et Environnemental/CESE, instances paritaires Action Logement, CAF, mutuelles, organismes paritaires de l'emploi et de la formation, Agence Pour l'Emploi des Cadres/APEC, ...), et local (Unions Départementales, USM, syndicats des métaux, commissions paritaires, CESER, Prud'hommes, ...).
- **Rappeler que la Fédération FO de la Métallurgie négocie avec les représentants de la fédération patronale de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie** (conventions collectives/dispositif conventionnel).
- **Rappeler que les négociations dans l'entreprise sont basées sur un rapport de force avec la direction** et que le poids des OS dépend de leur nombre d'adhérents. Préciser que FO est un syndicat réformiste, toujours ouvert à la négociation, indépendant de tout pouvoir politique et religieux et que FO agit pour toutes les catégories de salariés.
- **Écouter le cadre pour identifier ses thèmes favoris.** Le cadre a besoin de donner son avis. Suggérer les autres thèmes développés dans ce mémo en s'adaptant à son profil : accueil des jeunes embauchés, gestion des parcours professionnels, dispositifs de rémunération, télétravail, pour les plus jeunes ; retraite, dispositifs de fin de carrière, temps partiel/temps partiel aidé pour les séniors.
- **Préciser que la cotisation syndicale contribue à assurer l'indépendance du syndicat** et qu'elle ouvre droit à un crédit d'impôt.
- **Mettre en avant les services offerts par l'adhésion FO** : conseil juridique/droit social (FO You), AFOC, etc. Avoir des référents parmi les militants, identifiés pour leurs compétences sur des thèmes donnés : juridique, grilles salariales, formation, retraite, parentalité, ...



ET APRÈS :

- **Discuter régulièrement avec les cadres de leur métier**, de la stratégie de l'entreprise, de la reconnaissance de leurs efforts, de leurs attentes. Réaliser des sondages / questionnaires sur des concertations / négociations en cours quand le sujet le permet.
- **Cibler 5 à 10 cadres de son entourage professionnel** et maintenir une relation durable via des questions et l'envoi régulier d'informations. En solliciter certains (pas toujours les mêmes) pour relire un tract, recueillir leur avis sur une déclaration, une information ou une consultation.
- **Apporter au cadre des réponses à ses questions sur ses droits et sur l'actualité sociale.** À défaut, prendre la question en garantissant une réponse rapide.
- **Connaître la Convention Collective Nationale des Ingénieurs et Cadres de la Métallurgie**, notamment sur les classifications, la garantie d'évolution et le respect des minima conventionnels.
- **Par le réseau FO, constituer un fichier des postes cadres vacants.** Scruter les réseaux des anciens élèves, les communautés de collègues du « même métier », les réseaux sociaux professionnels (type LinkedIn).
- **Organiser régulièrement des événements/réunions spécifiques aux cadres** sur des thématiques comme le burnout, le télétravail, la digitalisation, le droit à la déconnexion, ... (solliciter éventuellement la Fédération pour un support à l'organisation). Clôturer ces événements par une séance de questions/réponses avec l'assemblée et par le partage d'un moment convivial. Assurer une promotion interne efficace de ces événements.
- **Développer une appli smartphone syndicale.** Être présent sur les réseaux sociaux : Twitter, LinkedIn, Facebook, Instagram, ...
- **Mettre en place des pratiques de travail similaires à celles utilisées par les cadres** : groupes de travail, équipes en mode projet, projet de création ou de développement du syndicat dans l'entreprise, ...
- **Entretenir une communication régulière** en allant chercher les informations syndicales (articles d'actualité, contenus d'accords, dossiers thématiques, documents de formation, ...) sur les sites internet FO :

→ Confédération FO : www.force-ouvriere.fr
→ Fédération FO-Métaux : www.fo-metiaux.org
→ FO Cadres : www.fo-cadres.fr

@FOYouCadres [linkedin.com/in/foryou/](https://www.linkedin.com/in/foryou/)



DÉVELOPPEMENT DE FO CHEZ LES INGÉNIEURS ET CADRES



- Les cadres ont toujours une mauvaise image des syndicats ; celle véhiculée par les médias.
- Les cadres ne sont pas intéressés par une discussion sur le dialogue social dans leur entreprise et sur l'intérêt du syndicalisme en général.
- Les cadres refusent généralement toute proposition de rendez-vous avec un représentant syndical.
- Les cadres n'ont pas besoin d'un contact régulier et direct avec des représentants du personnel.
- Les cadres n'envisagent pas de s'investir dans un mandat syndical car être cadre et délégué est très mal perçu.
- Les cadres sont individualistes et ne sont préoccupés que par leur gestion de carrière et leur statut. Ils ne s'intéressent pas aux autres salariés de l'entreprise, ne sont pas collaboratifs et n'ont aucune notion de solidarité.
- Les cadres ne souhaitent parler qu'aux cadres et n'avoir que des interlocuteurs cadres.
- Les cadres n'ont pas besoin d'aide pour surmonter leurs difficultés. Ils sont moins vulnérables et ont moins de problèmes que les autres catégories professionnelles.
- Les cadres sont plus heureux que les autres salariés car leur salaire est plus élevé.



Vous les intéresserez en leur parlant des thèmes suivants

➔ LES PERSPECTIVES INDUSTRIELLES ET LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE DE LEUR ENTREPRISE :

Les cadres sont très intéressés par ces éléments, qu'ils associent directement à leur performance. Ils ont un esprit d'analyse développé, critique mais constructif. Un cadre souhaite avoir son mot à dire sur les décisions et orientations stratégiques de son entreprise.

Suggestions :

- Partager les informations issues du CSE et celles du secteur du cadre (organisation du travail, nominations hiérarchiques, ...).
- Partager les informations non confidentielles obtenues lors de rendez-vous avec la direction.
- Relayer leurs demandes : besoins de recrutement, propositions d'optimisation du travail, amélioration des conditions de travail.



➔ LE SENS DE LEUR TRAVAIL, LEUR AUTONOMIE, LEURS DIFFICULTÉS :

Les cadres sont soucieux de l'impact de leur travail individuel sur le fonctionnement global de l'entreprise, synonyme pour eux d'autonomie. Ils sont tiraillés entre la conciliation d'objectifs industriels / financiers toujours plus élevés et le bien-être de leur équipe (gérer les salariés de manière juste). S'ils s'estiment techniquement autonomes et compétents, ils ont souvent besoin d'être conseillés et épaulés dans la gestion au quotidien des salariés.

Suggestions :

- Écouter les cadres pour les comprendre et surtout, ne pas minimiser leurs difficultés. Leur suggérer certaines actions managériales est possible, sans les contraindre.
- Proposer aux cadres avec des responsabilités hiérarchiques de relayer certaines directives via les délégués. Les aider à faire accepter le changement à leurs équipes tout en préservant les intérêts et les droits des salariés.
- Proposer la négociation de nouveaux droits au regard de l'évolution des métiers et des processus induite par la digitalisation.
- Partager avec les managers les souhaits de leurs équipes.
- Valoriser les aides au management contenues dans les accords de gestion des emplois, des parcours professionnels et des compétences signés par FO.
- Rappeler aux cadres les possibilités d'assistance juridique de FO (à des fins personnelles et quand ils sont confrontés aux exigences d'éthique, de conformité et de lutte contre toute forme de discrimination).
- Expliquer l'intérêt mutuel d'une relation de confiance, entre représentants syndicaux et managers (paix sociale).
- Rappeler que FO représente toutes les catégories professionnelles (OUVRIER, ETAM, CADRE), contrairement à la CGC.

➔ LA GESTION DE CARRIÈRE ET LES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION :

Une préoccupation majeure des cadres est l'accès à des fonctions plus élevées. Ils apprécient le réseau FO qui les aide à identifier les postes disponibles et qui les met en contact avec d'autres cadres (réseau FO-cadres local).

Suggestions :

- Évoquer avec les cadres les mobilités internes et externes (mobilités dans un groupe, dispositifs de création d'entreprise, ...).
- Discuter avec les cadres des compétences nécessaires pour l'accès à un poste supérieur (apporter un rôle de « conseiller »). Les mettre, si possible, en relation avec des cadres syndiqués ayant déjà eu cette expérience (utilisation du réseau FO).
- Revendiquer des contreparties pour les cadres soumis à des contraintes spécifiques (astreinte, VSD, délégation de pouvoir, ...) et valoriser auprès d'eux les avancées obtenues.
- S'assurer de l'adéquation entre le poste occupé par le cadre et la classification de la Convention Collective de la Métallurgie.

➔ LES THÉMATIQUES LIÉES À LA RÉMUNÉRATION :

Les cadres associent généralement leur performance à leur rémunération, quelle que soit sa forme : salaire de base, augmentations de salaire, primes/bonus, participation et/ou intéressement, plan d'actionnariat ouvert aux salariés, épargne salariale avec optimisation fiscale, épargne retraite (PERCO), Compte Epargne Temps (CET), ...

Les cadres sont aussi sensibles à toute forme d'avantage en nature lié à leur fonction et aux oeuvres sociales de leur CSE.



Suggestions :

- Souligner l'engagement de FO dans les accords de politique salariale, de participation, d'intéressement, ...
- Plus que tous les autres, FO est véritablement le « syndicat de la feuille de paie »... Informer régulièrement sur ces thèmes et montrer la progression du pouvoir d'achat par rapport à l'inflation.
- Avec l'accord du cadre, assurer une surveillance « personnalisée » de sa rémunération pour éviter des incohérences de traitement. Ne jamais dire que le syndicat « gagne » l'augmentation de salaire pour lui.
- Savoir expliquer la fiche de paie et la grille des classifications des cadres. S'assurer que des cadres ne restent pas à des salaires en-dessous du minimum de leur indice hiérarchique.
- Maîtriser les dispositifs en vigueur : plans épargne, plans retraite, intéressement, participation, actionnariat salarié, CET, ...
- Valoriser les accords de mixité et d'égalité professionnelle signés par FO qui doivent assurer une équité de traitement hommes-femmes et intergénérationnelle (protection des seniors). Pour FO : à travail égal, salaire égal.
- Valoriser les actions de FO au CSE à travers les Activités Sociales et Culturelles (ASC) et, si FO gère le CSE, démontrer que la subvention du CSE est utilisée pour améliorer le pouvoir d'achat.
- Faire connaître le service FO de défense des droits des consommateurs (AFOC).

➔ LA CONCILIATION VIE PRIVÉE – VIE PROFESSIONNELLE :

Les cadres, souvent sans référence horaire (forfait jours), sont très attachés à trouver le meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée qui s'interfèrent continuellement. Même s'il est souhaitable de leur rappeler l'existence d'horaires théoriques de travail et leur droit à la déconnexion, une attitude moralisatrice et une intrusion dans leur organisation personnelle sont contre-productives. En revanche, négocier des accords et proposer des prestations CSE favorisant cette conciliation sont des atouts à mettre en avant.

Suggestions :

- Valoriser les accords de télétravail signés par FO. Évoquer les notions de temps partiel et/ou temps partiel aidé si applicables dans l'entreprise.
- Valoriser les accords mixité/égalité professionnelle signés par FO (congés maternité/paternité, aidants familiaux, jours de rentrée scolaire, jours « enfants malades », ...).
- Aborder le sujet de la connexion/déconnexion devant être traité par accord/charte.
- Donner des informations sur les mécanismes d'accompagnement de fin de carrière en vigueur dans l'entreprise. Expliquer les mécanismes de retraite (CARSAT, retraites complémentaires / supplémentaires, PERCO, ...).
- Dans les CSE, identifier les activités privilégiées des cadres et innover continuellement pour s'adapter à l'évolution des besoins et des pratiques. Développer au maximum des applications / outils numériques pour accéder facilement et rapidement aux prestations.
- Développer des services : conciergerie, crèche, téléconsultation médicale, ...

➔ LES BESOINS DE FORMATION :

Les cadres souhaitent pouvoir se former tout au long de leur carrière pour évoluer, changer de métier et/ou pour leur propre développement personnel. Sur ce thème, le travail syndical est déterminant pour revendiquer la mise en oeuvre de toutes les actions de formation et des outils adaptés. Par ailleurs, les formations syndicales sont aussi des vrais outils de développement personnel qu'il convient de valoriser. Cela peut éventuellement décider des cadres à militer.



Suggestions :

- Rappeler aux cadres leur droit d'utilisation du Compte Personnel de Formation (CPF) et du Congé de Formation Economique, Sociale et Syndicale (CFESS).
- Proposer l'aide des représentants FO à l'OPCO Industrie pour la constitution et le suivi des dossiers de formation.
- Valoriser les revendications de FO dans le cadre du Plan de Formation.
- Revendiquer des formations numériques en ligne, en plus des formations traditionnelles.
- Revendiquer la réalisation des formations à l'initiative de l'employeur pendant le temps de travail (y compris pour les formations numériques en ligne).
- Revendiquer un conseil en évolution professionnelle pour aider les cadres dans leurs choix de formation en adéquation avec l'évolution prévue des métiers. Ne pas les laisser seuls responsables de leur « employabilité » (capacité à conserver son emploi).
- Pour toutes les revendications ci-dessus, valoriser auprès des cadres les avancées obtenues.
- Faire reconnaître les diplômes et/ou les compétences acquises (formations diplômantes, VAE, ...).
- Souligner l'intérêt des formations aux nouvelles technologies (digitalisation), usines du futur, ...
- Faire la promotion des formations fédérales (stages Anticiper, Exister, Négociier, ...) et des formations APSAC (communication, management, négociation, ...).

➔ L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT) :

La loi oblige dorénavant les entreprises à démontrer qu'elles prennent bien en compte des critères de QVT. Même si le but recherché n'est pas toujours très clair, il ne faut pas négliger les concertations sur ce sujet afin d'éviter une innovation sociale non contrôlée néfaste pour les salariés, voire pas toujours légale. FO est un syndicat réformiste qui n'est pas opposé à l'innovation sociale. Toutefois, sa préoccupation majeure reste d'améliorer les conditions de travail et de préserver la santé, la sécurité et les intérêts des salariés.

Suggestions :

- Tenter d'identifier les cas de *Burn-out* (stress intense, dépression liée au travail), *Brown-out* (perception d'un travail dénué de sens conduisant à la lassitude et à la démotivation) et de *Bore-out* (ennui par la sous-charge de travail).
- Mettre en relation les cadres avec les représentants FO des commissions Santé, Sécurité, Conditions de Travail. Prendre en compte leurs remarques et les faire remonter.
- Valoriser l'action de FO dans les commissions Santé, Sécurité, Conditions de Travail.
- Promouvoir les accords QVT, mixité/égalité professionnelle, handicap, signés par FO.

➔ LES SUJETS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX NATIONAUX D'ACTUALITÉ :

Les cadres témoignent d'un vif intérêt pour tous les sujets d'actualité (politiques, sociétaux, sociaux, environnementaux) et leur smartphone est toujours à portée de main. S'il convient de ne pas dénaturer les valeurs de FO et de ne pas ternir l'image d'indépendance, il est cependant important de pouvoir discuter des projets de lois qui touchent au périmètre de la citoyenneté. Les cadres apprécient généralement de débattre avec leur délégué de ces sujets. Cela les rassure sur le fait qu'ils partagent bien les mêmes valeurs et préoccupations que celles de leurs représentants. Il faut donc rester prudent et modéré dans ses propos.

Suggestions :

- Se tenir au courant de l'actualité politique, sociale, environnementale.
- Laisser le cadre donner sa position sur un sujet avant d'émettre un avis sous forme interrogative (« *Ne penses-tu pas que ... ?* »).
- Ne pas chercher à convaincre. Ne pas avoir d'avis tranché et avoir un argumentaire.
- Vérifier si le syndicat a déjà donné une information et/ou une position par rapport à un sujet sociétal (ex : *avenant au livre blanc de la Fédération sur la préservation de l'industrie qui traite de la prise en compte des aspects environnementaux*).



FO-CADRES

L'UNION DES CADRES ET INGÉNIEURS - FORCE OUVRIÈRE



Dossier

CADRE ET SYNDICALISTE :
une double casquette pas facile à porter

CADRE ET SYNDICALISTE : UNE DOUBLE CASQUETTE PAS FACILE À PORTER

En nombre croissant, les cadres sont largement hostiles au syndicalisme. Seule une minorité s'investit dans le dialogue social de son entreprise. Pourquoi ne sont-ils pas plus nombreux ? Comment en attirer un plus grand nombre ? Commencement de réponse entre expériences personnelles et conseils d'experts.



Les cadres sont l'avenir du syndicalisme. Loin d'être idéologique, cette affirmation découle d'une évolution démographique. En 2019, la part des cadres et professions intellectuelles supérieures dans la population active totale atteignait 19 %, selon l'Insee*. Soit 5,2 millions de personnes en emploi au sens du Bureau international du travail (BIT). En progression constante, la proportion de cadres a plus que doublé en près de quarante ans. En 2020, les cadres (20,4 %) auraient même dépassé les ouvriers (19,2 %) en nombre dans la population ayant un emploi**. Certes, début 2021, l'Apec (Association pour l'emploi des cadres) anticipait un retournement, avec des embauches en baisse qui ne compenseraient pas les départs naturels. La covid-19 a sans doute freiné cette progression impressionnante, mais personne ne doute qu'elle reprendra tôt ou tard. « *La France se*

désindustrialise et se tertiarise depuis quarante ans et les nouvelles générations sont plus qualifiées. Logiquement, les cadres sont en nombre croissant et leur groupe est de plus en plus hétérogène », expliquait en mars 2021 dans Ouest France, **Charles Gadéa**, professeur de sociologie à l'Université Paris-Nanterre et auteur d'ouvrages sur les cadres***. Il est donc tout aussi logique de penser que le dynamisme du dialogue social et l'avenir de la représentativité des syndicats passent par un accroissement des effectifs de cadres syndiqués...

Encore faut-il susciter leur intérêt pour le dialogue social, puis les convaincre de prendre des responsabilités de représentant du personnel, voire de représentant syndical. Or, par principe, les ingénieurs et cadres ne sont pas très ouverts au syndicalisme.



* <<https://partageonsleco.com/2021/06/28/evolution-du-marche-du-travail-graphique/>>

* <<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4768237#titre-bloc-1>>

*** Les Cadres, des classes moyennes comme les autres ? sous la direction de Paul Bouffartigue, Charles Gadéa, Sophie Pochic. Édition Armand Colin, Paris 2011.

Les Cadres en France. Une énigme sociologique, Édition Belin, coll « Perspectives sociologiques », Paris 2003.

Sociologie des cadres. Avec Paul Bouffartigue. Édition la Découverte, coll « Repères », Paris 2000.

Qui sont les cadres syndiqués chez FO ?

- Les moins de 40 ans représentent 13% des cadres syndiqués à FO, alors que ces générations pèsent pour 40% des effectifs de cadres chez les actifs. A l'inverse, les plus de 50 ans représentent 57% des cadres FO, alors qu'ils ne pèsent que 31% chez les actifs.
- La filière de formation semble avoir une certaine influence sur la décision de se syndiquer à Force Ouvrière. Les cadres issus d'une école de commerce représentent 33% des adhérents alors qu'ils pèsent pour 42% des managers et cadres, tout métier confondu. A l'inverse, les cadres issus des écoles d'ingénieur sont sur-représentés dans les effectifs de FO : 58% pour une proportion de 47% chez les actifs.

Source : Dominique Glaymann et Raymond Pronier ; étude FO-Cadres 2021 / IRES, en cours de publication

de toutes les catégories de salariés concernés. Avec sa section syndicale, elle construit une application permettant de calculer les conséquences directes pour la situation personnelle de chacun engendrées par les propositions de la direction. « Nous avons reçu plus d'une centaine de salariés, y compris des cadres supérieurs. Ils souhaitent utiliser notre simulateur et nous ont permis d'enrichir notre connaissance de la situation grâce à des informations confidentielles », précise l'actuelle secrétaire adjointe de la section Services de la FEC. Après cette démonstration de savoir-faire en matière de négociation, les élections professionnelles qui ont suivi ont été très satisfaisantes pour FO.

● ● ● « L'engagement syndical est encore souvent perçu comme une remise en cause de la relation de confiance avec l'employeur. Les cadres bénéficient souvent d'un accès à des informations confidentielles, d'une rémunération plus élevée et d'une marge de manœuvre plus large. La grande majorité ne perçoit aucun intérêt à se lancer dans le syndicalisme », analyse **Arnaud Mias**, professeur de sociologie à l'université Paris-Dauphine. 30% des cadres seraient même hostiles au syndicalisme. Phénomène aggravant, les grandes écoles de commerce pourvoyeuses de futurs cadres, ignorent le dialogue social et ont tendance à renforcer les images d'Épinal sur les syndicats que les jeunes diplômés ont souvent en tête (voir l'avis de l'expert, page 9). Cependant, les mentalités évoluent doucement sous l'effet des contraintes économiques et financières. « Le statut des cadres a changé », estime **Mariette Rih**, coordinatrice FO chez Renault. « Ils ne sont plus intouchables et peuvent

être licenciés comme les non-cadres. Ils sont nombreux à venir nous voir lorsqu'ils sont confrontés à un problème personnel. » Un point de vue corroboré par **Dominique Glaymann**, professeur émérite de sociologie (voir page 9), qui explique que « 39% des cadres se sentent plus proches aujourd'hui des salariés non-cadres que de leur direction. » Une proportion dont la croissance continue depuis dix ans se nourrit d'un vécu personnel : évolution de carrière au point mort, rémunération bloquée ou expérience de la restructuration de leur service.

Comme chez AREVA. En 2013, le groupe négocie avec Capgemini pour se défaire d'Euriware, sa filiale informatique. **Muriel Blanckart** siège en tant qu'élue FO au CCE d'Areva. Elle participe aux négociations et rassemble les informations permettant de constituer un tableau récapitulatif des rémunérations, des conditions de travail et des avantages

Attirer les cadres

Pour **Julien Le Pape**, DSC FO du groupe Safran, un syndicat qui veut s'adresser aux cadres se doit d'être bien informé et bien organisé « Ils sont très friands d'informations sur l'évolution des résultats financiers et du carnet de commandes de l'entreprise, précise-t-il. Ils sont intéressés aussi bien par des articles de la presse spécialisée sur nos métiers ou l'évolution des techniques que par des informations pratiques sur les congés, les primes, l'abondement ou la formation. Comme les non-cadres, ils apprécient également des conseils juridiques ou une aide psychologique en cas de problème personnel. En résumé, la qualité des informations et des services est primordiale pour se faire entendre et apprécier des cadres. » Une problématique que le syndicat FO d'Airbus Hélicoptères du site de Marignane prend à bras-le-corps. Ses responsables s'interrogent sur la pertinence de s'ouvrir à des su-

jets différents. Comme le phénomène du véganisme, le droit des animaux ou encore l'écologie, qui intéressent beaucoup moins les ouvriers. Faut-il alors utiliser une application ou un réseau social dédié pour parler aux cadres ? « Le bureau FO d'Airbus Hélicoptère a eu une grosse discussion sur ce thème », explique **Pascale Rosaz**, représentante FO au sein du CSE. « Rien n'est aujourd'hui tranché. Nous pensons que le syndicat doit unir les salariés face à la direction. Mais nous voyons bien qu'au niveau culturel, les ouvriers et les cadres sont assez éloignés. La situation est schizophrénique », reconnaît-elle. De son côté, **Michael Fichieu** s'en tient à une stratégie plus pragmatique. Le délégué syndical FO chez Computa Center Network System n'est pas cadre mais cela ne l'empêche pas d'être très attentif aux demandes des salariés de ce niveau. « Si je n'ai pas la réponse à une question, je me renseigne et au besoin, j'appelle les juristes de la fédération. L'objectif est de renvoyer une information utile. Il arrive que cela engendre des vocations. Un des élus FO du CSE actuel est cadre. Il s'était adressé à moi pour un problème personnel, avant d'accepter quelques temps plus tard un mandat de représentant du personnel. »

« Mais attention, abreuver les cadres d'informations et de services ne suffit pas à les attirer vers le syndicalisme », prévient **Bruno Reynès**. Pour l'actuel secrétaire fédéral chargés des cadres et experts de l'automobile à la Fédération de la métallurgie, les discussions informelles et la relation personnelle sont déterminantes. « Tous les salariés apprécient qu'un syndicaliste prenne l'initiative de les rencontrer à leur arrivée dans une nouvelle entreprise. Mais si c'est un cadre syndiqué qui crée et maintient une relation avec ses pairs, c'est beaucoup plus efficace. » Un ingénieur est forcément plus à l'aise avec ses collègues du même niveau d'étude. Ils partagent tous un intérêt pour des aspects techniques et ont les mêmes préoccupations professionnelles. À cela, s'ajoute la né-

cessité de rendre compte et d'organiser un dialogue. « FO n'est pas le syndicat le plus apprécié des cadres, ajoute le responsable fédéral. Nous avons une image très 'ouvriériste' qui peut rebuter. Il est important de rester à l'écoute et de communiquer régulièrement. Notamment sur les réseaux sociaux qui se révèlent indispensables pour garder le contact avec les plus jeunes générations. »

Reste que l'adhésion à un syndicat est toujours une décision très personnelle. Responsable Qualité chez Capgemini à Melun, **Virginie Cauchois** a été séduite par « le ton des comptes rendus de séance du CSE », rédigés par FO. « J'ai senti qu'il y avait une recherche d'objectivité et une volonté de faire remonter les problèmes concrets. Loin des critiques systématiques d'autres organisations. » Depuis cinq mois, elle est représentante de proximité et s'investit sur les questions de santé et sécurité au travail. Son nouveau statut ne lui a valu que des réactions positives dans cette entreprise où la grande majorité des syndiqués et élus du personnel sont cadres. Elle n'est pas dupe pour autant. « Évidemment, ceux qui n'apprécient pas mon investissement n'ont pas fait de commentaire », analyse-t-elle. Elle peut cependant avoir l'esprit tranquille. Une étiquette syndicale n'est pas rédhibitoire dans ce groupe informatique. Son collègue **Serge Haddad**, élu FO au CSE et délégué syndical, souligne cependant que les cadres bénéficiant d'une rémunération variable peuvent difficilement s'investir dans le syndicalisme. « Ou alors, ils doivent renoncer à une partie du salaire liée à leurs résultats. On n'atteint pas aussi facilement ses objectifs lorsque l'on consacre une



partie de son temps de travail au dialogue social. » Autre conséquence d'une activité syndicale, l'impossibilité d'accéder à un poste de cadre supérieur. « On ne peut pas être des deux côtés de la table de négociation », précise Serge Haddad. « De toute façon, un cadre supérieur proche d'un syndicat est plus utile en restant discret et en partageant des informations confidentielles à caractère social, en amont d'une négociation. »

Il a commencé sans y penser vraiment. « Je suis intéressé depuis longtemps par la santé et la sécurité au travail. Un collègue cherchait à compléter une liste sans étiquette soutenue par FO pour des élections professionnelles. J'ai accepté d'en faire partie... » L'entrée en syndicalisme de **Joël Sainz** a été très progressive. Comme pour la plupart des cadres qui se lancent dans le dialogue social. C'est rarement un choix idéologique. Plus une décision provoquée par le désir d'être utile et de contribuer à la bonne marche de l'entreprise. Aujourd'hui, Joël est chef de projet informatique, élu au CSE de son entreprise et membre de la commission CSSCT — l'instance qui a remplacé

le CHSCT depuis les ordonnances Macron. Depuis une quinzaine d'années, il connaît les difficultés et les joies de la double casquette de cadre manager et de syndicaliste. « Mon investissement dans le dialogue social, puis le syndicalisme, m'a valu quelques tensions avec certains chefs », admet-il. « Ma progression salariale a connu des périodes creuses. Par ailleurs, l'activité syndicale me prend du temps. Il faut se tenir informé des modifications du droit du travail. Bref, il faut en avoir envie, mais il y a des satisfactions personnelles au niveau humain », explique-t-il avec pudeur.

« Les cadres qui s'engagent ont un caractère bien trempé. Ils ne sont pas trop attachés à leur carrière et se montrent intéressés par la gestion de l'entreprise, les conditions de travail ou encore la défense du régime social des salariés. On peut affirmer qu'ils sont moins individualistes que les autres », assure **Nicolas Faintrenie**, secrétaire général de la section Services à la FEC, la Fédération des employés et cadres de Force Ouvrière. Reste à espérer que ce type de profils n'est pas trop rare parmi les jeunes cadres recrutés ces dernières années...





L'avis de L'EXPERT

DOMINIQUE GLAYMANN EST PROFESSEUR ÉMÉRITE DE SOCIOLOGIE À L'UFR DES SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ À L'UNIVERSITÉ D'ÉVRY (PARIS-SACLAY). IL EST AUSSI CHERCHEUR AU SEIN DU CENTRE PIERRE NAVILLE (CPN) ET CHERCHEUR ASSOCIÉ AU LIPHA PARIS EST (LABORATOIRE DE SCIENCE POLITIQUE DES UNIVERSITÉS PARIS EST CRÉTEIL ET GUSTAVE EIFFEL).

IL TERMINE UNE ÉTUDE SUR LES CADRES SYNDIQUÉS, EN COLLABORATION AVEC RAYMOND PRONIER, ANCIEN DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT RECHERCHE DE L'APEC ET MEMBRE EXTÉRIEUR DU CONSEIL DU CPN.

“ Un syndicaliste efficace pour aider ses collègues cadres fait des émules ”

Les cadres sont-ils aussi syndiqués que les autres salariés ?

De façon surprenante, ils le sont plus statistiquement que les autres catégories de salariés. Mais à y regarder de plus près, on se rend compte que cette situation s'explique grâce à l'apport du secteur public et en particulier des enseignants. Dans le secteur privé, il y a 6 % à 7 % de cadres syndiqués. Si l'on considère uniquement les entreprises privées, le taux de syndiqués est plus élevé chez les cadres experts et les managers de proximité que chez les cadres intermédiaires. Et il est très bas chez les cadres supérieurs. Enfin, les cadres syndiqués sont plus nombreux dans les grandes entreprises et les grosses PME que dans les TPE. Sans surprise, on en trouve plus dans les anciennes entreprises publiques et dans les entreprises au sein desquelles la culture syndicale est ancienne.

Pourquoi un cadre se syndique-t-il ?

La détérioration des conditions de travail, l'atteinte aux droits sociaux et la perte de sens au travail peuvent amener des cadres vers le syndicalisme. Entre 2009* et aujourd'hui, la proportion de cadres qui se déclarent plus proches des salariés non-cadres est passée de 31 % à 39 %. Parallèlement, ceux qui se sentent plus proche de la direction sont passés de 32 % à 19 %. Il y a aussi une dimension utilitariste de l'adhésion syndicale : on espère bénéficier d'informations pertinentes et d'un accompagnement

en cas de problème. Mais la décision de s'engager intervient surtout après une rencontre interpersonnelle. Un ou une représentant.e syndical.e efficace pour défendre ou aider ses collègues de travail fait des émules.

Certains invoquent-ils des raisons plus « politiques » ?

Le positionnement personnel doit également peser. Dans notre échantillon, 25 % des personnes interrogées privilégient le social et l'écologie par rapport à l'économie. Ils constituent vraisemblablement un vivier de nouveaux adhérents pour les syndicats, à condition que ces derniers se saisissent de l'enjeu environnemental. Mais certains cadres syndicalistes admettent s'être engagés à la demande de leur direction, car celle-ci était à la recherche d'interlocuteurs pour négocier et signer des accords.

Quelles sont les caractéristiques de cette syndicalisation ?

Les cadres se syndiquent rarement jeunes ou en début de carrière. Par ailleurs, les cadres syndiqués qui ne revendiquent pas leur appartenance sont assez nombreux. Ils sont adhérents mais pas ouvertement militants car ils craignent pour leur réputation et leur carrière. Ils n'ont pas non plus envie que leurs collègues le sachent car l'anti-syndicalisme est assez répandu chez les cadres du privé. Plus surprenant enfin, les cadres syndiqués craignent aussi d'être malmenés par les adhérents non-

cadres de leur propre organisation.

Comment les cadres du privé se positionnent-ils par rapport au fait syndical ?

Nous avons interrogé 600 personnes pour l'étude en cours, dont 7 % de syndiqués. 30 % d'entre elles ne voient aucune raison qui pourrait les décider à se syndiquer et se déclarent même hostiles à toutes les organisations syndicales. Seule une minorité affirme avoir une opinion positive des syndicats. Parmi ces derniers, aucun ne récolte plus de 20 % d'opinions positives. CGT, FO et Sud sont les plus décriés, alors que la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC bénéficient d'une moins mauvaise image.

Comment expliquer l'anti-syndicalisme d'une grande partie des cadres ?

Dans l'esprit d'un grand nombre d'entre eux, il existe un contrat implicite avec l'employeur : en échange de leur loyauté, ils peuvent espérer une progression de carrière régulière, des promotions et des augmentations salariales. Les jeunes sortis d'école croient d'autant plus à ce « contrat » qu'ils ont été formatés dans ce sens durant leurs études. Par ailleurs, l'image des syndicats n'est pas fameuse auprès des jeunes diplômés. Ils ne les connaissent pas. Beaucoup estiment qu'ils sont ringards et que le syndicalisme n'est pas adapté à notre époque. Enfin, l'adhésion aux logiques économiques et managériales antisyndicales est fréquentes parmi eux.

*En comparaison avec une étude de l'Apec.