

15^e Congrès de la CFDT Cadres

14, 15 et 16 juin 2017 à Saint-Malo

Projet de résolution validé par le BN des 30 et 31 mars 2017

1^{ère} partie. Un monde qui se cherche

1.1. Une société entre replis et incertitudes

1.1.1. A une croissance économique qui ne dépassera pas les 2% dans les prochaines années, s'ajoutent plusieurs facteurs de perturbation : le vieillissement de la population, l'endettement, la crise de la zone euro, les incertitudes sur la transition énergétique et numérique ainsi que l'instabilité du contexte géopolitique. Les entreprises vivent et se développent dans un monde instable et en transition

1.1.2. Les craintes sociétales se développent : à la crise de l'emploi s'ajoutent un accroissement des inégalités, des discriminations et des enjeux de sécurité intérieure. La réponse politique à ces crispations nouvelles est souvent nourrie de populismes, voire de radicalisme, questionnant les fondamentaux de la démocratie moderne. Et notamment ceux de la démocratie sociale.

1.1.3. Le taux de chômage des jeunes est le double de celui de la moyenne nationale. Les dépenses publiques se concentrent sur les classes d'âge les plus élevées pour faire face à des besoins accrus liés au vieillissement. L'importance de la dette globale et la défiance dans l'avenir contribuent aussi à freiner les volontés d'investissements et les politiques de long terme.

1.1.4. Il existe un fort sentiment de perte de cohésion sociale. La lutte contre le chômage et l'intensification de l'activité ont pris le pas sur une approche positive du travail. La politique d'individualisation touche les conditions d'emploi et le travail lui-même : rémunération, objectifs, temps de travail, responsabilité individuelle, formations, coaching... L'organisation de l'activité et la responsabilité pèsent de plus en plus sur l'individu.

1.1.5. Ce contexte, n'épargne pas les cadres qui sont en première ligne dans les mutations du capitalisme. Individualisation des modes de reconnaissance, invasion des outils technologiques, dématérialisation de l'activité, difficulté à cerner les contours géographiques et temporels du travail, besoin de co-construire l'activité et donner du sens...répondre aux besoins des cadres, c'est ainsi anticiper les attentes de tous les salariés.

1.2. Une Europe désenchantée et divisée

1.2.1. Dans un contexte mondial très risqué et incertain, un renforcement de l'Europe est indispensable, mais différentes formes d'euroscpticismes voient le jour dans les Etats européens qui se tournent tous vers une rhétorique nationaliste. Dans le climat actuel d'une contestation de la légitimité des

Projet de résolution validé par le BN des 30 et 31 mars 2017

décisions européennes, la plupart des gouvernements jugent le contexte défavorable pour avancer dans une réforme ambitieuse de l'Europe sociale.

- 1.2.2. L'Union européenne (UE) est face à un grand défi. La désillusion ressentie par les citoyens et la crise de confiance ne se limitent pas au Brexit au Royaume-Uni. La dynamique de l'intégration économique a été cassée par la crise financière. Les politiques d'austérité ont entraîné une diminution du pouvoir d'achat. Accroissement du chômage et de la pauvreté, augmentation du travail à temps partiel, contrats atypiques... La conjonction de ces facteurs a une influence sur les conditions de travail. Les inégalités salariales se sont accrues durant la crise et les conséquences sociales se font sentir. Dès lors, le repli sur soi et le nationalisme se diffusent.

L'existence de l'euro a évité de graves turbulences monétaires. Même si la Commission européenne s'est mobilisée en investissant avec le Plan Juncker et a assoupli les mesures d'austérité, il est temps de se détourner de la simple dynamique de l'intégration économique et de progresser vers une véritable intégration politique européenne, avec le renforcement de sa dimension sociale. Pour achever une Europe qui ne marche pas à cause des divergences de plus en plus importantes parmi les pays membres, l'harmonisation et les convergences fiscales et sociales ainsi que des mécanismes de solidarité entre pays en cas de crise asymétrique sont des mesures indispensables pour relancer le projet européen.

- 1.2.3. Pour les cadres, la mobilité professionnelle, y compris à l'international, est un facteur important de développement professionnel. Cependant, les montées des populismes et le Brexit accroissent les inquiétudes quant à la libre circulation des travailleurs. 3% de la population de l'UE vit et travaille dans un autre Etat. Un faible taux que la barrière des langues ne suffit pas à expliquer. La reconnaissance des qualifications et diplômes reste insuffisante et l'UE manque d'harmonisation des droits sociaux.

Des mesures garantissant une mobilité équitable et durable au sein de l'UE sont nécessaires. C'est pourquoi les droits sociaux, attachés à la personne, sont essentiels pour assurer cette mobilité. Une harmonisation européenne vers le haut des droits sociaux, attachés aux travailleurs et transférables, faciliterait l'accès à ces droits et permettrait de construire des parcours professionnels européens. Pour être pleinement efficace, cette convergence doit être ascendante et promouvoir la qualité de l'emploi, et non pas seulement des normes minimales.

1.3. Une profonde mutation de l'emploi en cours

- 1.3.1. Le contrat de travail salarié à durée indéterminée et à temps plein de l'ère industrielle est questionné : le travail ne se confond plus avec l'emploi rémunéré, tel qu'imaginé dans le contrat à durée indéterminée. Quel lien salarial à l'heure des plates-formes et du travail immatériel ? Nous assistons à des transformations de la relation de travail vers davantage de flexibilité, d'intermittence et d'incertitude.

La question n'est plus limitée aux professionnels autonomes. Si la fin du salariat n'est pas pour demain, le cadre d'emploi de l'activité professionnelle se multiplie et se diversifie. Travail à temps partiel, intérim, stages, portage salarial, travail sur plateformes, le travail dit « atypique » semble devenir la norme d'emploi. Les mêmes personnes peuvent passer d'un statut à un autre. Les frontières du travail lui-même (temps et lieux) sont ténues.

- 1.3.2. Voilà qui questionne la régulation, le financement de la protection sociale, les droits universels et les appuis adaptés. Il devient important de trouver des nouvelles formes de protection qui permettent de lutter contre la précarisation, comme par exemple des droits transférables attachés à la personne (Sécurité sociale, retraite, congés

formation). Bref, il faut faire évoluer la notion de lien de subordination et de dépendance économique pour tenir compte des nouvelles formes de l'emploi.

1.4. La transformation numérique travaille l'activité professionnelle

- 1.4.1. Dans une économie de service, les usages sont essentiels : on co-construit un service. La qualité de ce travail est difficile à évaluer. La mutation du travail avec ses nouvelles formes rend l'emploi plus précaire.
- 1.4.2. Le numérique se distingue des révolutions technologiques précédentes par la vitesse de diffusion de la technologie. Les contours de la sphère de travail (rythmes, durée, espaces) sont difficiles à cerner. La révolution numérique implique un changement de paradigme dans le monde du travail. Loin de se résumer à l'usage d'outils, elle marque l'arrivée de méthodes de conception, de production et de collaboration et de management, qui sont aussi des méthodes de pensée, de travail et d'organisation sur lesquelles il faut se pencher.
- 1.4.3. Les stratégies des entreprises et des administrations doivent désormais intégrer des stratégies numériques d'une portée large ne se limitant pas à internet mais à toutes les innovations susceptibles de se produire dans le futur. Pour relever ces défis et avoir une vue globale des stratégies numériques, les entreprises recrutent de plus en plus un responsable numérique et de nouvelles fonctions : *data miner*, *data analyst* et *data manager*... Ce management par la gestion des données nécessite de casser le fonctionnement en silo au profit d'une organisation transverse et ouverte dans laquelle circulent les informations.
- 1.4.4. Le progrès technique est régulièrement perçu comme une menace pour l'emploi. Or, il est difficile de mesurer l'effet global de l'automatisation sur l'emploi. S'il est certain qu'il y aura des destructions d'emplois en remplaçant l'homme par la machine, il y aura également des transformations des métiers liées aux nouveaux outils numériques, mais aussi des créations de postes liées à la recherche-développement, à la conception, à la production et à la commercialisation ainsi qu'à la maintenance de ces automates. Dans ce contexte, la formation tout au long de la vie pour adapter les compétences aux nouveaux métiers est un enjeu crucial.

1.5. En quête d'alternatives managériales

- 1.5.1. La gouvernance des grandes entreprises reste traditionnelle. La domination financière a pénétré très loin l'organisation du travail : normes financières, processus et ratios abstraits, perte de temps à faire du reporting, perte de vue du travail réel au sommet de l'entreprise. Ce mouvement a engendré une tendance à l'individualisation des salaires et une décomposition du travail, alors que l'efficacité vient essentiellement de la coopération. La financiarisation a contribué de façon majeure à l'inégalité des salaires.
- 1.5.2. Plus globalement, la financiarisation a occulté la relation entre manager et salarié au profit de la relation avec l'actionnaire. La coupure entre le top management et le management de proximité est consommée. La représentation des différentes parties prenantes au conseil d'administration est la question la plus importante de la gouvernance. La réforme de 2014 a été très insuffisante.

- 1.5.3. La question du management est revenue en force à travers la figure du manager de proximité. La frontière entre cadres managers et cadres experts s'estompe. Une majorité de cadres ont à piloter (travail en mode projet), encadrer, manager, prendre des responsabilités. Il s'agit moins de prescrire et contrôler que de favoriser les coopérations et donner un sens à l'activité. Mais ce rôle manque de reconnaissance et il est même questionné par une vision illusoire d'une organisation du travail aplatie ou au contraire trop verticale dans laquelle le salarié serait libéré de toute contrainte.
- 1.5.4. La reconnaissance des espaces de parole remise au goût du jour demeure insuffisante. Trop peu d'accords sur la qualité de vie au travail formalisent une expression sur l'activité et les rôles managériaux.
- 1.5.5. L'environnement de travail est ainsi en bouleversement à grande vitesse. Ce qui pose la délicate question de la mesure et du suivi de la charge de travail. Le numérique questionne le management de l'activité, permet de reconstruire de nouveaux collectifs, de rompre avec la culture du contrôle. Ces formes participatives sont souvent virtuelles, ce qui demande de concevoir de nouveaux espaces de travail plus ouverts, plus conviviaux, favorisant l'échange et la coopération plus que l'appropriation individuelle d'un espace défini ou l'anonymat des open spaces.
- 1.5.5. Il est aujourd'hui reconnu que la durée du travail n'est plus un outil suffisant pour appréhender la contribution de tous les salariés, notamment pour l'économie de la connaissance. Le dispositif du forfait jours, conçu pour des salariés dotés d'un vrai niveau d'autonomie, de par son extension à toute catégorie des salariés, est questionné.

Les cadres sont soumis à une surcharge cognitive et un sur dix serait proche de l'épuisement professionnel. De fait ils ont la possibilité de travailler 24 heures sur 24, ils ont du mal à déconnecter. Face à la gabegie gestionnaire, ils ont du mal à retrouver le sens et l'autonomie de leurs missions.

1.6. Le syndicalisme questionné sur ces enjeux

- 1.6.1. Plus que jamais, notre syndicalisme doit relever ces nouveaux défis et anticiper - pour y répondre- les besoins des cadres. Des mouvements corporatistes (coordination de salariés), des mouvements spontanés, des initiatives des pétitions en ligne (par exemple celle sur la loi Travail) interpellent le syndicalisme traditionnel. Le syndicalisme est à un tournant, obligé d'évoluer.
- 1.6.2. Emploi fragmenté, précaire et discontinu ; télétravailleurs de plus en plus nombreux ; travail en plateformes... Les travailleurs demandent une adaptation forte des droits sociaux d'une part et de pratiques syndicales innovantes capables de prendre en compte et toucher ces nouvelles formes de travail, d'autre part.
- 1.6.3. Dans ce contexte, les droits doivent être attachés à la personne et transférables au-delà du contrat de travail classique et au-delà des périmètres nationaux. Le Compte Personnel d'Activité est une réponse qui va dans le bon sens : pour cela il doit être renforcé et généralisé au niveau européen.
- 1.6.4. Des pratiques syndicales nouvelles émergent, face à la difficulté des syndicats en France et en Europe pour recruter dans de nouveaux secteurs et parmi le nombre croissant de travailleurs atypiques. Il est question de réguler la gouvernance de ces plateformes, de négocier avec elles pour favoriser leur loyauté et leur transparence et mieux protéger les travailleurs de ces plateformes.

Notre syndicalisme doit ainsi évoluer vers un syndicalisme de *l'empowerment* (« *pouvoir d'agir* ») professionnel, un syndicalisme qui co-construit avec les travailleurs les solutions et les services dont ils ont besoin. Nous devons privilégier un syndicalisme positif et de proposition qui s'adresse à tous les salariés pour les accompagner dans les évolutions et parcours professionnels.

1.7. Reconnaître l'investissement professionnel

- 1.7.1. Près d'un cadre sur deux s'estime perdant dans son contrat avec son entreprise / son administration. Un cadre sur trois n'est pas satisfait de sa rémunération. Plus de deux cadres sur trois craignent une dégradation de leurs conditions de travail¹. Les cadres soulignent de nombreuses craintes quant à leur avenir professionnel. Le sentiment de blocage et de dégradation des conditions de travail est cité en premier. Les cadres n'échappent ni au chômage, ni à la solitude, ni à l'intensification des conditions de travail.
- 1.7.2. Le diplôme ne protège plus de l'exclusion, les intellectuels précaires demeurent une réalité (difficultés d'insertion des thésards, jeunes diplômés embauchés comme non cadres ou avec des contrats précaires : stages, contrats à durée déterminée qui s'enchaînent). Les cadres sont, eux aussi, désormais touchés par le descenseur social. Un sur dix a connu un déclassement professionnel ces dernières années.
- 1.7.3. S'il n'y a pas eu de révolte des cadres annoncée par certains, les enjeux de l'éthique, d'expression et d'alerte professionnelle sont plus que jamais au cœur des organisations. Plus de deux cadres sur trois craignent d'appliquer une décision avec laquelle ils ne sont pas à l'aise². Si la loi Sapin II³ améliore les droits d'alerte éthique, celle-ci a raté une occasion d'impliquer dans les processus d'alerte interne les institutions représentatives du personnel (IRP) et de pouvoir développer ces dispositifs dans le cadre de la négociation sociale.
- 1.7.4. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que certains dispositifs internes dans les entreprises peuvent se retourner contre les salariés en stipulant un devoir d'alerte qui en cas de non-observation, peut amener des sanctions. La régulation (Sarbanes-Oxley, Dodd-Frank) s'appliquant notamment dans certains secteurs (banques, assurances) peut aussi peser sur les conditions de travail en augmentant les responsabilités pesant sur les salariés. Leur transposition dans les entreprises manque le but réel qu'est la responsabilisation du haut management en la repoussant vers le bas de l'échelle.
- 1.7.5. La promotion interne en tant que cadre des salariés titulaires d'un diplôme de niveau licence ou plus résiste, alors que l'augmentation sensible des diplômés de niveau master aurait pu faire décliner cette promotion. Pour techniciens, agents de maîtrise, professions intermédiaires administratives et commerciale etc., elle perdure sous des formes plurielles car elle reste utile à l'organisation et au management de nombreuses entreprises. De plus, elle demeure essentiellement gérée comme une évolution qui se mérite en interne, grâce surtout à une reconnaissance en termes de compétences et d'implication organisationnelle.
- 1.7.6. Si les cadres sont plutôt satisfaits des marges de manœuvre dont ils disposent, plus d'un tiers déplore un manque d'autonomie dans la fixation des rémunérations de leurs

¹ « *Les attentes professionnelles et statutaires des cadres* », sondage CFDT Cadres – TNS Sofres, sept. 2015.

² *Ibid.*

³ « *Loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique* », 8 novembre 2016.

équipes, la définition de leurs propres objectifs et les interlocuteurs avec lesquels travailler. L'autonomie et l'équipement individuel face aux réorganisations, à la mondialisation, aux mobilités sont insuffisants⁴. Dans une société où la question individuelle a changé (émancipation de l'individu, concurrence entre salariés, segmentation du marché du travail) le besoin d'appuis moins universels, plus adaptés aux usages et réalités spécifiques s'accroît.

- 1.7.7. Les cadres ont également besoin d'avoir les moyens d'autonomie professionnelle et de la coopération, d'être reconnus formellement et réellement comme acteurs. La relation de travail, du contrat de subordination doit se compléter par un contrat d'emploi et de reconnaissance professionnelle.
- 1.7.8. En France, la négociation nationale sur les salariés cadres, qui a vocation à caractériser l'encadrement au niveau interprofessionnel et à inciter les branches à en préciser les éléments sectoriels, n'a pas encore eu lieu. A l'heure où la notion de cadre est interrogée ainsi que les marqueurs institutionnels (Agirc, troisième collège, notamment), il demeure essentiel de reconnaître le haut niveau de compétences et l'implication organisationnelle de certains salariés.
- 1.7.9. Juridiquement la justification de la différence de traitement s'établit dorénavant par des critères au plus proche de la réalité professionnelle. Le statut juridique qui catégorise les salariés comme « cadres » est un vieil héritage de la logique de l'honneur. La CFDT identifie les cadres par rapport à un ensemble de fonctions et des responsabilités professionnelles.

La CFDT Cadres soutient le principe que la fonction de cadre s'exerce à travers la responsabilité dans la prise de décisions, le pilotage de projets et le développement d'une expertise. Les attentes des cadres pour mieux vivre leur travail sont nombreuses et variées et s'articulent autour de la reconnaissance, du développement des compétences ou expertise et de l'équilibre vie professionnelle et privée. C'est cela qu'il faut négocier.

⁴ *Ibid.*

2^{ème} partie. Les axes revendicatifs CFDT Cadres

2.1. La CFDT Cadres revendique des méthodes d'évaluation honnêtes, transparentes et des politiques de rémunération équitables.

2.1.1. Evaluer, c'est donner de la valeur à certains éléments de l'activité professionnelle. La notion de dialogue est fondamentale alors que trop souvent l'évaluation est vécue comme une sanction, avec un salarié évalué passif.

Les cadres sont évalués et évaluent. La CFDT Cadres peut affirmer que l'auto-évaluation est fondamentale, car elle rend le salarié acteur de son évaluation puis lui permet ensuite d'échanger avec les managers sur son parcours.

2.1.2. Evaluer, c'est permettre de progresser : le moment de l'évaluation est aussi le moment pour le salarié de connaître ses possibilités d'évolution dans son entreprise ou son administration. Il s'agit alors d'être prêt à ce qu'il y ait des choses qui résistent, et considérer cet état comme normal dans la construction de l'autonomie du salarié.

2.1.3. La CFDT Cadres revendique le droit à l'erreur et le droit à l'échec, et valorise l'entretien d'évaluation pour ajuster et rendre cohérent le parcours du salarié, dans des modalités qui conviennent à toutes les organisations, de la petite entreprise aux multinationales et administrations publiques.

2.1.4. Les managers de proximité rencontrent des difficultés pour mener à bien les entretiens d'évaluation. Par manque de temps, voire par manque de « courage managérial » à assumer des décisions qu'ils ont ou non prises. En charge de consolider les différentes évaluations, ils doivent faire preuve de transparence vis-à-vis des collaborateurs s'ils souhaitent qu'ils y adhèrent. **Pour garantir le bon déroulement du processus, la CFDT Cadres revendique la généralisation des commissions de recours de l'évaluation.**

2.1.5. En favorisant la performance individuelle, les entreprises ont aujourd'hui de grandes difficultés à favoriser les coopérations car incapables de les récompenser. Elles se retrouvent dès lors piégées par un système qu'elles ont elles-mêmes encouragé. Les managers de proximité doivent retrouver de l'autonomie pour récompenser la performance collective : la reconnaissance de la performance individuelle a pris une place telle qu'il est difficile de proposer aujourd'hui une récompense équilibrée entre les deux dimensions. La politique de rémunération souvent liée à l'évaluation est impactée. De plus en plus individuelle elle aussi, elle peine à récompenser la dimension collective du travail.

2.1.6. Or, les managers de proximité doivent être en capacité de favoriser le travail collaboratif au sein de l'équipe. Ils pourraient d'ailleurs être évalués sur des critères - développement personnel du salarié, évolution de la qualité de vie au travail dans l'équipe... - favorisant une meilleure performance collective. **La CFDT Cadres revendique que ces critères rentrent pour partie dans ceux influant directement la rémunération de ces derniers : ils doivent pour cela disposer d'une réelle autonomie dans l'organisation du travail de leurs équipes.**

2.1.7. Les dispositifs d'évaluation évoluent très rapidement et les grands groupes, précurseurs en la matière, sont en train de prendre de nouvelles dispositions. Pour eux, l'évaluation annuelle a fait son temps - timing non satisfaisant car *feedbacks* trop espacés dans le temps, manque de transparence... - pour aller vers une évaluation plus adaptée aux nouvelles générations et aux nouvelles formes de travail en mode projet. Aussi, les retours doivent-ils être réguliers, plus nombreux et diversifiés (chacun pourra évaluer tout le monde comme on

le fait dans le « 360 ») et les critères plus larges (basés sur l'« être » et sur le « faire » avec tous les risques que nous connaissons⁵). **La CFDT Cadres restera vigilante quant à ces nouvelles méthodes d'évaluation. Elle se mobilisera pour qu'elles soient un des leviers de l'émancipation des salariés dans leur parcours.**

2.1.8. La fonction ressources humaines (RH) devra plus que jamais assurer sa fonction de gardien du temple pour éviter que l'arbitraire ne s'installe un peu plus et que du rendez-vous manqué, l'entretien annuel ne devienne pas un rendez-vous truqué. La fonction RH ne doit plus être regardée comme un centre de coût ou le « bras armé » de directions peu scrupuleuses mais dans sa dimension d'accompagnement et de gestion du personnel de l'organisation. **La CFDT Cadres revendique une plus grande reconnaissance de la fonction RH et une plus grande indépendance d'action dans son rôle de régulation.**

2.2. La CFDT Cadres revendique un accès régulier à la formation professionnelle pour les cadres.

2.2.1. Les cadres sont souvent perçus comme les grands bénéficiaires des politiques de formation : ils ont pourtant besoin de se former autant aux métiers qu'aux responsabilités qui leur sont confiées dans leur rôle de manager. Les experts ont également besoin de se former régulièrement dans un monde qui change de plus en plus vite. Comme nous l'écrivions dans notre Manifeste cadres, « *il n'est pas absurde que ceux qui ont la charge d'organiser le travail, d'apporter des solutions et de faire émerger des innovations soient aussi souvent que nécessaire en formation* »⁶.

2.2.2. La question de la formation des professionnels et managers est en effet au cœur de la compétitivité. Le besoin de réactivité, l'adaptabilité demandée doit se traduire par des formations. Ainsi l'accès à une action de formation doit être garanti pour ceux qui n'en ont pas suivi depuis au moins trois ans. Dans les petites et moyennes entreprises, ce droit pourrait être organisé par abondement du Compte personnel de formation (CPF) et un renforcement de l'effectivité du départ en formation.

2.3. La CFDT Cadres revendique une transformation numérique négociée pour profiter à tous.

2.3.1. Une transformation numérique qui améliore la situation des salariés. La transformation numérique touche désormais la plupart des secteurs d'activités publics ou privés. Les cadres font souvent partie de ceux à qui on va confier la responsabilité de cette transformation. Certaines entreprises ont décidé de lancer de grands programmes de transformation où nous constatons malheureusement que l'humain n'a pas toujours sa place.

La CFDT Cadres milite pour que cette transformation se fasse dans de bonnes conditions, voire améliore la situation de tous les salariés concernés sans les sacrifier aux sacro-saints critères économiques et financiers.

2.3.2. Une transformation numérique qui nécessite de nouvelles compétences. Le numérique continue de modifier les conditions d'exercice des activités et nécessite de développer ou d'acquérir de nouvelles compétences pour appréhender l'apparition de nouveaux métiers. **Pour la CFDT Cadres, la formation est un élément clé de cette réussite**

⁵ Pour certains, on pourra demain évaluer, choisir, recommander un salarié comme on le fait aujourd'hui pour un chauffeur Uber, un vendeur sur Amazon ou un hôte sur Airbnb...

⁶ CFDT, « Manifeste des droits et garanties attachés à la fonction cadre », oct. 2015.

et doit répondre à de nombreux objectifs : formations aux métiers, aux outils, aux usages...

2.3.3. Une transformation numérique qui modifie les conditions d'exercice de l'activité.

Le numérique implique également de nouvelles méthodes de management et de régulation : ainsi nous voyons apparaître dans les entreprises des textes de gouvernance interne sur le bon usage des outils numériques et notamment du mail. Les entreprises en profitent pour introduire des mesures de sécurité qui définissent en détail leur utilisation à des fins de sécurité informatique, certes, **mais qui peuvent aussi se retourner contre les salariés.**

2.3.4. Une transformation numérique qui doit être régulée. Le numérique améliore l'efficacité mais peut conduire à une surcharge informationnelle et communicationnelle. Il est pourtant important d'interroger chacun sur sa relation de dépendance aux outils connectés. **La CFDT Cadres est en capacité de proposer des solutions et souhaite privilégier la négociation au sein des entreprises pour envisager les outils de régulation de la charge de travail, de la présence au travail et le principe de déconnexion.**

2.3.5. Ainsi, l'accord national interprofessionnel « *Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle* » (2013) propose la mise en place d'espaces de dialogues professionnels : alors que beaucoup cherchent de nouvelles méthodes de régulation des outils numériques, **la CFDT Cadres estime que ces espaces de dialogue sont l'endroit idéal où de tels sujets doivent être discutés et des solutions apportées.**

2.3.6. Ni technophile, ni technophobe, la CFDT Cadres est aujourd'hui reconnue pour son expertise sur ces questions et est régulièrement consultée sur ces sujets.

Télétravail (production d'un guide...), nomadisme (rapport Mettling⁷, consultation sur le télétravail et le nomadisme...), droit et devoir de déconnexion (inscrit aujourd'hui dans la loi Travail⁸ grâce à la CFDT) ou big data (séminaire organisé par l'Observatoire des Cadres et du management, articles dans la revue Cadres, etc.) font partie des sujets qui ont occupé notre précédente mandature et resteront inscrits dans nos priorités pour celle qui va commencer.

2.4. Une CFDT Cadres engagée aux côtés des salariés de l'économie collaborative.

2.4.1. Absente de nos orientations précédentes, mais pas de nos réflexions depuis quelques années car encore embryonnaire, la nouvelle économie dite « collaborative » a pris une grande place dans les travaux de la CFDT Cadres et s'inscrit de facto dans ses orientations 2017-2021. **La CFDT Cadres doit aussi poursuivre ses réflexions sur les nouvelles formes d'emplois issus de cette économie** - avec une attention particulière pour celles et ceux qui travaillent par le biais des plateformes - et sur les protections offertes à ceux qui les occupent. La CFDT Cadres soutient depuis des années l'idée d'attacher des droits à la personne tout au long de la vie plutôt qu'à ceux de l'emploi **La CFDT Cadres soutient et travaillera activement au développement du Compte Personnel d'activités (CPA).**

2.4.2. La CFDT Cadres participe aux réflexions sur le financement des protections (sociale...) attachées aux nouvelles formes d'emploi. Aujourd'hui financées principalement par les cotisations salariales et patronales, elles doivent être pérennisées si ces dernières venaient à diminuer.

⁷ « Transformation numérique et vie au travail », sept. 2015.

⁸ Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 « *relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels* ».

2.4.3. Pour la CFDT Cadres, chaque personne exerçant une activité, chaque plateforme ou organisation tirant profit de ces nouvelles activités dites « collaboratives » doit participer au financement de la protection sociale pour qu'elle continue de profiter à tous. Au-delà d'une simple réforme du financement de la protection sociale, **la CFDT Cadres milite pour une réforme globale de la fiscalité dans notre pays et au niveau européen.**

La CFDT est déjà engagée au niveau européen sur ces questions (Cese européen, Eurocadres...) et a participé activement à différents travaux sur ces questions dont certains ont donné lieu à des recommandations précises sur ces questions.

2.5. La CFDT Cadres engagée sur les enjeux des temps et charges de travail

2.5.1. Souvent autonomes dans la réalisation de leur travail, les cadres en forfait jours ne comptent pas leur temps de travail... ni leur temps de repos. Plus que d'analyser le temps de travail, il s'agit pour les cadres de réfléchir aux rythmes de travail, et à la charge de travail selon la nature de l'activité. Embauches trop tardives des jeunes cadres, ou départs trop précoces pour les seniors, les pratiques d'entreprises ou d'administrations entrent trop souvent en contradiction avec la vie personnelle du salarié ; notamment quand on envisage celle-ci à grande échelle, tout au long de la vie.

2.5.2. Les réorganisations opérées ces dernières années ont souvent eu pour conséquences la diminution du nombre de postes de managers intermédiaires, ce qui a reporté leurs charges de travail sur ceux qui restaient dans l'organisation.

2.5.3. La pratique du forfait jours, possibilité offerte au salarié et innovation impulsée à l'origine par la CFDT Cadres, s'est largement répandue. Plébiscitée par les cadres, elle est parfois instrumentalisée par les directions qui pensent avoir trouvé un moyen commode de supprimer toute référence horaire acceptable. Le passage en forfait jours n'implique absolument pas une augmentation de la charge de travail. Le forfait jours ne dispense pas du contrôle de la charge de travail.

2.5.4. La CFDT Cadres, à travers ses travaux sur le forfait jours, a déjà soulevé l'importance d'évaluer, au-delà du temps de travail, la charge de travail des cadres. Bien plus subjective – donc difficile à évaluer- que la mesure du temps, l'évaluation de la charge de travail doit pourtant occuper toute notre attention. Les cadres doivent pouvoir exprimer leur ressenti sur cette charge car celui-ci est différent d'une personne à l'autre. Au minimum, un bilan annuel sous forme d'un entretien formalisé est réalisé entre le manager ou le professionnel avec son hiérarchique direct. Sont obligatoirement abordées les questions liées à la charge de travail, l'organisation du travail dans l'entreprise, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi que la rémunération du salarié concerné.

2.5.5. La CFDT Cadres souhaite apporter des solutions concrètes à ceux qui chaque jour se mobilisent pour que leur charge de travail ou celle de leurs équipes soit raisonnable et ne nuise pas à leur santé. Nous avons d'ores et déjà mis à la disposition de tous un questionnaire-diagnostic pour que chacun puisse évaluer sa propre charge. Nous continuerons à promouvoir cet outil au cours de la prochaine mandature⁹.

2.6. La CFDT Cadres engagée pour la qualité de vie des cadres

2.6.1. Conséquence directe de leur autonomie et de leur responsabilité, la qualité de vie des cadres n'est pas toujours satisfaisante. Les entreprises et administrations ne savent souvent

⁹ En lien avec les résultats de l'enquête CFDT « Parlons travail », 2016-2017.

pas répondre de manière appropriée à ce que cette problématique et se contentent de mettre certains services à leur disposition pour améliorer leur quotidien (salles de sport, massages, conciergerie...). Cependant, les cadres qui souffrent de leurs conditions de travail sont de plus en plus nombreux. Addictions (médicamenteuses, alcool, drogues...), mauvaise hygiène de vie (alimentation déséquilibrée, sommeil réduit...), pénibilité (nomadisme, stress...) sont autant de désagréments vécus par les cadres et bien souvent peu relatés par ces derniers.

La CFDT Cadres revendique une meilleure qualité de vie - au travail et hors-travail - des cadres ainsi que la prise en compte de la pénibilité de certaines situations.

2.6.2. L'ensemble des questions de société se pose au cadre dans ses fonctions : lutte contre les discriminations, fait religieux, situation des aidants... La CFDT Cadres continuera de s'engager dans le réseau confédéral pour agir contre les discriminations. Les discriminations liées au handicap feront l'objet d'une attention particulière, dans une bonne articulation avec les revendications sur la santé au travail. La conciliation entre vie personnelle, vie professionnelle et soins doit particulièrement être étudiée. D'autre part, jeunes parents ou seniors, les salariés aidants sont de plus en plus nombreux. Dès le début de la mandature, la CFDT Cadres portera des solutions innovantes dans les accords d'entreprises, auprès des acteurs publics et des institutions de prévoyance pour améliorer les conditions de travail de ces salariés.

2.6.3. Sur un autre plan, la CFDT Cadres continuera de s'engager dans le réseau confédéral pour agir contre les discriminations liées au handicap dans une bonne articulation avec les revendications sur la santé au travail.

2.7. La CFDT Cadres comme support aux cadres dans leur fonction de management.

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

2.7.2. Le succès rencontré par les travaux de la CFDT Cadres montre bien qu'ils répondent à une attente de la part des cadres désireux d'obtenir un appui dans leurs réflexions sur leurs missions. Au cours de la précédente mandature, nous avons également pu constater que de plus en plus de tâches étaient désormais attribuées au manager de proximité et ce parfois au dépend de la fonction RH. Ainsi la multiplication des entretiens à mener (charge de travail, annuel, professionnel, de fin de carrière...) alourdit encore un peu plus leur charge de travail déjà conséquente. Or, souvent, c'est pourtant ce travail que les managers souhaitent faire correctement car c'est bien le management des personnes qui les a motivés pour occuper cette fonction. **La CFDT Cadres revendique que les temps de travail des cadres soient réorientés de l'opérationnel vers le management.** Elle souhaite continuer d'être un appui pour ces cadres afin qu'ils remplissent au mieux leur rôle.

2.8. La CFDT Cadres acteur pour l'égalité professionnelle et une meilleure prise en compte de l'équilibre vie professionnelle/vie privé.

2.8.1. Les exigences parfois démesurées ne permettent pas d'avoir un équilibre vie pro-vie perso satisfaisant voire d'assurer certains rôles dans la société (engagement associatif, aidant familial...).

Le nombre de cadres est en constante augmentation et l'arrivée massive des jeunes, la féminisation dans un monde auparavant très masculin fait émerger des préoccupations différentes, notamment concernant une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie

personnelle. Le présentéisme est un facteur majeur de discrimination indirecte des femmes, mais il n'est pas le seul. Les écarts de rémunération et de responsabilités restent importants.

2.8.2. La mobilité, souvent indispensable pour progresser, encore aujourd'hui d'après l'APEC n'est pas positive pour le conjoint. La mobilité pourtant peut être contestée. La CFDT Cadres porte ces aspirations et les nouvelles exigences qui imposent de revoir et repenser l'organisation du travail, d'abandonner la culture du présentéisme et d'une mobilité à tout va. Plus globalement il importe de mettre en place les conditions pour une meilleure articulation entre temps de travail et temps sociaux. Nous cherchons toujours à promouvoir un congé paternité plus long (de deux mois, pris ou perdu, suffisamment rémunéré pour être attractif financièrement) qui obligerait à réfléchir à une organisation du travail différente et une gestion moins pénalisante de l'absence, de toutes les absences.

Nous devons être plus présents sur le terrain de l'entreprise et de l'administration pour signer des accords et les faire vivre et ainsi réduire de manière durable les inégalités.

2.8.3. La CFDT invite à agir pour avancer en partant de mesures dans le temps des taux de réduction des inégalités salariales, des mixités dans les métiers, de taux de promotion et en négociant des objectifs d'amélioration de ces mesures ; intervenir sur les véritables causes de plafond et murs de verre et en particulier porter des critères de reconnaissance et de valorisation professionnelles qui ne seraient plus basées sur le présentéisme et les mobilités géographiques ; s'assurer qu'à chaque niveau de l'entreprise, on trouve un vivier mixte, en mettant les femmes en situation de postuler : en les informant (sur les opportunités, les critères d'éligibilité), en les repérant, en les formant et en les accompagnant ; mettre en place un réseau mixte Cadres CFDT permettant de rétablir les équilibres et lutter contre le plafond de verre de femmes cadres.

3^{ème} partie. Une CFDT forte et attractive pour les cadres

La question du développement occupe une place importante dans notre organisation. Elle est directement liée à la volonté de la CFDT de construire un syndicalisme d'adhérents, un syndicalisme de masse, qui a vocation à être représentatif de tous les travailleurs, fiers de ses adhérents participant à la vie de l'organisation : « *Parce que nous avons la conviction que les femmes et les hommes doivent avoir prise sur leur vie, du lieu de travail à la gouvernance mondiale* », nous devons être en capacité d'accueillir tous les salariés et notamment les cadres, les jeunes stagiaires et alternants présent dans nos entreprises. « *En leur faisant découvrir le syndicalisme et la CFDT ils s'émanciperont, se construiront en tant que femmes et hommes solidaires et égaux entre eux* » (statuts CFDT, art. 1).

Tous secteurs confondus, les cadres représentent aujourd'hui une population en constante augmentation et féminisation. **Il y a près de 4,7 millions de cadres et professions intellectuelles supérieures.** Ils étaient 2,5 millions en 1990 ! Les cadres représentent 18% de la population en emploi. Près de 40 % des cadres sont des femmes. 11 % ont moins de 30 ans, 45 % ont plus de 45 ans. Pour atteindre nos objectifs de développement, la CFDT toute entière ne peut négliger cette catégorie en expansion.

Si nous voulons amplifier notre représentativité, être force de proposition et de négociation, impossible de faire l'impasse sur les salariés exerçant des fonctions d'expertises professionnelles ou de management.

Notre représentativité, notre rapport de force l'exigent : il nous faut prendre le salariat dans sa diversité et renforcer notre présence chez les cadres et notamment là où la CFDT est peu ou pas représentée. La CFDT est aujourd'hui la première organisation chez les cadres. Nous devons redoubler d'effort pour le rester. Toute baisse de la représentativité CFDT dans cette catégorie influe sur la représentativité de toute la CFDT.

Aussi, comme nous l'avons validé au 48^{ème} congrès confédéral de Marseille (2014), « ***en s'appuyant sur l'Union confédérale des Cadres, la CFDT poursuivra son action pour renforcer sa proximité avec les cadres*** » (résolution, art 3.1.1.1.2.5).

3.1. Une CFDT proche des cadres

Notre objectif prioritaire est d'accueillir à la CFDT les cadres quels que soient leur âge, leurs parcours, leur ancienneté dans la fonction, des salariés passés cadre, des nouveaux embauchés.

Accueillir et rejoindre tous les salariés est affaire de proximité géographique, territoriale mais aussi question de mieux connaître les nouvelles formes de travail où sont présents de plus en plus de cadres, de réponse pertinente à des attentes, à des besoins, qui peuvent beaucoup différer selon les métiers, les activités, les fonctions. Cela suppose en d'autres termes de prendre en compte les identités professionnelles.

Nous devons nous mobiliser sur trois axes : les futurs cadres, les cadres en activité, mieux connaître les identités professionnelles.

3.1.1. Aller à la rencontre des cadres

3.1.1.1. Les jeunes étudiants en formation.

Se faire connaître dès la formation des futurs cadres dans les universités, écoles d'ingénieurs, et offrir des espaces de dialogue tels que les *afterworks* organisés par la CFDT Cadres nous

permet d'être témoins des attentes et d'y apporter des réponses concrètes. Ces espaces offrent un lieu où ils peuvent s'exprimer librement, parler de leur travail, de leur ressenti, de ce qui les fait avancer ou reculer, de ce qui les motive, de ce qu'ils souhaitent comme société... Ce n'est pas très différent de ce dont on parle lors de nos rencontres de section en entreprise ? Les jeunes cadres attendent qu'en tant que syndicat nous les accueillions lorsqu'ils arrivent en entreprise. Les pratiques d'accueil doivent être développées. Dans le cadre de la mise en place de la pré-adhésion, nous définirons des services spécifiques répondant à leurs attentes et facilitant leurs adhésions à la CFDT. Les stagiaires, apprentis et étudiants trouveront leur place à la CFDT. Un travail avec les organisations de jeunes devra s'engager pour échanger sur les services offerts, sur les attentes.

3.1.1.2. Les futurs cadres en écoles professionnelles. Plusieurs fédérations et unions régionales disposeront ont dans leur champ des écoles ou instituts professionnels où sont formés leurs futurs cadres. La formation est une période propice pour aller à la rencontre de ces futurs cadres et leur proposer l'adhésion. Certaines organisations ont initié ce type de démarche (ex. : la fédération PSTE vers l'école d'inspecteur du travail, ou l'Ecole Nationale Supérieure de la Sécurité sociale, la fédération Interco vers l'Institut National des Etudes Territoriales...), d'autres souhaiteraient la mettre en place. Il nous faut mutualiser ces expériences et proposer un mode opératoire pour mieux accueillir, conseiller et accompagner ces futurs cadres durant leur formation. Notre objectif est d'expérimenter avec des fédérations ou URI volontaires un dispositif d'action, pour aller à la rencontre de ces futurs cadres et offrir des outils qui favorisent leur adhésion.

3.1.2. Les cadres en activité. L'arrivée dans une nouvelle fonction (passage cadre), le passage d'un statut d'étudiant à celui de salarié amènent de nouveaux repères qui peuvent déconcerter la personne concernée. Notre vision du syndicalisme nous impose un accueil, un accompagnement dans la prise de fonction, dans la découverte de la fonction cadre. C'est l'occasion pour nous de montrer que le fait d'être syndiqué est un plus dans le parcours professionnel. Nous nous appuierons sur les réalisations et productions CFDT Cadres (ex : Guide du Manager, Guide Moi et l'entreprise, Guide télétravail...), celles des fédérations (ex : Guide du Manager de la fédération Santé-Sociaux, livret d'accueil...), qui sont des outils utiles pour organiser un accueil des cadres dans l'entreprise. Notre objectif est de travailler en appui des fédérations et Uri à un accueil de proximité de ces cadres en systématisant la rencontre avec ce public et en faisant connaître nos outils pour favoriser cette action.

3.1.3. Mieux connaître les nouvelles formes de travail cadres. Professionnel autonome, cadre TPE, cadre isolé, portage salarial, cadres organisés en association professionnelle, personnes travaillant en Freelance, nouveaux espaces de travail... Les réalités du travail des cadres se diversifient aujourd'hui. Nous devons réaliser un recensement de ces réalités, améliorer notre connaissance en vue de faire des propositions syndicales. L'Observatoire des Cadres et du Management sera mobilisé pour concourir à la réalisation de cet objectif.

3.2. Améliorer la prise en charge des cadres

La diversité du salariat, la pluralité des métiers, des fonctions, des expertises, la mixité sociale sont sources de richesses pour l'entreprise et pour le syndicalisme. De par leur rôle professionnel dans l'entreprise, les cadres adhérents à la CFDT apportent un plus à leur organisation syndicale, en termes d'analyse, d'information ou d'expertise. Leur capacité à libérer et porter la parole sur le travail est un atout pour le dialogue social et pour tout le syndicalisme confédéré, multi-catégoriel.

3.2.1. Intégrer la dimension cadres dans l'action revendicative

Remettre le travail au cœur des revendications, c'est repartir du travail, des activités, des compétences et qualifications, pour revendiquer et obtenir des résultats sous la forme de nouvelles garanties, de nouveaux droits, mais pas seulement ; c'est aussi le moyen de reconnaître l'individu dans sa quête d'épanouissement au travail, de reconnaissance professionnelle et personnelle quand, dans le même temps, d'autres logiques financières, d'autres rationalités s'imposent, bien distantes du travail.

Nous faisons le constat que des spécificités existent pour les cadres et qu'il importe de les prendre en compte. Les cadres étant des salariés à part entière, il semble alors naturel d'intégrer leurs revendications dans les actions globales revendicatives.

Dans chacune de nos politiques revendicatives fédérales et régionales à côté d'un discours général, nous porterons des revendications spécifiques cadres en s'appuyant sur le « manifeste cadres » CFDT.

3.2.2. Etre plus représentatif de la diversité du salariat

La CFDT a vocation à représenter la diversité du salariat. Si nous voulons une CFDT dans laquelle tous les cadres puissent se reconnaître, il est important que la CFDT donne toute leur place aux cadres, et qu'elle reflète la diversité des cadres et du management.

Pour cela, les fédérations et les unions régionales se donneront des objectifs pour améliorer la prise en charge des cadres dans leur diversité et renforcer notre présence chez les cadres et notamment dans certaines professions ou territoires où la CFDT est peu ou pas représentée.

La CFDT Cadres proposera, en coopération avec ces structures, des actions ciblées avec des campagnes spécifiques pour aller à la rencontre de cadres et leur proposer l'adhésion.

3.2.3. Structurer le développement et la syndicalisation des cadres

Afin de favoriser l'accueil des cadres dans nos organisations, il nous faut aujourd'hui amplifier notre démarche de structuration à l'adresse des cadres. Cela peut passer par des lieux de rencontres organisés par les fédérations et unions régionales, la mise en place de référents cadres dans les syndicats.

3.2.3.1. Encourager l'émergence de référents « cadres »

3.2.3.1.1. Dans les fédérations et unions régionales

Nos fédérations et Unions régionales Interprofessionnelles peuvent bénéficier de deux représentants cadre (désigné ou élu) au Bureau national de la CFDT Cadres. Ces représentants doivent avoir un lien plus étroit avec le responsable de la politique cadre de la fédération et de l'Union régionale Interprofessionnelle. Les organisations, avec leurs représentants et le responsable politique, s'engagent dans l'animation de groupes fédéraux cadres et des commissions interprofessionnelles cadres, elles favoriseront l'émergence de référents cadres dans les syndicats ou sur un territoire donné.

Pour atteindre cet objectif, des formations seront construites à leur intention.

3.2.3.1.2. Dans les syndicats et territoires

L'émergence de référents cadres dans les syndicats ou sur un territoire donné permettra une meilleure proximité avec les cadres. L'important est qu'un adhérent bien identifié puisse

représenter les cadres et entretenir des contacts avec eux. Autour de ces référents doivent se mettre en place des collectifs porteurs de l'identité cadres, concourant à la mise en œuvre des politiques d'action revendicative et de développement. Des formations au développement doivent être proposées.

3.2.3.2. Favoriser la création de lieux de rencontres et de débats pour les cadres

3.2.3.2.1. Développer des groupes cadres dans les fédérations et unions régionales

Les groupements fédéraux de cadres (comme celui de la FGTE, la PSTE, la FGMM...) et des commissions interprofessionnelles cadres (comme celle de la région Aquitaine ou du Nord-Pas-de-Calais) sont les structures adéquates pour la prise en charge de l'action syndicale. Débattre des axes revendicatifs, donner de la visibilité autour des identités professionnelles, inscrire le syndicalisme d'adhérents dans la réalité sont les enjeux de leur action.

Ces structures sont animées par les responsables politiques et représentants cadres. Elles ont des modalités et des règles de fonctionnement propre à chaque fédération et Union régionale Interprofessionnelle permettant de « coller » aux identités professionnelles et de proximité géographique.

3.2.3.2.2. L'Observatoire des Cadres et du management (OdC) : un outil au service du développement

L'Observatoire des Cadres et du management organise chaque année quatre rencontres thématiques. Ces rencontres sont des lieux d'expression et de débat ouverts à tous les cadres adhérents à la CFDT ou non. L'OdC diffuse en direct sur son site internet ces événements et met à disposition une bibliothèque vidéo de ces derniers.

La CFDT Cadres promouvra ces événements pour permettre aux référents cadres de créer sur les territoires des lieux de débats pour les cadres.

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

La réalité du travail des cadres évolue autant que celle de tous les salariés. L'organisation régulière de temps ouvert aux militants permettra de prendre en compte ces évolutions, de faire évoluer notre revendicatif cadres et d'assurer une proximité auprès de ces salariés.

3.2.4. Construire une offre de formation syndicale

L'offre de formation syndicale existante intègre peu les problématiques cadres. Il nous faut aujourd'hui développer des formations spécifiques en directions des militants CFDT sur la problématique cadre. Ces offres sont à co-construire avec les structures CFDT fédératives et avec l'aide du Crefac : une formation sur les stéréotypes et agir pour le développement, une formation des référents cadres, une formation pour accompagner les militants lors des élections professionnelles.

3.2.5. Optimiser nos outils/moyens existants comme vecteur de développement

Notre revue *Cadres*, notre Observatoire des Cadres et du management, le Crefac, le site et sa newsletter sont autant d'outils, de moyens qui sont au service du développement de la CFDT. Il y a lieu de mieux faire connaître ces outils aux référents cadres.

Chaque nouveau numéro de la revue *Cadres*, chaque événement de l'OdC devront être l'occasion d'organiser des rencontres, des lieux de débats, des moments d'accueil pour les cadres sur des territoires donnés.

3.2.6. Une communication au service du développement

Le lien entre nos actions de communication et nos actions de développement doit être renforcé et mieux articulé. Nos actions de communication qui sont le plus souvent liées à nos actions revendicatives doivent pouvoir montrer le « plus » d'être adhérent à la CFDT et montrer le sens de notre engagement pour les salariés.

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

3.3. Accueillir, conseiller, accompagner, fidéliser nos adhérents

Développer un syndicalisme d'adhérent implique de cultiver à tous les niveaux un lien privilégié avec nos adhérents, et ce tout au long du parcours professionnel par une communication régulière envers eux. La newsletter *Parlons Cadres* y contribue.

3.3.1. Accueillir et connaître les nouveaux adhérents

Un nouvel adhérent cadre doit pouvoir être accueilli dans notre organisation comme tous les nouveaux adhérents. Dans le cadre d'un accueil de proximité, nous devons pouvoir donner à tout nouvel adhérent cadre un kit « Etre cadre à la CFDT » lui présentant la CFDT, les principales revendications de la CFDT pour les cadres, les services auxquels il a droit. Parallèlement l'accès à la revue et la newsletter permettent d'entrer en contact avec les cadres.

Cet accueil de proximité pourra s'organiser au niveau d'un territoire donné. De tels accueils existent dans certaines régions et sont à généraliser.

3.3.2. Mieux identifier les adhérents cadres

Malgré de nombreuses évolutions favorables, il nous faut progresser dans l'identification des cadres parmi les adhérents CFDT.

En effet, les cadres qui adhèrent ne sont pas toujours identifiés « cadres » lors de l'enregistrement de leur adhésion dans GASEL. Par ailleurs, bon nombre d'adhérents ont pu changer de catégorie socio professionnelle depuis leur premier engagement à la CFDT lors de leur adhésion.

Alors que des équipes CFDT rencontrent des difficultés à mettre sur leur liste des cadres, il apparaît urgent de mieux les identifier.

Si la déclaration des adhérents cadres constitue une obligation au regard de la charte financière, c'est à chaque organisation, fédération ou URI d'impulser la déclaration des adhérents cadres dans chaque syndicat. La mandature sera l'occasion de construire un plan d'action sur le sujet et de changer de braquet sur ce point.

3.3.3. Construire un service à l'adhérent cadre

3.3.3.1. Depuis plusieurs années la CFDT Cadres a développé des services spécifiques pour les cadres au travers de formations professionnelles, l'accompagnement face aux dilemmes

professionnels (dilempro), des guides spécifiques (manager, jeunes chercheurs, jeunes diplômés)...

La mise en place d'un service à l'adhérent par le biais de « réponse à la carte » décidé au congrès confédéral doit nous amener à redéfinir les services spécifiques aux adhérents cadres.

Ces services doivent intégrer les services mis en place à destination de chaque adhérent et s'inscriront dans le cadre de « réponse à la carte ».

3.3.3.2. En septembre 2015 nous avons mené une enquête auprès des cadres sur leurs attentes professionnelles et statutaires. Il en ressort que 69 % des cadres perçoivent la présence des syndicats au sein de leur organisation. Ce qui est un signe encourageant. Une attente très claire vis-à-vis des syndicats : négocier avec la direction de leur organisation pour un cadre sur deux. Les conseils et le soutien juridique sont également des dimensions sur lesquelles le syndicat est perçu comme légitime.

Les cadres attendent de la CFDT la possibilité de se construire un réseau, d'avoir un partenaire tout au long de la carrière permettant à l'adhérent de se dire « Avec la CFDT, j'ai des appuis professionnels me permettant de réussir ma vie pro ». Il est nécessaire de redéfinir notre service « Dilem pro » et de garantir un socle de service minimal à destination des cadres.

3.3.4. Accompagner les militants dans leur parcours syndical

Les exigences des salariés vis-à-vis du syndicalisme ont changé, le syndicalisme s'est complexifié, le militantisme a évolué, aussi la CFDT se doit d'aider les militants à construire et à consolider leurs parcours.

L'intégration des nouveaux militants nécessite la mise en place d'un dispositif d'accompagnement comprenant l'accueil, la formation, la valorisation de l'expérience syndicale et la gestion de la fin de mandat.

La CFDT Cadres, en complémentarité des structures de la CFDT, apportera son expertise et son appui professionnel, en permettant aux militants de développer des compétences de management dans leurs responsabilités de cadres de l'organisation par le développement d'une offre de services et de formation en lien avec le Crefac.

3.4. La représentativité

La mesure de l'audience au niveau national interprofessionnel publié en mars 2017 place la CFDT en première position et confirme la position majoritaire des organisations syndicales réformistes. Pour la CFDT, l'enjeu est de conforter notre position.

Pour cela la CFDT doit s'imposer comme la première organisation de tous les cadres, tant par le nombre de ses adhérents que par son audience aux élections professionnelles et par la pertinence de ses revendications.

3.4.1. Gagner en représentativité

La position commune d'avril 2008 reprise par la loi sur la représentativité que nous avons voulue a fait du vote dans les entreprises et les fonctions publiques le passage obligé de la reconnaissance de notre représentativité à tous les niveaux.

Cette représentativité est calculée sur l'ensemble des collèges électoraux, par conséquent l'absence de liste CFDT dans le collège Cadres dans de nombreuses entreprises ou administrations pèse lourdement sur les résultats de la représentativité de toute la CFDT.

La progression de notre représentativité et le développement du nombre d'adhérents à la CFDT passent donc par une vraie stratégie d'implantation parmi les salariés de l'encadrement et par la présentation de candidats CFDT dans le collège « cadres ».

En lien avec les structures fédératives, une cartographie des implantations à forts potentiels cadres (entreprise, administration ou groupes), où la CFDT est peu représentée sera réalisé.

La volonté de s'implanter à l'occasion de la négociation des protocoles préélectorales est un levier important de cette stratégie. Pour cela chaque structure définira les cibles d'implantations favorisant la représentativité de la CFDT.

3.4.2. Les élections, un rendez-vous à ne pas manquer

Les élections professionnelles prennent une importance toute particulière. Du résultat aux élections dépend la capacité à agir au sein de l'entreprise. Les élections sanctionnent le travail réalisé par la section syndicale, elle détermine l'audience, le droit syndical, le poids dans l'entreprise et la représentativité au niveau de la branche et au niveau interprofessionnel. Or trop souvent encore certaines équipes syndicales manquent de méthodes pour appréhender ce rendez-vous avec les salariés.

Ce rendez-vous est un temps privilégié pour développer la CFDT. Ce temps fort démocratique se prépare, nécessite un investissement militant conséquent

La CFDT Cadres proposera en coopération avec les fédérations et Uri la formation « **Préparer et Gagner les Elections** » (**PGE**) aux équipes CFDT dans les entreprises, groupes ou administrations à fort taux de cadres. Les structures fédératrices et la CFDT Cadres veilleront sur les résultats du collège cadre.

4^{ème} partie. Une CFDT Cadres en appui de la CFDT et de ses organisations

La CFDT Cadres est un espace singulier de prise de recul, d'analyse et de prospective. Elle contribue activement à l'expression de l'ensemble des cadres qu'ils soient experts ou managers, et plus globalement permet et suscite l'expression sur le public des chercheurs et des intellectuels, des experts, des managers.

Longtemps considérée comme un laboratoire d'idées ou think tank, dans l'organisation, le rôle de la CFDT Cadres a été questionné et a évolué au fil du temps. La CFDT Cadres s'inscrit dans les débats confédéraux, au titre de l'intérêt général, qu'ils soient professionnels ou interprofessionnels.

Le rapport de 2016 sur l'amélioration de notre fonctionnement et l'articulation des structures au sein de la CFDT doit nous permettre d'interroger notre rôle, en vérifier sa pertinence et esquisser les lignes d'orientation pour l'avenir.

Nous devons cependant prendre garde de ne pas créer une fracture avec les non cadres. On nous renvoie trop souvent une image de séparation cadres/non cadres, ce qui est à l'opposé de notre conception du syndicalisme cadres dans une organisation non catégorielle.

Au travers de nos outils, nous devons continuer à nourrir la réflexion sur le management, la gouvernance d'entreprises et d'administrations, l'organisation et l'expertise, et porter une expression publique sur ces sujets.

Les colloques et séminaires de l'OdC, la revue Cadres, le Crefac, permettent d'aborder les thématiques qui concernent les évolutions des organisations et du travail et apportent un contenu prospectif du monde du travail dans lequel évoluent les cadres (et les autres salariés). Dans ces débats, la confrontation de différents points de vue à travers l'expression des RH, des managers, des syndicalistes et experts, et du monde académique constitue un atout à préserver et à pérenniser. Ce rôle de réflexion, cette prise de distance, doivent continuer à alimenter le travail de toute la CFDT.

Cette réflexion doit se nourrir des réalités et des expériences vécues par les salariés, la co-construction de notre revendicatif avec les structures fédératives doit donc être privilégiée.

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

4.1.1. La réflexion sur les sujets du management et de l'expertise ne doit pas être l'apanage de la seule CFDT Cadres. Notre réflexion doit mieux intégrer les axes revendicatifs des organisations fédératives. Une meilleure coordination implique une meilleure connaissance des activités et besoins de chacun. Même si le recoupement de l'activité de la CFDT Cadres avec celle des structures fédératives n'est pas quotidien ! Pour certains sujets, comme le management, le télétravail, le droit à la déconnexion ou le forfait jour, l'expérience passée a montré que les liens avec l'activité revendicative des organisations sont patents. Néanmoins, pour favoriser ces points de rencontre, il apparaît évident de renforcer la synergie entre les responsables cadres des organisations, les membres du Bureau national de ces mêmes organisations et les Secrétaires nationaux.

4.1.2. La pratique de commissions Interprofessionnelles cadres ou d'unions fédérales de cadres dans les fédérations ont permis une meilleure prise en compte des dimensions « cadres » dans l'action des structures. Dans le cadre rénové de la structuration des régions, et dans les relations avec les fédérations, la CFDT Cadres cherchera à formaliser les relations au travers d'engagements réciproques entre l'union et les structures fédératives.

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

4.2.1. Au niveau du Bureau national, la connaissance fine des organisations dans leur champ professionnel ou territorial, de leur politique revendicative, s'appuie sur la diversité des membres et sur les liens qu'ils ont avec leur exécutif. Pour réaliser cet objectif, il est nécessaire de préciser les fonctions et missions des instances de la CFDT Cadres (Bureau national, Secrétariat national, Commissions cadres interprofessionnelles et fédérales). Cela pourra se concrétiser par une formalisation en début de mandat.

Le travail en proximité concerne toute la CFDT de l'adhérent à la fédération / Union régionale en passant par le syndicat et ses sections.

4.2.2. Les congrès de fédérations et Unions régionales sont des moments opportuns pour avoir une communication institutionnelle en direction des syndicats et sections syndicales. Les expériences passées ont montré que la présence de la CFDT Cadres aux congrès des organisations permet de démystifier la syndicalisation des cadres et donne de la visibilité à notre place de première organisation de l'encadrement. Ainsi, nous étudierons, avec les structures fédératives, la possibilité d'une présence CFDT Cadres à chaque congrès. En parallèle, la CFDT Cadres a déjà expérimenté une présence accrue au sein de salons professionnels (Entretiens de Strasbourg pour Interco), dans les écoles professionnelles (ENPJJ, EN3SS, etc.), ou lors de rassemblements militants (WTF, rassemblement élus, etc.). Un recensement précis des lieux d'intervention possible et une analyse d'opportunité seront proposés, co-construits et conduits avec les structures fédératives. L'objectif étant de valoriser un apport de la CFDT Cadres dans ces manifestations.

4.2.3. Une information des organisations sur l'action et la vie de la CFDT Cadres est mutuellement profitable. La CFDT Cadres mettra en place pour les fédérations, les Unions régionales et les membres du Bureau national un espace internet dédié.

La CFDT Cadres continuera à proposer et développer une offre de services à destination des fédérations sur le plan revendicatif et du développement de la syndicalisation des cadres.

En particulier, la CFDT Cadres, en lien avec les fédérations, proposera un support revendicatif aux équipes.

4.2.4. Au regard de la croissance de la population qualifiée et de l'emploi qualifié en France, la question de la prise en charge des cadres devient centrale. Elle devient un enjeu pour des fédérations à forte tradition syndicale ouvrière. La CFDT Cadres répondra aux sollicitations des équipes en matière de développement et d'amélioration de notre représentativité chez les cadres.

4.2.5. Sur des sujets éminemment « cadres » comme le télétravail, les Technologies de l'Information et de la Communication, l'organisation du travail, la conciliation vie privée vie professionnelle, les forfaits jours, les lanceurs d'alerte, les militants nous sollicitent et nous identifient comme référents experts. En miroir, la présence d'un référent cadres au sein des fédérations et régions améliore la prise en charge des dossiers revendicatifs et de développement. Notre soutien passera par l'animation de ces référents cadres ainsi que la recherche de référents dans les groupes ou secteurs où la prise en charge des cadres a parfois été négligée.

4.2.6. Enfin, nous constatons que les actions de la CFDT cadres, même si cela s'est amélioré, sont trop peu relayées par la presse confédérale, que ce soit à destination des adhérents (CFDT magazine) qu'à destination des militants (Syndicalisme Hebdo). C'est un manque qu'il nous faut combler. La loi travail, les négociations Agirc-Arrco, la campagne TPE ont cependant permis de compléter la communication par des incises sur les priorités cadres. La CFDT

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

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

4.3.1. La politique de communication a largement évolué, on peut citer la rénovation de notre site internet, la refonte de nos supports de communication, nos productions audiovisuelles, et notre présence sur les réseaux sociaux. Les travaux sur la campagne TPE ont démontré que nous sommes en capacité d'accompagner les actions confédérales et fédérales en y apportant une singularité cadres.

Néanmoins nous souhaitons travailler davantage en réseau avec les structures fédératives. Trop peu d'organisations connaissent la totalité de nos productions, voire même certaines sections ne connaissent même pas la CFDT Cadres. Les argumentaires, vrai/faux et autres documents à destination des salariés ou des militants sont pourtant des outils de communication appréciés.

4.3.2. La collaboration entre la CFDT Cadres et les organisations fédératives doit être accrue. Cela passe par le développement d'une communication partagée par tous les membres du Bureau national. Cela permettra de couvrir l'ensemble des secteurs ... Le renforcement de la connaissance des outils de communication, une communication plus ouverte aux organisations, ainsi qu'une meilleure exploitation des réseaux sociaux seront mis en œuvre.

4.4. La co-construction : une voie à privilégier

4.4.1. Une première expérimentation d'une coopération accrue entre fédérations et la CFDT Cadres pour le développement et la syndicalisation par le biais d'une convention de coopération a donné d'excellents résultats. Nous reconduisons avec la fédération Santé sociaux ce type de convention et avons dès 2016 signé une convention avec la fédération Interco, ce qui est porteur de sens pour la CFDT Cadres. Durant la prochaine mandature nous chercherons à accentuer ces coopérations formalisées avec les fédérations mais aussi les régions, dans une démarche d'engagements réciproques.

4.4.2. L'idée est de travailler non seulement à la co-construction des revendications mais aussi à améliorer la prise en charge des problématiques cadres et ainsi contribuer à la structuration des politiques en direction des cadres des fédérations et unions régionales.

50% de la population cadres se concentre sur 17 lieux sur le territoire métropolitain, dont plusieurs en région parisienne, la région Ile de France apparaît d'ailleurs comme singulière employant 1/3 des cadres en France.

Des conventions spécifiques avec les régions seront négociées, prenant en compte une politique ambitieuse de développement et une visibilité plus forte de la CFDT cadres. Pour l'Ile de France une attention particulière sera portée sur les sites de La Défense, de Saclay voire d'autres.

4.4.3. Le plan de travail de la CFDT Cadres validé par le Bureau national Cadres est peu visible à l'extérieur. Peu d'organisations peuvent citer avec précisions les revendications phares de la CFDT Cadres. Une présentation du plan de travail cadres, à destination des structures fédératives, avec le concours des membres du Bureau national sera proposée. Elle visera à définir les actions, à les inscrire dans le plan de travail des structures et évaluer les résultats. Ainsi, le suivi par le Bureau national Cadres devra se faire plus en lien avec les structures fédératives.

4.5. Les liens avec la confédération

4.5.1. La CFDT a une capacité de sentir et de regarder comment l'extérieur nous perçoit. La CFDT Cadres possède une certaine légitimité à jouer un rôle de passerelle sur les sujets confédéraux notamment parce qu'ils concernent les cadres ou principalement les cadres. Les différentes sollicitations dont nous faisons l'objet sont la preuve que la réflexion de la CFDT Cadres est attendue. Ce capital de sérieux et de sympathie est à valoriser.

4.5.2. Sur l'interne, nous sommes une organisation qui compte dans la CFDT, le regard de la confédération et des organisations a changé vis-à-vis de la CFDT Cadres. C'est indéniable mais aussi insuffisant. Gagner la bataille en interne est un préalable, réconcilier les militants avec ces salariés à part entière mais pas tout à fait comme les autres et travailler sur les stéréotypes est un travail de fond.

La convention de développement entre la CFDT Cadres et la confédération est un moyen de développer notre action.

4.6. L'implication dans les groupes de travail confédéraux

4.6.1. Nous participons à de nombreux groupes de travail confédéraux, au même titre que les autres organisations fédératives. Pour autant, il est parfois difficile de définir avec précision la place et surtout la plus-value pour l'organisation de notre apport.

Parce que le temps syndical est précieux, la CFDT Cadres définira les éléments qu'elle souhaite voir traiter au sein du plan de travail confédéral. Elle limitera ses actions sur les priorités de l'organisation et non dans une volonté d'être présente partout et sur tous les sujets, mais là où notre valeur ajoutée est utile et reconnue.

En s'appuyant sur leurs expertises, la CFDT Cadres pourra mandater les membres du Bn dans certains groupes de travail confédéraux.

4.6.2. Nous avons également des responsabilités avec la participation à la gouvernance des organismes paritaires interprofessionnels comme l'Agirc, le CESI, l'APEC où notre responsabilité est historique. De par nos contacts privilégiés avec le monde académique, les chercheurs et l'Enseignement Supérieur et la Recherche, la confédération nous a proposé d'autres mandats d'administrateurs comme l'Ires, ou le CNESE, etc... La CFDT Cadres fera régulièrement le point sur les objectifs, attentes de la confédération, sens de nos responsabilités et le temps consacré dans notre participation à ces organismes. Une synthèse des lieux et des participations sera produite. Elle permettra de préciser les attentes de chacun, la répartition des moyens, les actions à mettre en œuvre et les évolutions prévisibles.

4.7. Un dispositif singulier : le Syndicat général des ingénieurs et cadres, Sgic

4.7.1. La CFDT Cadres est la seule structure à héberger et à participer en direct à l'animation d'un syndicat. La gestion d'une structure rassemblant des adhérents en direct est ancienne. Elle a permis d'héberger des personnes se reconnaissant dans l'action de la CFDT et souhaitant traduire un engagement sans pour autant apparaître au grand jour. L'hébergement temporaire des jeunes pré-adhérents a été facilité par l'existence de cette structure.

4.7.2. Fort de cette expérience, il nous semble maintenant important de mieux positionner le Sgic au sein de la CFDT Cadres. En lien avec le syndicat, une réflexion sera conduite sur la place du Sgic au sein de la CFDT Cadres et de la CFDT en général. Le Sgic accueille des cadres et des professionnels autonomes dont les fonctions ou la situation ne leur permettent pas d'adhérer à un syndicat professionnel de proximité.

4.8. Une expertise sur le management au service des organisations

Les responsables syndicaux des structures sont les « cadres » de l'organisation. L'appui de la CFDT Cadres au management dans les organisations CFDT s'est fait jour, de même que le besoin des organisations fédératives d'y trouver un lieu ressources, de dialogue et de personnes compétentes sur les questions de management. Pour cela la CFDT Cadres s'attachera à poursuivre son investissement au travers de trois outils dont nous sommes à l'origine.

4.8.1. Le Crefac.

Au travers de son outil de formation, la CFDT Cadres apporte une expertise sur le management des organisations et l'assurance d'avoir un outil de formation interne connaissant le fonctionnement de l'organisation et gage de la confidentialité des informations sur les responsables.

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

4.8.2. La revue *Cadres*.

Une pensée libre, à mi-chemin de l'expérience du terrain, des convictions militantes et de l'approche scientifique depuis plus de 70 ans. Le but poursuivi par la CFDT Cadres au travers de sa revue est, d'une part de faire réfléchir les cadres sur tous les problèmes qui les concernent, d'autre part de faire connaître à leurs collègues les positions et les études de la CFDT sur les questions abordées. La revue *Cadres* contribue au débat public, donne des grilles de lecture et souligne des clivages sur les pratiques de management, la gouvernance des entreprises et des administrations, le rôle et l'expertise des salariés cadres, les identités et les parcours, les conditions de travail, le syndicalisme et les relations professionnelles. En parallèle, elle s'efforce de valoriser l'expertise militante, les travaux en sociologie du travail et en sciences de gestion.

La revue entend être crédible auprès des acteurs du monde du travail tout en aidant ses lecteurs à mieux comprendre ce qu'ils vivent et, s'ils le veulent, à mieux vivre ce qu'ils espèrent.

Elle s'adresse à un public large (cadres adhérents, sympathisants, observateurs sociaux, responsables RH, étudiants en sciences humaines...) mais est adressée essentiellement aux adhérents déclarés cadres. Actuellement disponible sur Internet, avec la nouvelle version de GASEL, il sera dorénavant possible aux adhérents de ne plus la recevoir systématiquement s'ils en font la demande. Cela aura aussi l'avantage de la diffuser également aux structures à des fins de développement. Nous accompagnerons cette évolution majeure dans la diffusion de la revue.

4.8.3. L'Observatoire des cadres et du management (OdC) est un espace d'échanges en dehors de tous mandats syndicaux pour les cadres qui sont curieux de comprendre l'évolution de leur travail au sein de leur entreprise. Il y a 20 ans, l'OdC avait été créé pour suivre l'évolution des emplois des cadres (experts, managers). Ces évolutions ont été si importantes que l'Observatoire s'attache désormais à analyser les mutations du travail des cadres. Trouver des appuis pour bien travailler a toujours été au cœur du syndicalisme CFDT. La conscience professionnelle, le sens du travail du cadre sont parfois entravés par les angles morts des outils de gestion utilisés dans l'entreprise. L'OdC s'attache à analyser ces dispositifs dans un dialogue entre des universitaires, des praticiens RH, des salariés. Ce dialogue est fécond, car il permet de cerner les signaux faibles des évolutions du travail. Aider le cadre à cerner les évolutions qui le concernent, c'est l'aider à trouver des marges d'autonomie dont il a besoin

pour bien faire son travail. Les séminaires ont traité des nouveaux espaces de travail, du Big data, des nouvelles formes de recrutement, du lean management, des autonomies dans le travail, du dialogue professionnel...Tous ces séminaires sont l'occasion de comprendre la situation dans laquelle sont les salariés, les cadres. Nous partons toujours de la manière dont les cadres font leur travail, dans le contexte de leur entreprise. Quand on sait analyser une situation, on sait souvent la faire évoluer. La participation à l'OdC sera renforcée pendant la mandature. Les travaux devront être mieux intégrés dans nos revendications et analyses.

4.9. Mieux valoriser notre action internationale

4.9.1. Notre engagement international n'est plus à démontrer. L'implication en temps et en moyens est importante. Elle est le fait d'une histoire ancienne (Uni pour la F3C) ou plus récente (CESE Européen pour le compte de la confédération) ou d'une volonté politique de la CFDT cadres (Eurocadres membre fondateur). Cette participation est parfois partagée ou déléguée par les organisations fédératives.

4.9.2. Cette réflexion s'inscrit dans un contexte d'évolution du rôle du syndicalisme européen et du dialogue social européen. Eurocadres est reconnu comme partenaire social européen. UNI et Eurocadres sont nos organisations pour intervenir en Europe dans des domaines essentiels pour les cadres

4.9.3. L'activité en la matière doit pouvoir en amont irriguer nos revendications et en aval se voir concrétiser en revendications ou actions en direction des militants, adhérents et salariés. Le questionnement de notre participation ne doit pas être tabou et il nous faut porter le sens que nous accordons à ces activités dans les exécutifs de ces organisations. Un recensement exhaustif sera réalisé et un bilan des actions sera conduit avec le Bureau national. Nous continuerons à faire participer nos membres du Bureau national et à inviter régulièrement nos partenaires internationaux.