PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Fédération CFDT PSTE

Décembre 2013

Numéro 16

Cfdt: PROTECTION SOCIALE TRAVAIL EMPLOI

«DIALOGUE»

LA LETTRE AUX ADHERENTS

Dans ce numéro :

Actualités CFDT Cadres	2
APEC	3
Pôle Emploi	4
Recouvrement	5
Sécurité Sociale	6
Réflexion et analyse	7
Bon à savoir	7

♦ Editorial

La situation économique est toujours difficile dans les entreprises pour les salariés, et dans les administrations où les engagements de réduction des dépenses accroissent la pression.

Je relèverai deux points :

-la qualité de vie au travail et égalité professionnelle. Nous attendons la transcription législative et réglementaire de l'ANI du 8 juillet mais elle peut être déjà déclinée dans les entreprises adhérentes. Ce sujet prioritaire concerne particulièrement les cadres avec les espaces de dialogue. L'autre volet concernant l'égalité professionnelle est tout aussi important.

-la formation professionnelle. La négociation a démarré. Elle est au cœur des enjeux de qualité et de compétitivité, et est un levier central des transitions professionnelles d'un nouveau modèle de développement, plus durable.

Pour la CFDT, la formation professionnelle, quel que soit son niveau initial de formation, est un enjeu central de sécurisation des parcours professionnel et de compétitivité pour les entreprises. Donner la priorité d'accès aux moins qualifiés est une évidence, mais il importe aussi, dans une économie de la connaissance mondialisée, de former tout au long de sa vie professionnelle, même des salariés déjà très qualifiés.

Six mois après son congrès, les travaux du bureau fédéral PSTE portent, pour l'essentiel, sur la déclinaison opérationnelle des orientations, sur deux axes :
- comment apporter du concret aux salariés, alors que nos revendications se heurtent, et particulièrement en cette période, à de multiples obstacles ?
- Comment améliorer encore nos pratiques, pour renforcer nos liens avec les salariés ?

Nous vous souhaitons de très bonnes fêtes de fin d'année 2013.

Le bureau fédéral mettra à profit ce nouveau mandat pour renforcer l'efficacité de la CFDT. La formation des élus et mandatés sera enrichie, les équipes mieux outillées pour la négociation collective, et l'information renforcée.
Des approches spécifiques seront définies pour mieux agir sur les problématiques spécifiques des jeunes et de l'encadrement.

Muriel PERROT
Secrétaire Nationale

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Encadrer ou manager ?

Encadrer, c'est faire travailler les autres, en organisant le travail, en indiquant comment travailler, en recadrant au besoin le travail en train de se faire, ou en intervenant sur les conditions qui sous-tendent le travail : la discipline, l'obéissance, le respect des cadences, des consignes de qualité.

Cette activité est toujours intermédiaire, entre « deux feux ».

Cette activité restreint et dépasse le statut de cadre : il y a des cadres qui n'encadrent pas (que l'on appelle les cadres experts) et il y a des encadrants qui ne sont pas cadres.

Elle est toujours gouvernée par des orientations de travail, qu'on désigne dans le langage courant par « valeurs », « éthique », ou « longueurs d'ondes partagées ». La responsabilité personnelle de l'encadrement se situe dans le choix de ces orientations car, malgré toute la pression des « politiques » et des moyens de contrôle, les cadres gardent un certain champ de manœuvre.

Manager, c'est encadrer à l'aide des méthodologies du management, qui est un dispositif visant à professionnaliser l'activité d'encadrement.

L'introduction de ces méthodologies date de l'après-guerre. Le management a été importé des Etats Unis avec le plan Marshall.

Prosaïquement, une méthodologie constitue un « prêt-à-penser, à-parler et à faire ». Il existe toutes sortes de méthodes et de techniques de management, mais leur grand point commun est de proposer des outils qui indiquent « comment s'y prendre », et mettent le manager en posture de « locomotive », toujours à l'initiative, ayant la main sur tout ce qu'il prévoit, planifie, et entreprend (on retrouve cette logique dans bon nombre de référentiels de compétences des cadres).

Il n'y a donc selon nous « du management » qu'à partir du moment où on encadre à l'aide de méthodes et de techniques apprises en formation. Et ce bien qu'aujourd'hui, le terme de management et le verbe manager soient si universellement répandus qu'ils sont devenus des synonymes d'encadrer.

Il nous semble pourtant essentiel de maintenir cette distinction, qui rappelle que l'on peut encadrer avec ou sans méthodes préalablement apprises.

Cela signifie aussi qu'il y a sous ces méthodes le contenu mystérieux d'une activité qui reste finalement assez peu connue.

On y découvre les soubassements et les conditions de possibilité de l'activité d'encadrement, dont le management parle très peu : le rapport salarial, les conditions de travail, le montant des salaires, le type de contrats des subordonnés, les techniques, machines, technologies de production et de contrôle, la pyramide hiérarchique, les rapports entre autorité et pouvoir, les traditions et les habitudes, les cultures de métier, les formes de langage au travail et les orientations, le plaisir et la souffrance, l'histoire singulière d'une équipe, d'un service, d'une organisation.

On ne peut saisir les liens inattendus entre formation et encadrement qu'en mettant en correspondance les « souterrains » de l'un et de l'autre.

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Carte d'identité

L'APEC est une association 1901, créée en 1954. Chargée de l'application de la convention interprofessionnelle du 18 novembre 1966, elle est devenue une « institution paritaire d'études et d'action pour le placement et le reclassement des cadres recherchant un emploi ». Elle emploie 850 salariés (dont plus de 70% de cadres) répartis sur 46 centres.

Après une situation extrêmement difficile durant 10 ans - la politique menée par l'ancien directeur général a mené l'APEC au bord du gouffre - l'ANI de 2011 a refondé et restructuré les missions de l'APEC. Elle est maintenant dotée d'un mandat de service public, pour des missions de service d'intérêt général. La Confédération s'est engagée de façon importante dans cette reconnaissance et pour la sauvegarde des missions de l'APEC.

Ses missions :
- Sécurisation des parcours professionnels.
- Sécurisation des recrutements.
- Observatoire de l'emploi Cadre : Etudes et recherches sur l'emploi cadre et ses composantes.

Sa gouvernance: Elle est actuellement assurée par alternance (tous les deux ans) par le MEDEF et la CFE-CGC(présidence du CA tous les 2 ans).

Ses offres : Préfinancées par la cotisation (les utilisateurs n'ont donc pas bourse à délier) :
1/ L'offre aux cadres (en activité et demandeurs d'emploi)
2/ L'offre aux jeunes diplômés.
3/ L'offre de services aux entreprises.

La CFDT APEC :

Majoritaire aux élections de 2010. Les prochaines auront lieu en septembre 2014.

Majoritaire chez les cadres, notamment chez les consultants, constituant la plus forte partie de l'effectif. Le CE et les postes clés du CE sont néanmoins tenus par FO et la CGC, en alliance. La CFDT est majoritaire au CHSCT.

Depuis le changement de direction, 3 accords ont été impulsés, portés et signés par la CFDT: L'égalité H/F, les RPS et les Contrats de Génération.

Elle est en relation étroite avec la CFDT Cadres : Elle a un adhérent représentant de région au Bureau de la Cfdt Cadres, et elle travaille et échange avec les 2 administrateurs APEC membres du Conseil d'Administration.

Les faits marquants de ces dernières années:

- 5 réorganisations de l'APEC en 6 ans, dont la dernière de grande ampleur, qui a touché l'ensemble du réseau (500 personnes) avec changements de métiers, de postes, et parfois d'affectations géographiques.

- Un mouvement de grève en 2011 qui a été suivi par 35 % des salariés.

- Deux droits d'alerte au comité d'entreprise.

- La cession du journal « Courrier Cadres » et de ses 45 salariés au groupe Touati, (droit d'alerte du CE) dans des conditions venant d'être condamnées par la justice ;

- Une plainte d'un Cabinet Conseil auprès de la Commission Européenne, pour distorsion de la concurrence (suite au développement des services marchands de l'APEC), qui a failli entrainer la disparition de l'APEC et a provoqué au final un ANI sur l'Apec en 2012, suivi d'un mandat de service public.

La Confédération s'est fortement engagée sur ce dossier, ainsi que la Cfdt Cadres.

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

LOI :

Pôle Emploi a t-il du PEPS ?

ATTENTION A LA MARCHE :
La CFDT affirme haut et fort qu'il faut laisser du temps aux managers pour stabiliser les évolutions nécessaires, leur permettre de se les approprier et leur donner une réelle autonomie sur les organisations à mettre en place en lien avec l'ensemble des salariés.

En toute discrétion, Pôle Emploi déploie son PEPS (Pôle Emploi Production System). Ce n'est bien sûr qu'un surnom pour une démarche de Lean Management qui ne dit pas son nom, s'installant par le biais de différentes opérations dont le moins qu'on puisse dire est qu'elles ne font pas l'unanimité.

Tout ça pour ça ?

« Nous avions à peine commencé la réception des DE des portefeuilles accompagnement renforcé, pas encore stabilisé la nouvelle offre de service aux employeurs, que consigne a été donnée de mener ce chantier tout en poursuivant le chantier « Accueil »… Dans la période de forte charge que nous connaissons chaque année en septembre, nous avons le sentiment de nous retrouver dans une situation très « irritante ». Ainsi s'expriment des encadrants réunis par la CFDT en Midi Pyrénées.

C'est le moment choisi par Pôle Emploi pour entreprendre sa chasse aux « irritants », dans un chantier Simplification visant à économiser l'équivalent de 2000 ETP pour les affecter à l'accompagnement des DE.

L'objectif est certes louable, et conforme aux engagements pris dans la convention tripartite. Mais la méthode ne semble pas mener au résultat espéré: Les premiers résultats montrent que l'affirmation selon laquelle il sera possible de gagner 1,5 ETP dans chaque agence est erronée. Ils indiquent en fait des gains plus proches de zéro que des chiffres annoncés. Comparés au temps consacré à la démarche, ces gains sont minimes.

Ce serait un moindre mal si cette démarche ne présentait pas en outre un risque fort pour les équipes locales de direction.

En effet, l'opération, qui affirme s'appuyer sur une démarche participative, est largement téléguidée par des solutions prédécidées.

Les salariés qui s'engagent, plutôt avec enthousiasme, déchantent assez vite et leur désillusion se dirige rapidement vers leur encadrement jugé responsable de la non prise en compte de leur réflexion. Le risque que le fossé se creuse est donc très important.

Un irritant à ne pas négliger:
Nombreux sont les salariés qui réclament à leur encadrement une solution leur permettant d'avoir un bureau identifié ou, au moins, si ça n'est pas réalisable, un bureau pour deux. La grogne monte sur cette question. Les agents ont l'impression d'être interchangeables parce qu'un management orienté sur les activités ne les prend pas en compte en tant qu'êtres humains.

Une partie du rôle des managers est de développer les compétences de leur équipe, de donner du sens aux objectifs collectifs et d'organiser le travail de telle sorte qu'il soit motivant.

Or, les encadrants de Pôle Emploi le savent les outils de gestion occupent une place telle dans leurs activités qu'ils les empêchent d'assumer correctement leur fonction au niveau des relations humaines.

Donc, veiller à ce que chaque agent ait un poste de travail identifié peut être un premier pas vers une relation respectueuse, avec un environnement de travail reconnaissant ce qui est nécessaire pour un travail de qualité.

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

ecouvrement :

L'ACOSS veut améliorer les conditions de travail des cadres

« Porter une attention particulière à la population des managers » : Cet objectif, annoncé par l'Acoss lors des commissions paritaires nationales sur la santé au travail (CPS), s'est traduit concrètement dans le plan « santé et conditions de travail » présenté le 1er octobre. Sa version définitive intègre assez largement de nombreux amendements soutenus par les organisations syndicales, et notamment la CFDT, au cours de l'été.

Au total, 4 des 16 fiches d'actions sont en lien direct avec les problématiques cadres. L'Acoss a mené une réflexion approfondie sur les indicateurs, pour en réduire le nombre et les rendre plus pertinents afin d'alléger le poids du reporting, et a défini une série d'actions à mener d'ici 2014, 2015 ou 2016 :

1/ Les managers seront formés, ainsi que les agents de direction, à la santé au travail - prévention des RPS, délégation, reconnaissance et accompagnement des équipes face aux situations de violence et d'incivilité. Une étude sur les managers est programmée pour les accompagner dans les évolutions en cours ou à venir.

2/ Les organismes devront engager des actions visant à équilibrer la charge de travail des managers. Principaux thèmes :

- L'évaluation rigoureuse de la charge de travail, en différenciant charge prescrite et charge réelle.
- La création d'un dispositif de suivi des horaires de travail pour apporter une réponse collective.

- L'encadrement de l'utilisation des outils professionnels hors temps de travail.

- La limitation des temps de réunion, en tenant compte des temps de déplacement, en favorisant l'alternance des lieux et le recours aux visioconférences et audioconférences

- L'accompagnement des managers en surcharge (supports, aide à la priorisation, arbitrages)

3/ Les rôles, responsabilités et positionnement des managers seront clarifiés. Les directeurs devront s'assurer de la cohérence du management en veillant au déploiement d'une charte conforme aux orientations nationales. Les attentes de la ligne managériale seront mieux identifiées, via la création d'un groupe de travail si nécessaire, les systèmes de délégations clarifiés en local. Dans toute la mesure du possible, l'adéquation charges / moyens sera garantie au mieux.

Les plans locaux indiqueront également des modalités de réponses aux problèmes de management matriciel. Un exemple : lorsque le cadre est confronté à différents pilotes n'ayant pas les mêmes objectifs, il doit pouvoir se référer à son supérieur hiérarchique pour arbitrer et hiérarchiser, à charge pour lui d'en référer aux différents pilotes. Il est important de ne pas laisser le cadre dans des injonctions contradictoires. Une autre préoccupation devra être constante : Ne pas court-circuiter les managers.

4/ Les marges de manœuvre des managers devront être redéfinies dans le plan d'action local. Plusieurs actions sont envisagées :

- Agir sur le degré d'autonomie et la délégation (outil de régulation) ;

- Renforcer le manager comme source d'informations, notamment économiques et sociales, pour répondre aux questions de ses collaborateurs, ce qui implique de mieux l'informer lui-même ;

- recentrer davantage le manager sur la fonction de management de son équipe, son véritable cœur de métier ;

- réaffirmer le principe selon lequel un manager ne peut être responsable qu'en fonction de l'autonomie dont il dispose. S'il ne maitrise pas l'organisation, ou un process, il a une responsabilité de mise en œuvre, mais pas de résultat.

Une expérimentation sera menée à l'URSSAF de Franche-Comté sur la préservation des collectifs de travail, en mettant en place des groupes d'échanges constitués de « pairs » - soit des managers de différents secteurs, soit une population identifiée comme présentant un niveau de risque élevé - animés par un intervenant externe. Son bilan, fin 2015, donnera lieu à une extension éventuelle.

Il est à noter que la CFDT a obtenu la déclinaison locale de ce plan national et de ses dispositions, sous forme d'accord d'entreprise alors qu'au départ, l'ACOSS privilégiait un plan d'action. Cela permettra la mise en place au sein de chaque organisme d'une véritable politique de santé au travail négociée, en y associant l'ensemble des acteurs concernés, encadrement compris. L'ACOSS ouvre des perspectives de transformation des situations de travail dégradées des managers. A l'action syndicale de proximité, maintenant, de s'en faire l'écho!

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Sociale :

Manager, une fonction que l'on aime… malgré tout ce qui coince !

Après l'étude menée via la CPNEFP sur les managers de proximité, l'Ucanss a confié à BVA une étude portant sur l'ensemble du management, des niveaux 5A à 8.

31 organismes sollicités,1200 cadres interrogés.
Pas de scoops, mais quelques enseignements utiles qui, espérons-le, permettront de redresser la barre.

Manager à la Sécu n'est pas une sinécure… Pourtant, à l'écrasante majorité, les managers jugent l'expérience enrichissante et utile pour accéder à de plus amples responsabilités. Pour l'anecdote, seuls 4% d'entre eux n'aiment pas… manager!

Certes, tout n'est pas rose: Outils de reporting jugés mal adaptés et chronophages(58%!), systèmes informatiques laissant à désirer (41%). De nombreux cadres, et notamment les niveaux 5 en lien avec l'accueil du public, s'estiment trop peu soutenus par la hiérarchie. L'impossibilité d'adapter les moyens aux périodes de fortes charges est particulièrement mal ressentie. Alors que les situations de stress se multiplient, les cadres reconnaissent avoir les plus grandes difficultés à les détecter. D'une façon plus générale, la moitié d'entre eux estiment que leurs plus grosses difficultés proviennent de l'organisation du travail.

Des difficultés réelles donc dans l'exercice des missions. Mais le sentiment, très partagé, de bien faire son travail, notamment en termes d'organisation de la charge de travail, d'aptitude à décider, de développement des compétences dans les équipes, d'écoute, d'équité…

Alors, quid de l'avenir? Tout d'abord, une bonne nouvelle: 72% des cadres interrogés souhaitent rester managers, malgré les difficultés du métier. Avec toutefois des demandes fortes: Agir sur les désorganisations liées aux fusions et mutualisations, améliorer l'organisation du travail et, fort logiquement au vu de ce qui précède, améliorer les outils de reporting et l'informatique en général. En bonne place également, le souhait de renforcer leur compétence managériale par davantage de formation, ainsi que par la mise en place de groupes d'échanges entre « pairs » pour confronter les pratiques. Autre point négatif, largement relevé par les cadres: L'absence de visibilité en termes de perspectives professionnelles.

Deux études coup sur coup relatives à l'encadrement: La tension est importante et l'employeur en est bien conscient. Le diagnostic est posé, certaines actions sont en cours (plans d'action Santé au travail, réflexion sur les parcours professionnels…). Mais sur d'autres sujets, tels que l'allocation des moyens ou encore la baisse des charges de travail, les solutions paraissent plus… lointaines !

Etude complète à consulter sur www.pste-cfdt.org espace Sécu

Le regard des employés sur leurs cadres

Les managers recueillent une très bonne appréciation de la part de leurs collaborateurs (voir BSI). Mais attention aux décalages, parfois importants sur certains items, entre la perception qu'ont les cadres de leur action et celle de leurs collaborateurs, telle qu'analysée par le BSI.

Quelques exemples :

associer les collaborateurs aux réussites:

***Oui à 97%** pour les managers, **à 62%** pour les employés;*

*Les aider à progresser: **oui à 90%**, à **53%** pour les employés;*

*favoriser le travail en équipe: **Oui à 93%** pour les cadres, à **61%** pour les employés*

*Les soutenir en cas de difficultés: **Oui 95%**, **67%** employés.*

Et donc autant de points de vigilance !

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

nalyse :

Indemnisation de la faute inexcusable et du licenciement sans cause réelle

PSTE-CFDT.ORG

Pour la Cour de Cassation, jusque là, toute demande d'indemnisation pour un accident de travail ou une maladie professionnelle était du ressort des tribunaux des affaires de Sécurité sociale.

Désormais, la reconnaissance d'une faute inexcusable pour manquement à l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur permet une indemnisation au titre du licenciement sans cause réelle pour inaptitude, devant les prud'hommes.
En effet, dans un premier arrêt, du 8 novembre 2012 (Cass.civ. n° 11-23855), la chambre civile de la Cour de Cassation a jugé comme faute inexcusable de l'employeur la survenue d'un infarctus reconnu en accident de travail, en relation avec une surcharge de travail dont l'employeur aurait dû avoir conscience. C'est-à-dire du fait d'un manquement de ce dernier à son obligation de sécurité de résultat.

Dans un second arrêt, du 29 mai 2013 (Cass soc. n°12-18485), cette juridiction a considéré qu'un tel manquement rendait le licenciement pour inaptitude du salarié, bien que conforme à la procédure, sans cause réelle et sérieuse.

Incompétent

Dans un autre arrêt du 29 mai 2013 (Cass soc. n°11-20074), pour un licenciement pour inaptitude sans faute inexcusable, la Haute juridiction a considéré cette fois le conseil des prud'hommes incompétent, car « sous couvert d'une action en responsabilité contre l'employeur pour manquement à son obligation de sécurité, la salariée demandait en réalité la réparation d'un préjudice née de l'accident du travail dont elle avait été victime ».

Nullité d'un licenciement pour inaptitude :
Un arrêt du 10 juillet 2013 (Cass.soc. n °12-14080) confirme que la Cour de cassation prend au pied de la lettre l'article L.1152.3 du Code du travail. Si une inaptitude est la conséquence d'un harcèlement moral, le licenciement est nul !

◊ Bon à savoir

En 2012, *25.8 millions de personnes ont un travail****. Sur 10 personnes qui travaillent, on compte 4 cadres ou profession intermédiaires.***

13 500 euros par salarié et par an, c'est ce que coûterait le mal être au travail, soit 250 milliards pour le secteur privé.

*Après 3 ans de baisse****, le taux d'absentéisme dans les entreprises françaises a bondi de 18% en 2012 pour atteindre 4.53% soit 16.6 jours d'absence par salarié en moyenne*** *(14 en 2011)*

L'instance temporaire de coordination des CHSCT est créée. (décret n° 2013.552 du 26 juin 2013)*.*

La lettre de la CFDT PSTE
Lettre aux adhérents cadres de la Fédération CFDT—PSTE

Directeur de publication
Muriel Perrot

Rédacteur en chef
Véronique Loison

Fédération CFDT PSTE
2-8 rue Gaston Rébuffat
75940 Paris Cedex 19

Tel : 01 56 41 51 50
Fax : 01 56 41 51 51
federation@pste.cfdt.fr
www.pste-cfdt.org