

CONGRÈS 15 décembre 2021

Une Fédération engagée pour et avec les salariés





SOMMAIRE

INTRODUCTION5
1 - PÉRENNITÉ DE NOS ENTREPRISES ET ÉVOLUTION DES MODÈLES ÉCONOMIQUES 7
1.1 Quelles sources de revenus pour les banques et assurances
1.1.1 Des taux bas installés durablement dans le paysage7
1.2 Quelle évolution des banques et assurances ? 7
1.2.1 Pour l'assurance7
1.2.2 Côté banque, des changements conséquents à venir8
1.2.3 Pour la banque de financement et d'investissement, des situations contrastées selon les établissements8
1.2.4 L'intelligence artificielle et les Fintech
1.3 Des banques et assurances durables, une finance verte et des politiques RSE s'appuyant sur les objectifs de développement durable
1.3.1 La crise du Covid-19 a souligné les dysfonctionnements de nos modèles économiques et sociétaux9
1.3.2 Pour repartir sur des bases saines, l'économie doit retrouver son sens premier9
1.3.3 Une croissance durable pour la planète et vivable pour les humains9
1.3.4 Gouvernance et rôle des parties prenantes 10
1.3.5 De la BDES (base de données économiques et sociales) à la BDESE (base de données économiques, sociales et environnementales),
des actions à mettre en œuvre10
2 - STRUCTURER L'ACTION REVENDICATIVE 13
2.1 Des réformes défavorables au dialogue social13
2.2 Atténuer les effets pervers des ordonnances « Macron »
2.3 Coordonner l'action revendicative13
2.4 De la nécessité de construire un projet syndical14
2.5 Des revendications pour les cadres14
2.6 Un cadre d'action syndicale européen et international14

	MPLOI ET LA SÉCURISATION S PARCOURS PROFESSIONNELS	17
	transformations de l'emploi	
	parcours professionnels	
	ormation professionnelle	
515 Lu 1		
4 - LE	TRAVAIL	21
	est-ce que le travail aujourd'hui ue sera-t-il demain ?	21
4.2 L'or	ganisation du travail	21
4.2.1	Modèles et organisation du travail en mutation	21
4.2.2	Obtenir par le dialogue social un télétravail encadré et sécurisé pour tous et une mise en œuvre du télétravail exceptionnel discutée et préparée	22
4.2.3	Obtenir l'adaptation des modalités d'exercice des métiers nomades/itinérants, des fonctions commerciales	22
4.2.4	Accompagner l'évolution du management dans les entreprises	23
4.2.5	Le collectif de travail	23
	conditions du travail	23
4.3.1	Renforcer le rôle et les moyens des élus sur les conditions de travail	23
4.3.2	Revendiquer et négocier la QVCT : pas de QVT sans prise en compte des conditions de travail et santé/sécurité au travail	24
4.3.3	Pour de réelles mesures de prévention primaire dans les entreprises	24
4.3.4	Améliorer la prévention par une meilleure connaissance des risques professionnels dans nos secteurs	
4.4 La	protection sociale	25
4.4.1	La protection sociale repose sur trois piliers : la santé, la prévoyance et la retraite	25
4.5 Éga	alité professionnelle femmes/hommes	25
4.5.1	Les inégalités persistent malgré l'arsenal juridique existant	25
4.5.2	Agir pour que le secteur des banques/assurances ne soit plus en tête des classements des plus importants écarts de salaires en défaveur des femmes	26
4.5.3	Agir sur les classifications professionnelles et la mixité	27
4.5.4	La lutte contre les violences sexistes et	27



SOMMAIRE

5 - LES TEMPS DE TRAVAIL	29
5.1 Vers la Banque des temps,	20
la portabilité du CET	29
5.2 Temps choisis et contrôle du temps de travail	29
5.3 Horaires variables	29
5.4 Forfait jours	29
5.5 Temps partiel	30
5.6 Fins de carrière	30
5.6.1 Accompagner les seniors	30
5.6.2 Mécénat de compétences	30
5.6.3 Systèmes de retraite progressive et	
plan de départs anticipés	30
6 - LE DÉVELOPPEMENT	33
6 - LE DÉVELOPPEMENT	
	33
6.1 Atteindre notre objectif de développement	33
6.1 Atteindre notre objectif de développement	33 33
6.1 Atteindre notre objectif de développement 6.2 Fidéliser nos adhérents 6.3 Un réseau au service du développement	33 33 34 n,
 6.1 Atteindre notre objectif de développement 6.2 Fidéliser nos adhérents 6.3 Un réseau au service du développement 6.4 Accompagnement des équipes, mutualisatio 	33 33 34 n,
 6.1 Atteindre notre objectif de développement 6.2 Fidéliser nos adhérents 6.3 Un réseau au service du développement 6.4 Accompagnement des équipes, mutualisatio 	33 33 34 n, 34
6.1 Atteindre notre objectif de développement 6.2 Fidéliser nos adhérents 6.3 Un réseau au service du développement 6.4 Accompagnement des équipes, mutualisatio optimisation financière	33 34 n, 34
6.1 Atteindre notre objectif de développement 6.2 Fidéliser nos adhérents 6.3 Un réseau au service du développement 6.4 Accompagnement des équipes, mutualisatio optimisation financière 7 - LES PRATIQUES SYNDICALES	33 34 n, 34
6.1 Atteindre notre objectif de développement 6.2 Fidéliser nos adhérents 6.3 Un réseau au service du développement 6.4 Accompagnement des équipes, mutualisatio optimisation financière 7 - LES PRATIQUES SYNDICALES 7.1 De nouveaux défis pour les équipes 7.2 Réaffirmer le sens de notre militantisme 7.3 Mettre en place la définition des enjeux	33 34 n, 34 37
6.1 Atteindre notre objectif de développement 6.2 Fidéliser nos adhérents 6.3 Un réseau au service du développement 6.4 Accompagnement des équipes, mutualisatio optimisation financière 7 - LES PRATIQUES SYNDICALES 7.1 De nouveaux défis pour les équipes 7.2 Réaffirmer le sens de notre militantisme	33 34 n, 34 37
6.1 Atteindre notre objectif de développement 6.2 Fidéliser nos adhérents 6.3 Un réseau au service du développement 6.4 Accompagnement des équipes, mutualisatio optimisation financière 7 - LES PRATIQUES SYNDICALES 7.1 De nouveaux défis pour les équipes 7.2 Réaffirmer le sens de notre militantisme 7.3 Mettre en place la définition des enjeux	33 34 n, 34 37 37

8 - L'ORGANISATION INTERNE4	11
8.1 Développer notre efficience	‡ 1
8.2 Communication 4	
8.2.1 La communication : notre vitrine	41
8.2.2 Visibilité externe	41
8.2.3 La communication	
au service du développement	41
8.2.4 Le multi-canal pour enrichir les connaissance et les compétences4	
8.3 Un renforcement des ressources juridiques 4	2
8.4 Parcours militant et formation4	2
8.4.1 La formation est capitale pour développer les compétences des militants4	2
8.4.2 La formation au service d'un militantisme opérationnel4	3
8.4.3 Accompagner les équipes CFDT dans la construction de leur projet syndical4	3
8.4.4 Parcours de formation syndicale4	3
8.4.5 Un accès facilité à la formation4	3
8.4.6 Renouvellement des militants4	3
8.4.7 Mutualisation4	3
8.4.8 Parcours militant4	4
8.4.9 Gestion, accompagnement et résolution des conflits4	4
8.5 Accompagnement des secrétaires nationaux et fédéraux4	4
CONSEIL FÉDÉRAL 4	6
VOTES DU CONGRÈS 2021 4	



2022-2025 Une Fédération engagée pour et avec les salariés



Introduction

La crise sanitaire a bouleversé beaucoup de nos certitudes et remis en cause les modèles économiques et organisationnels que nous connaissions : les fusions, ventes/achats, regroupements bancaires ou assurantiels se multiplient, le télétravail s'étend et les citoyens salariés que nous sommes perdent leurs repères.

Dans cet environnement, la CFDT doit se réinventer, devenir encore plus forte pour étendre son influence. Elle doit aussi exiger que, lors des mutations que devrait connaître le secteur financier, l'Humain reste au cœur des stratégies des entreprises. C'est notre responsabilité. La crise sanitaire nous aura au moins rappelé que le respect de l'environnement, le respect de l'autre, la solidarité ne sont pas que des vœux pieux. La présente Résolution générale, véritable feuille de route de la Fédération pour les quatre ans qui viennent, est ambitieuse. Il s'agit d'un engagement fort pour et avec les salariés que nous représentons et défendons.





1 - PÉRENNITÉ DE NOS ENTREPRISES ET ÉVOLUTION DES MODÈLES ÉCONOMIQUES

Banques et Assurances sont confrontées à des changements significatifs, en particulier pour maintenir ou diversifier des sources de revenus assurant leur résultat. Cela pourrait avoir des effets significatifs pour les salariés.

1.1 Quelles sources de revenus pour les banques et assurances ?

1.1.1 Des taux bas installés durablement dans le paysage

1.1.1.1 Dans la banque, la marge d'intérêt représente en moyenne 50 % du PNB. Celle-ci est fortement impactée par les taux bas. Par ailleurs, les commissions dites « négatives » (frais de rejet, commissions d'interventions, lettres d'injonctions) sont contestées par les consommateurs, d'autres, comme l'assurance emprunteur, très rémunératrice et produit captif, sont entrées dans le champ concurrentiel. Trouver de nouvelles sources de revenus est donc impératif, notamment pour les établissements bancaires, sous peine de voir leur PNB baisser significativement, ce qui les conduirait à réduire significativement les charges, en particulier via la diminution de l'emploi.

1.11.2 Pour l'assurance, ce contexte des taux durablement bas a un peu moins d'impact sur son chiffre d'affaires, car ses revenus sont en moyenne plus diversifiés que ceux de la banque. Elle bénéficie de marchés captifs comme l'assurance des biens et de responsabilité, ainsi que l'assurance de personne.

1.2 Quelle évolution des banques et assurances ?

1.2.1 Pour l'assurance

1.2.1.1 Coté réglementaire, après la mise en œuvre de règles prudentielles via la directive européenne solvabilité 2 au 1^{er} janvier 2016, la mandature verra l'application des nouvelles normes comptables « IFRS 17 contrats d'assurance » au 1^{er} janvier 2023. Ces nouvelles normes devraient permettre la comptabilisation de tous les contrats d'assurance de façon homogène à leur valeur actuelle, et non plus histo-

rique, avec une mise à jour régulière. En concertation avec la Confédération, UNI Finances, la CES (Confédération européenne des syndicats) et la CSI (Confédération syndicale internationale), nous serons attentifs à ce que ces évolutions n'entravent pas la poursuite du mouvement de sécurisation du système financier international au service de l'économie et de tous les agents économiques.

1.2.1.2 Concernant les opérations d'assurance proprement dites, il est important de rappeler que les résultats des assureurs se construisent sur deux piliers : le résultat technique (sinistre/prime), d'une part et le résultat financier (placements), d'autre part. Le contexte financier de taux bas, voire négatifs dans lequel nous évoluons (et qui semble-t-il est amené à durer), devrait contraindre les assureurs à augmenter leurs tarifs et mieux sélectionner leurs risques sur l'assurance dommage aux biens pour tenter de maintenir leurs marges.

1.21.3 Pour faire face à ces baisses de ressources, le véritable challenge de tous les assureurs est de se développer sur les marchés à plus forte valeur ajoutée, en l'occurrence l'assurance de personne, et notamment la prévoyance. L'assurance de personne est un véritable relais de croissance pour les assureurs, car au-delà de la prévoyance, l'épargne retraite, avec l'aide des mesures incitatives de la loi PACTE, devrait venir doper leur collecte quasiment exclusivement en unité de compte.

1.2.1.4 L'autre défi des assureurs va être de réformer l'assurance-vie, qui n'est pas conçue pour évoluer avec des taux bas/négatifs. Le baromètre prospectif de l'observatoire des métiers pointe d'ailleurs que « Au-delà de la réorientation des flux, la reconversion des encours en euros s'annonce comme un chantier titanesque. Alors que l'épargne des ménages a augmenté de 100 milliards d'euros en 2020, la décollecte de l'assurance-vie cette même année oblige à réfléchir. »

Ces difficultés auront potentiellement des impacts sur le volume de l'emploi, qui est souvent une variable d'ajustement pour doper la rentabilité.



1.2.1.5 La répartition des parts de marché n'a pas subi le choc que tout le monde annonçait avec l'entrée en vigueur de la loi Hamon relative à la résiliation infra annuelle des contrats d'assurance au-delà de leur première année. Néanmoins, la part de marché des bancassureurs continue de croître régulièrement au détriment des mutuelles sans intermédiaires et des agents généraux, notamment sur le risque des particuliers. Ils commencent également à se développer sur le marché des travailleurs non-salariés et des entreprises, où les agents généraux et les courtiers sont fortement implantés.

1.2.1.6 Le phénomène de concentration des entreprises de mutuelles et d'assurances continue au gré des opportunités de convergence, de complémentarité et de marchés. L'arrivée programmée des GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft) sur le marché de l'assurance, annoncée, puis reportée, est toujours d'actualité. Ces géants de l'internet viendront-ils révolutionner le marché en distribuant des produits en marque blanche ou bien ne vendront-ils que leurs données à ce marché très réglementé ?

1.2.2 Côté banque, des changements conséquents à venir

1.2.2.1 Il n'en est pas de même pour la banque, et notamment « les banques commerciales », qui devrait être percutée, lors des quatre prochaines années, par les conséquences économiques sur son PNB des taux durablement bas et les stratégies mises en place par ses dirigeants pour maintenir, voire augmenter, les dividendes servis à leurs actionnaires.

1.2.2.2 Cet effet de ciseaux devrait avoir des conséquences sociales significatives sur l'emploi, au travers de fusions, restructurations, ventes, rachats, délocalisations qui risquent de s'accélérer. Ces phénomènes se voient déjà, par exemple, dans le projet de fusion Société Générale/Crédit du Nord ou le rachat de HSBC par Cerberus. On peut s'interroger sur la pérennité de certains acteurs bancaires, tel Milleis Banque (ex Barclays France). L'arrivée de fonds d'investissement et leurs difficultés, jusqu'à présent, à réussir leur implantation interroge sur leur capacité à mener un projet de développement sur le long terme. Il peut y avoir une apparente contradiction entre le modèle économique des fonds d'investissement plutôt orienté court terme et le développement des banques de détail qui induit une stratégie de plus long terme.

1.2.2.3 Il se dessine deux trajectoires de banque de détail durant les quatre prochaines années. Celle des banques commerciales qui devraient accentuer les fermetures des points de vente et la réduction des coûts principalement salariaux, afin de maintenir les dividendes versés aux actionnaires. Et celle des banques mutualistes qui, par construction, devraient davantage maintenir leur maillage territorial et avoir une politique de coûts qui tienne plus

compte de la préservation des emplois sous pression de leurs sociétaires.

1.2.2.4 Il est indispensable d'arrêter cette course effrénée à la réduction des coûts qui a des impacts sur l'emploi, le PNB, et constitue le plus souvent un cercle vicieux qui peut aller jusqu'à la remise en cause de la pérennité de certains acteurs bancaires.

1.2.2.5 Pour la Fédération, la pression sur le PNB doit amener les banques à se tourner vers de nouveaux relais de croissance, tels que la finance durable.

1.2.2.6 La Fédération sera particulièrement vigilante au développement d'un modèle de banque de détail vertueux dans le respect de toutes ses parties prenantes, et en particulier de ses salariés. Elle engagera les actions nécessaires pour préserver les emplois et maintenir une relation clientèle de proximité. Revendiquant le caractère « essentiel » des banques dans la vie et le fonctionnement du pays, la Fédération mettra tout en œuvre pour qu'elles jouent pleinement leur rôle et luttera contre toutes les formes de désinsertion sociale et de désertification des territoires. Toutefois, ce n'est pas parce que la banque est essentielle que tout est essentiel dans la banque, la Fédération devra œuvrer pour que les salariés de son champ bénéficient des meilleures mesures de protection dans le cadre de nouvelles crises sanitaires.

1.2.3 Pour la banque de financement et d'investissement, des situations contrastées selon les établissements

1.2.3.1 La Banque de financement et d'investissement (BFI) connait des situations contrastées selon les établissements. Si BNP Paribas a, jusqu'à présent, tiré son épingle du jeu, la situation de la BFI Société Générale interroge. Les mutualistes Natixis et CACIB sont sur des niches solides, mais sont dépendants des stratégies évolutives sur la BFI de leurs maisons-mères, BPCE et Crédit Agricole.

1.2.3.2 Pour les années qui viennent, la BFI française devrait faire face à plusieurs défis : la concurrence des établissements anglo-saxons, les conséquences du Brexit et le tournant vers la finance durable en sont les principaux. La volonté politique européenne de garder une industrie financière en Europe sera essentielle. Quant à l'évolution de l'emploi, des automatisations et des externalisations de back et de middle office sont clairement engagées.

1.2.3.3 La Fédération défendra un modèle de BFI respectueux de l'ensemble de ses parties prenantes, s'inscrivant dans le développement et le financement d'une économie durable.

1.2.4 L'intelligence artificielle et les Fintech

1.2.4.1 L'intelligence artificielle et les Fintech ont comme point commun trois éléments essentiels au développement



de nos industries bancaires et assurancielles : la donnée, les algorithmes et les capacités de calcul. Comme dans bien d'autres domaines, nous ne pouvons nous opposer au progrès technologique et aux évolutions permanentes des modes de consommation. Le rôle de notre Fédération, sur tous ces points touchant à l'innovation technologique, sera de faire en sorte que ces outils soient pertinents et utiles. Ils doivent améliorer les capacités humaines et ne pas les remplacer.

1.2.4.2 L'intelligence artificielle, qui aura de forts impacts sur l'évolution de nos métiers, augmentera certainement la productivité et la rentabilité de nos industries, mais devra aussi contribuer à l'amélioration des conditions de travail et au bien-être des salariés. Dans cet esprit, les avancées technologiques doivent être mises au service de la résorption de la surcharge de travail réelle. Par ailleurs, les gains de temps devront également permettre aux salariés de se consacrer à des tâches à plus fortes valeurs ajoutées, et ainsi développer de nouvelles compétences au service de leur employabilité. La CFDT revendique un accompagnement renforcé en matière de formation, la création de passerelles métiers nécessaires au maintien des salariés dans leur entreprise.

1.2.4.3 La Fédération accompagnera les équipes qui seront confrontées à ces évolutions. L'évolution des technologies et ses impacts doivent rester un axe essentiel dans le cadre du dialogue social de nos entreprises et de nos branches.

1.2.4.4 Les Fintech sont les start-up de nos industries, pour partie financées par les grands groupes bancaires et d'assurances, avec lesquels elles collaborent. Elles resteront probablement les incubateurs de projet qui accompagneront les évolutions technologiques de nos métiers dans les années à venir. Elles continueront également de tenter de s'octroyer certains marchés de niches qui, pour l'heure, n'ont pas d'impact sur l'emploi dans nos champs professionnels. La Fédération restera en veille sur ce sujet.

1.2.4.5 La fréquence et l'intensité de certains sinistres, tels que le climatique, le cyber, l'assurance agricole, la pandémie, posent la question des équilibres techniques et financiers de leurs couvertures. Elles devront inévitablement trouver des évolutions sur leur financement via des réformes législatives, mais aussi tarifaires, au risque de ne plus être rentables et, par conséquent, ne plus être commercialisées, avec de forts impacts pour tous les acteurs, notamment ceux de la réassurance.

1.3 Des banques et assurances durables, une finance verte et des politiques RSE s'appuyant sur les objectifs de développement durable

1.3.1 La crise du Covid-19 a souligné les dysfonctionnements de nos modèles économiques et sociétaux

1.3.1.1 Le « monde d'après » ne doit pas rester utopique, nous devons tous collectivement œuvrer pour le rendre réel. Les enjeux de conditions de travail, d'éthique, d'environnement et de gouvernance deviennent les leviers prioritaires du renouveau.

1.3.1.2 Pour répondre à nos revendications en termes de transition juste, la responsabilité sociale et environnementale ne doit plus être une pratique de communication, mais devenir une stratégie qui se déploie en actions concrètes.

1.3.1.3 Les pressions se font de plus en plus fortes : de nombreuses judiciarisations de la RSE, des prises de positions politiques européennes et mondiales, des attentes fortes des clients, des salariés et futurs salariés.

1.3.2 Pour repartir sur des bases saines, l'économie doit retrouver son sens premier

1.3.2.1 La fonction de l'économie est de produire et d'échanger des biens pour un plus grand bien-être social. Si elle perd cette vocation, elle devient une économie dangereuse pour l'environnement qui épuise les ressources et les humains. Elle fait de moins en moins sens auprès des salariés, tant elle devient absurde et incertaine.

1.3.3 Une croissance durable pour la planète et vivable pour les humains

1.3.3.1 Le climat et la biodiversité sont des urgences absolues, nous n'avons plus le luxe d'attendre ou de reporter les actions fortes. La croissance doit impérativement être durable et se faire sans abîmer la nature ni les humains, comme cela est préconisé dans le Pacte du pouvoir de vivre, et les Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU.

1.3.3.2 Nous devons imposer le respect de l'humain, au même titre que celui de la nature, pour redonner à l'économie sa vocation et son sens. Au niveau macro-économique, cela impose de repartir du travail réel et de ne plus rechercher l'intérêt individuel, mais l'utilité et la solidarité.



- **1.3.3.3** Nos entreprises doivent être conscientes des enjeux sociétaux et environnementaux et mettre tout en œuvre pour assumer leur responsabilité dans une transition nécessaire et juste. Ainsi, elles répondront aux enjeux de la loi Pacte de mai 2019 qui institue « la raison d'être » et « l'entreprise à mission », et précise que l'entreprise « est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »
- **1.3.3.4** La finance durable désigne « des pratiques de la finance qui prennent en compte des critères extra-financiers comme l'environnement ou le social. Il s'agit d'un levier pour la transformation des sociétés et de l'économie vers une économie plus durable » (Novéthic, 2021). Cette évolution est une nécessité, car investisseurs et société civile, donc clients, sont de plus en plus attentifs à ces sujets. Même pour recruter, nos entreprises doivent prendre en compte les attentes des nouvelles générations qui se regroupent en association et scrutent leurs engagements.
- **1.3.3.5** Les banques et les assurances ont un rôle primordial à jouer dans le financement et le soutien à cette économie sociale, solidaire et environnementale pour faire progresser les modèles d'organisation d'entreprises plus responsables. Elles doivent continuer de s'engager résolument dans le financement des énergies renouvelables et sobres, créatrices d'emplois non délocalisables, dans la création de produits permettant d'accompagner une transition juste et prenant en compte les considérations climatiques.
- 1.3.3.6 La Fédération mènera les actions nécessaires, si elle constate des comportements qui vont à l'encontre des engagements citoyens en matière de RSE.

1.3.4 Gouvernance et rôle des parties prenantes

- **1.3.4.1** Pour être résilientes, les entreprises devront intégrer les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Elles doivent structurer leurs stratégies autour de la création et d'un partage de la valeur plus juste. Notre présence dans les conseils d'administration et de surveillance est primordiale pour impulser cette orientation.
- **1.3.4.2** Les politiques de rémunération doivent intégrer le ratio d'équité introduit dans la loi PACTE, qui compare la rémunération du dirigeant à la moyenne de celle des salariés.
- **1.3.4.3** Comme cela est préconisé dans le *Pacte du pouvoir de vivre*, les politiques stratégiques et économiques doivent être conçues, pilotées et évaluées en fonction de leur impact sur la qualité de vie, la justice sociale, la réduction des inégalités, l'usage sobre des ressources et leur capacité à favoriser des emplois de qualité.

- 1.3.4.4 De même, la négociation des « raisons d'être » des entreprises sur leurs finalités économiques, sociales, environnementales, sociétales doit devenir la norme.
- 1.3.5 De la BDES (base de données économiques et sociales) à la BDESE (base de données économiques, sociales et environnementales), des actions à mettre en œuvre
- **1.3.5.1** La loi « Climat et résilience » a été adoptée. Les conséquences environnementales de l'activité des entreprises deviennent un des thèmes d'information à inclure dans la BDESE, les missions des CSE sont élargies et devront répondre aux enjeux de la transition écologique.
- **1.3.5.2** Ainsi, le Comité sera informé et consulté sur les conséquences environnementales des mesures intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, notamment sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la modification de son organisation économique ou juridique, les conditions d'emploi, de travail, etc.
- **1.3.5.3** Les militants de la Fédération doivent se saisir des outils existants et à venir dans toutes les instances (dans les CSE par l'information/Consultation et les ASC et dans les CSSCT), lors des négociations (en s'appuyant sur les Objectifs de développement durable), dans les conseils d'administration.
- **1.3.5.4** Nous devons continuer d'investir fortement le champ de la RSE en spécialisant les équipes syndicales CFDT, en multipliant les initiatives et les innovations dans ce domaine, aussi bien en interne gu'en externe.
- 1.3.5.5 Pour cela, la Fédération proposera des ateliers de sensibilisation et formera aux enjeux sociétaux et environnementaux, à l'aide de fiches thématiques et de micromodules de formation. En effet, la transversalité de la RSE implique d'être attentif à ces questions, quel que soit le sujet de négociation. Elle mettra à disposition des équipes un cahier revendicatif fédéral dès 2022 pour que celles-ci s'en saisissent et demandent l'ouverture de négociation RSE dans leur entreprise.
- 1.3.5.6 La Fédération recherchera la négociation d'accords de branches pour développer et contractualiser les engagements des entreprises sur ces sujets.
- **1.3.5.7** Il nous faudra être exemplaire en appliquant les principes de la RSE à nos propres fonctionnements. ■





2 - STRUCTURER L'ACTION REVENDICATIVE

2.1 Des réformes défavorables au dialogue social

- **2.1.1** Si les réformes successives des Instances de représentation du personnel (IRP) n'ont apporté aucune amélioration concrète pour les salariés, elles ont surtout considérablement dégradé les conditions d'exercice du mandat des élus du personnel et diminué significativement les moyens mis à disposition des organisations syndicales.
- **2.1.2** Les réformes qui auraient pu améliorer le dialogue social et favoriser la co-construction de réponses aux problématiques des salariés ont laissé place à des mesures de réductions de coût et, par voie de conséquence, à une augmentation des contraintes qui pèsent sur les équipes CFDT.
- **2.1.3** Les caractéristiques de notre syndicalisme sont notre sérieux, notre écoute et notre engagement auprès des salariés, sur le terrain. Le professionnalisme nécessaire au traitement des dossiers parfois complexes réclame, de la part de nos élus, un investissement conséquent pour être à la hauteur des enjeux. Ces modifications présentent donc un risque spécifique pour les équipes CFDT, notamment en matière de RPS.

2.2 Atténuer les effets pervers des ordonnances « Macron »

- **2.2.1** La Fédération continuera d'œuvrer, en lien avec la Confédération, pour modifier les effets pervers des ordonnances « Macron ».
- 2.2.2 Elle veillera à faciliter la négociation dans les entreprises en proposant différents types d'aide aux sections syndicales pouvant aller du simple vadémécum sur certains thèmes à des groupes de travail sur des sujets plus techniques et sensibles, voire au recours à nos cabinets d'expertises partenaires et avocats, le cas échéant.
- **2.2.3** La revendication est une des missions fondamentales de notre organisation syndicale pour permettre de défendre les intérêts matériels et moraux, individuels et collectifs des salariés. C'est également un outil adapté à l'amélioration des conditions d'emploi et de travail de tous.

L'action revendicative peut se scinder en deux parties, une première, propre à la négociation collective de branche ou d'entreprise, et une seconde, plus centrée sur les consultations du CSE.

2.3 Coordonner l'action revendicative

- 2.3.1 Concernant la négociation collective, les ordonnances « Macron » ont bouleversé la hiérarchie des normes et l'application du principe de faveur. En effet, dans de nombreux cas, ce sont les dispositions de l'accord d'entreprise qui s'appliquent, y compris quand celles-ci sont moins favorables que celles de l'accord de branche. Néanmoins, un certain nombre de domaines restent l'apanage exclusif de la branche sur des sujets majeurs que sont notamment : les salaires minimums hiérarchiques, les classifications, les mesures relatives à la durée et au renouvellement des CDD, l'égalité professionnelle, etc. Sur les différentes branches professionnelles qu'elle couvre, la Fédération veillera à la cohérence de ses cahiers revendicatifs en lien avec le contexte socio-économique et les positions confédérales.
- 2.3.2 Sur les sujets qui ne sont pas exclusivement réservés aux branches professionnelles, la Fédération exercera une pression pour contraindre celles-ci à ouvrir des négociations d'accords-cadres qui pourront ensuite être utilement déclinés dans les entreprises, tels le télétravail et la qualité de vie et des conditions de travail.
- **2.3.3** Désormais, les champs de compétences sont entremêlés, et c'est une perte de repère pour nos équipes. Nous devons réagir et trouver les solutions pour continuer notre action. Le Conseil Fédéral sera mobilisé en ce sens pour assurer une cellule de veille et proposer les meilleurs dispositifs adaptés aux différentes situations rencontrées.
- **2.3.4** Par ailleurs, nous devons optimiser notre dispositif en assurant les articulations nécessaires entre les équipes d'entreprise, les négociateurs de branche, les syndicats et la Fédération, en fonction des sujets et des périmètres. Il faut retrouver un nouvel équilibre entre syndicalisme d'en-



treprise et syndicalisme d'adhérents. Pour redonner du poids aux sections d'entreprises, lorsque plus de 80 % des salariés de l'une d'entre elles relève d'un seul syndicat, ce dernier deviendra chef de file référent dans l'élaboration et la mise en place d'actions de développement.

2.3.5 Dans le cadre d'opérations d'envergure menées par les directions d'entreprises ou par la CFDT, la mise en place de comités de pilotage fédéraux sera systématiquement proposée.

2.4 De la nécessité de construire un projet syndical

- **2.4.1** Le contexte sociétal nous place devant une difficulté, celle de transformer les attentes individuelles en revendications collectives. Le fractionnement et l'individualisme qui traversent la société nous contraignent à reposer la question de notre offre syndicale.
- **2.4.2** Pour répondre à cette contrainte, nous avons à conduire deux chantiers. Le premier concerne l'offre syndicale que nous proposons, afin qu'elle corresponde au plus près aux attentes de nos adhérents et des salariés. Le second relève de notre propre capacité à transformer des besoins particuliers en expression collective. Les deux réclament un renouvellement de nos pratiques de proximité qui doivent répondre à l'exigence d'un cahier revendicatif correspondant à la réalité du quotidien des salariés.
- 2.4.3 La Fédération accompagnera les équipes qui porteront ces questionnements dans leurs propres plans de travail. Elle mutualisera les expériences qui répondent à cet objectif.
- **2.4.4** Depuis plusieurs années, les équipes CFDT sont contraintes de mener des négociations plus défensives que créatrices de droit. Il s'agit, de plus en plus, de s'adapter aux contraintes, de réaménager, voire de réduire, des droits acquis sous la pression économique, en particulier sur l'emploi. Cette situation met nos équipes sous pression. Non seulement elles constatent une perte de contenu, mais elles vivent leur travail comme faiblement porteur de plus-values sociales et concrètes.
- **2.4.5** La diminution drastique des moyens syndicaux et les contraintes réglementaires pèsent sur nos équipes. L'une des manifestations les plus frappantes est qu'elles subissent le calendrier social : instances, négociations, concertations, obligations légales. Elles doivent insérer leurs propres priorités au sein d'un cadre fixé par les DRH.
- **2.4.6** En définissant un cadre annuel de négociations et une méthodologie claire, les équipes CFDT peuvent reprendre le contrôle de leur propre projet syndical en priorisant les actions les plus déterminantes pour les salariés. Le pilotage politique doit prendre le pas sur la gestion technique.

- 2.4.7 La Fédération aidera les équipes à analyser leurs contraintes, les ressources dont elles disposent et leurs objectifs prioritaires. À cet effet, en début de mandature, la Fédération proposera un outil structurant, identifiant l'ensemble des obligations pesant sur les instances et les délégués dans les entreprises.
- **2.4.8** La Fédération devra accompagner les sections dans l'appropriation des nouveaux sujets d'actualité qui viennent percuter nos entreprises (la raison d'être, la problématique environnementale, loi de mobilité...) et dans leur traitement au sein des différentes instances.
- **2.4.9** Dans le contexte actuel et prévisionnel de fusions, absorptions, regroupements des entreprises, au plan national comme international, la Fédération veillera à accompagner les structures syndicales dans leurs négociations et dans la gestion des dossiers des mandatés fédéraux qui seraient directement et individuellement impactés par une reconfiguration structurelle.

2.5 Des revendications pour les cadres

- **2.5.1** L'attention portée aux cadres est une priorité pour la Fédération. Ces salariés sont au cœur des dispositifs de transformation de nos entreprises. Ils en portent les ambitions et en subissent les contradictions. Ils représentent la plus grande partie des salariés dans de nombreuses branches.
- **2.5.2** Cette place centrale appelle une action spécifique de proximité et d'écoute de la part des équipes CFDT. Elle doit se concrétiser par des revendications clairement identifiées dans leurs métiers et une stratégie d'adhésion volontariste. Car ces salariés, qui font l'objet de l'attention catégorielle d'autres OS, représentent pour la CFDT, une opportunité d'être entendue et reconnue.
- 2.5.3 La Fédération aidera à élaborer des cahiers de revendications et des communications dédiés aux cadres de nos secteurs.
- 2.5.4 Un groupe de travail CFDT Cadres Banques et Assurances sera constitué et travaillera en lien avec l'Union Confédérale des Cadres.

2.6 Un cadre d'action syndicale européen et international

2.6.1 Depuis le Congrès d'Avignon, nous avons centré l'action fédérale sur le renforcement du dialogue social au sein des Comités d'entreprise européens (CEE). Il s'agit de faire appliquer la directive européenne de 2009, qui garantit le droit à l'information et à la consultation des représentants des salariés dans ces instances.



- **2.6.2** La position de la CES (Confédération européenne des syndicats), présidée par notre secrétaire général Laurent Berger depuis 2019, est pour un renforcement des sanctions envers les Comités d'entreprise européens qui continuent à bafouer la directive. La crise sanitaire a d'ailleurs mis en évidence le défaut d'information et de consultation ainsi que le défaut de dialogue social dans la plupart des CEE de nos secteurs.
- **2.6.3** Concernant notre Fédération syndicale européenne, UNI Europa Finance, la priorité est au renforcement de la représentation transnationale des travailleurs dans nos multinationales, en particulier par le développement des accords-cadres internationaux signés notamment ces dernières années à la Société Générale et à BNP Paribas. Ces accords portent sur la RSE, le développement durable, le devoir de vigilance, le respect du droit syndical, mais aussi les sujets santé et sécurité au travail. La crise sanitaire, qui a mis l'accent sur le caractère international des sujets à traiter, renforce l'intérêt de cet outil. Les accords-cadres internationaux ont aussi un intérêt pour appuyer le déve-

loppement en cours d'une véritable finance durable et décarbonée.

- **2.6.4** Malgré le Green Deal européen, signal positif d'une nouvelle dynamique socio-écologique, force est de constater que l'Europe peine encore à trouver une réponse coordonnée face aux multiples crises qu'elle traverse. Or, les CEE, avec le soutien des fédérations sectorielles, des confédérations nationales et des fédérations syndicales européennes, peuvent contribuer à trouver des solutions pour que les travailleurs n'en payent pas le prix.
- **2.6.5** La Fédération continuera donc à travailler avec le réseau syndical européen et international pour promouvoir la RSE, le devoir de vigilance et un dialogue social transnational de qualité dans les CEE, qui sont les éléments clés pour que le volet économique et financier n'évince pas le volet social dans les stratégies de nos multinationales.





3 - L'EMPLOI ET LA SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

3.1 Les transformations de l'emploi

3.1.1 Les restructurations d'entreprises, les réorganisations et l'évolution des nouveaux modes de distributions ont des impacts sur les emplois tant au niveau qualitatif que quantitatif

Si le volume des emplois reste stable, voire en légère augmentation dans les assurances, la baisse s'accélère dans les banques. Même si le scénario « Noir de crise », qui avait été envisagé dans le cadre de l'étude prospective fédérale intitulée « Évolution du secteur financier à horizon 2025 : quels défis pour la CFDT ? », ne s'est pas réalisé globalement, certains de ses aspects sont en cours d'installation.

- **3.1.2** Afin de suivre et surtout d'anticiper ces évolutions, la Fédération s'appuiera sur les travaux des observatoires des branches, les données fournies par les branches ellesmêmes, ainsi que sur les informations relatives aux orientations stratégiques des entreprises transmises par les équipes CFDT.
- **3.1.3** Les métiers de nos secteurs évoluent sous l'impact de différents facteurs qui s'accélèrent, dont le numérique, l'automatisation des tâches et la robotisation, sans oublier le renforcement des contraintes règlementaires.
- **3.1.4** En outre, les entreprises font de plus en plus appel à des prestataires externes notamment à l'occasion de projets de restructurations importants. Il conviendra de veiller aux effets néfastes de cette tendance qui peut conduire à une flexibilisation des contrats de travail.
- **3.1.5** Si les contrats non pérennes, dits de mission ou d'opération peuvent forger une expérience professionnelle pour les plus jeunes, ils sont aussi générateurs de précarité, ce que la CFDT ne peut accepter.

La Fédération réaffirme que le CDI doit rester la norme dans nos champs professionnels.

3.2 Les parcours professionnels

3.2.1 La capacité d'adaptation aux évolutions en cours, aux nouvelles organisations du travail et aux nouvelles technologies est déterminante pour l'employabilité des salariés.

- **3.2.2** La transformation des métiers nécessite une adaptation en continu des compétences et la création de nouveaux droits en matière de portabilité d'une entreprise à une autre. La Fédération veillera à ce que chacune et chacun bénéficient d'une réelle portabilité des droits, en matière de formation professionnelle et de développement des compétences tout au long de la vie.
- **3.2.3** Dans le cadre de l'évolution des métiers, la tendance est à l'élargissement des missions des managers, qui, à l'ère de l'agilité et du numérique, doivent aussi manager des collectifs de travail à distance.
- **3.2.4** La Fédération revendique depuis longtemps une formation spécifique pour les managers, qui a abouti dans l'ANI Cadres de février 2020, à la création d'une certification Cléa Managers. Cette certification prévoit notamment un module spécifique relatif à la gestion du travail à distance.
- 3.2.5 La Fédération a des attentes très fortes en matière d'accompagnement et de formation des managers. Elle continuera à s'investir pour faire reconnaître leurs compétences spécifiques et veillera à la mise en place de formations dédiées au sein des entreprises.
- **3.2.6** Au-delà des compétences techniques, les compétences transversales sont de plus en plus recherchées. Tous les métiers sont concernés et les RH s'appuient, d'ores et déjà, en partie sur ces compétences transversales pour construire les parcours professionnels.
- **3.2.7** Afin de sécuriser les parcours professionnels de tous les salariés, les directions d'entreprise et les branches doivent identifier et faire évoluer les compétences au travers de leur politique de gestion de ressources humaines et de formation.
- **3.2.8** La question de la sécurisation des parcours doit, plus que jamais, être au cœur de notre action syndicale. La construction de référentiels de compétences partagées, lors des négociations de branches ou d'entreprises, sera déterminante si l'on veut donner du sens et du contenu à la sécurisation des parcours professionnels, y compris pour les salariés les moins qualifiés ou diplômés.



- 3.2.9 L'action de la Fédération et des militants sera cruciale tant dans les CSE que lors des négociations d'accords de Gestion de l'emploi, des parcours professionnels et de la mixité des métiers (GEPPMM) au sein des entreprises et des branches.
- **3.2.10** La Fédération participera également à l'élaboration des dispositifs permettant l'émancipation individuelle et collective ainsi que l'intégration de celles et ceux qui sont éloignés de l'emploi.
- **3.2.11** Le nouveau dispositif de Transitions collectives, proposé et voulu par la CFDT, pour protéger l'ensemble des salariés, préfigure ce que sera notre rôle en tant que collectif CFDT regroupé sous l'égide de la Fédération : assurer les transitions professionnelles sur nos champs d'activité.
- **3.2.12** La Fédération sera en soutien, tant des équipes d'entreprise que des syndicats, afin d'apporter les réponses à toutes les questions des salariés, militants ou adhérents en lien avec les structures CFDT interprofessionnelles comme les UD, les URI ou encore les acteurs sociaux.
- **3.2.13** Elle offrira son appui en mettant à la disposition des équipes concernées ses réseaux comme les avocats, les experts, la presse ou les mandatés CFDT dans les opérateurs du service public de l'emploi ou de la formation professionnelle, en local ou en national.

3.3 La formation professionnelle

- **3.3.1** Les enjeux de la formation professionnelle vont être de renforcer l'employabilité des salariés et de les accompagner dans l'évolution de leur métier ou vers de nouveaux, dont beaucoup sont, soit émergents, soit encore inconnus.
- **3.3.2** La capacité des salariés à s'adapter aux nouvelles formes de travail liées aux évolutions technologiques ou digitales se reflète aussi dans la manière d'acquérir de nouvelles connaissances ou compétences.
- **3.3.3** Qu'il s'agisse d'apprentissage en situation synchrone, asynchrone, en classe virtuelle ou encore de mix learning intégrant lorsque cela est possible du présentiel, l'évolution a été fulgurante (certains parlent même de disruption). La Fédération sera attentive à ce que les compétences relationnelles et/ou comportementales soient contextualisées par rapport aux métiers.

- **3.3.4** La CFDT sera vigilante à ce que les parcours de formations multimodales intègrent des cycles de formations en présentiel, afin de préserver les liens de proximité et de répondre aux besoins de tous les salariés.
- 3.3.5 La Fédération, représentée dans les instances de négociation de branches (CPNEFP: Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle, CP-PNI: Commission paritaire permanente de négociation et d'interprétation), les OPCO (OPérateurs de COmpétences) ou encore les Observatoires des métiers, continuera de s'investir dans la construction et le suivi des parcours de formation qualifiants, certifiants ou diplômants, notamment en liaison avec les transitions professionnelles.
- **3.3.6** Par ailleurs, la Fédération développera un réseau de référents formation professionnelle dans tous les syndicats et entreprises du champ fédéral et leur offrira un soutien par le biais de la création d'un réseau d'experts fédéraux. La newsletter mise en œuvre pendant la précédente mandature sera maintenue.
- **3.3.7** La Fédération poursuivra son action au sein des OPCO (OPérateurs de COmpétences).

Au sein de l'OPCO Atlas, la place de la CFDT devra évoluer vers celle qui lui revient. En tant que première organisation syndicale : la présidence est un objectif.

- **3.3.8** La Fédération poursuivra la structuration et la formation de son réseau de mandatés dans toutes les instances des OPCO, dans les CPNE ainsi que dans les collectifs syndicaux ou d'entreprise.
- **3.3.9** Le réseau des mandatés CFDT OPCO Atlas, créé en lien avec la F3C (Fédération Communication, Culture et Conseil) et le Synaptau (SYndicat NAtional des Professions de l'Architecture et de l'Urbanisme), est organisé pour défendre les positions de nos fédérations sur tous les sujets de la formation professionnelle. Son animation devra se poursuivre.
- **3.3.10** Pour cela, la création d'un outil collaboratif et l'animation des réseaux des mandatés de la Fédération au sein de l'OPCO Atlas est un des objectifs de la Fédération pour cette mandature.





4 - LE TRAVAIL

4.1 Qu'est-ce que le travail aujourd'hui et que sera-t-il demain?

- **4.1.1** Quelle place, quelle valeur sont accordées au travail dans notre société, et quelle place pour l'humain au sein de l'organisation de nos entreprises ? En ces temps de perte de repères où, pendant la crise sanitaire, la majorité des salariés de l'assurance et des fonctions centrales/supports de la banque ont pu travailler hors de l'entreprise, tandis que d'autres ont été empêchés de travailler, ces questions font plus que sens.
- **4.1.2** D'autant que ce contexte a mis les salariés dans des situations paradoxales : volonté d'indépendance mais besoin de sécurité, individualisme mais solidarité, autonomie mais contrôle numérique permanent, travail d'équipes mais isolés, manageurs de proximité mais à distance...
- **4.1.3** Sans prise en compte de tous ces paradoxes, du travail réel produit par l'humain, et de l'ensemble des moyens qui lui sont fournis (prescriptions, consignes, temporalité, organisation du travail, vision professionnelle, etc.), on ne peut considérer que le travail est adapté à l'être humain.
- **4.1.4** On peut alors s'interroger sur la capacité d'adaptation et d'anticipation de l'entreprise elle-même qui refuserait cette prise en compte ; être résilient ne peut suffire.
- **4.1.5** Il nous faut agir pour replacer l'humain au cœur des organisations et le protéger contre toutes les altérations du monde du travail.
- **4.1.6** En parallèle, le vocabulaire utilisé dans nos entreprises évolue également : des mots disparaissent, certains termes sont effacés, remplacés, d'autres dévoyés, brandis comme des slogans publicitaires ou des injonctions. Ces mutations sont tout autant significatives de la transformation des équilibres en marche.
- **4.1.7** Il nous appartient de mettre en œuvre tous les moyens à notre disposition pour que la balance ne penche pas du mauvais côté. L'un de ces moyens est de parler vrai pour retrouver sens et repères. L'être humain lié à l'entreprise par un contrat de travail est un travailleur/salarié avant d'être un « collaborateur ». Le digital/numérique est un outil de travail et le télétravail un mode d'organisation du travail.

Quant au bien-être au travail, il ne se décrète pas.

- 4.1.8 Il est important d'avoir une stratégie fédérale claire et de coordonner tant nos actions que nos positions et discours, mais aussi de partager et mutualiser nos informations.
- 4.1.9 La mise en place du réseau FBA QVT/EP participe à cet objectif et la Fédération veillera à son adaptation en fonction des besoins et des attentes au cours de la prochaine mandature.

4.2 L'organisation du travail

4.2.1 Modèles et organisation du travail en mutation

- **4.2.1.1** La conception de l'être humain au travail et les contraintes auxquelles les travailleurs doivent faire face varient en fonction de la division et de la coordination du travail, les deux dimensions sur lesquelles repose l'organisation du travail. Il existe plusieurs modèles et formes d'organisation qui correspondent à différentes conceptions de l'Homme au travail.
- **4.2.1.2** Dans nos secteurs, les organisations « en silos », avec un mode de fonctionnement très hiérarchique, prédominent depuis plusieurs années, sur lesquelles sont venus se greffer des processus normatifs et réglementaires, des fonctionnements en mode projet (visant à plus de transversalité et de collaboratif), et des politiques d'individualisation responsabilisante.
- **4.2.1.3** Le rythme des restructurations, réorganisations, déménagements s'accélère, lié à des impératifs économiques ou des choix stratégiques. Les outils de management se sont multipliés, systèmes de reporting, indicateurs de performance. L'Intelligence artificielle s'est installée dans la banque et dans l'assurance, réalisant des tâches auparavant confiées à l'humain.
- **4.2.1.4** La crise sanitaire, et avec elle, les confinements successifs qu'elle a générés, a obligé les entreprises à mettre en place une organisation du travail qu'elles n'avaient ni choisi ni, pour la plupart, préparé : le télétravail. Si dans l'assurance, le déploiement a été massif, la mise en œuvre dans les réseaux bancaires s'est avérée plus compliquée.



- **4.2.1.5** La crise a pour effet d'amener nos entreprises à une réflexion sur le télétravail, sur leurs pratiques managériales, leur politique immobilière. Le développement d'un télétravail flexible et hybride s'accélère. Nos entreprises doivent s'interroger sur les conditions du maintien d'une cohésion et d'une culture d'entreprise au sein de collectifs éclatés.
- **4.2.1.6** La crise a également amené la conclusion de l'ANI Télétravail, engagements des représentants de nos employeurs, que certains se refusent pourtant à appliquer, principalement en ce qui concerne les modalités de mise en œuvre du télétravail exceptionnel.
- **4.2.1.7** Lors des négociations sur des thématiques relevant entre autres de l'organisation du travail, nous constatons régulièrement une remise en cause des prérogatives des CSE : oubli, inattention ou volonté de nos employeurs ? Les ordonnances « Macron » ont rendu nos actions de plus en plus difficiles et nous devons rester vigilants face à la « nouvelle hiérarchie des normes ».
- **4.2.1.8** C'est pourquoi, il est d'autant plus important, au sein de nos entreprises et branches professionnelles, de réaffirmer que l'organisation du travail est le domaine de compétences des instances représentatives du personnel.
- 4.2.2 Obtenir par le dialogue social un télétravail encadré et sécurisé pour tous et une mise en œuvre du télétravail exceptionnel discutée et préparée
- **4.2.2.1** Le télétravail est un mode d'organisation du travail qui s'inscrit aujourd'hui dans le fonctionnement pérenne de nos entreprises et qui doit, à ce titre, être pleinement intégré dans leurs orientations stratégiques, dans leurs politiques sociales et économiques, et dans la RSE par la réduction de l'empreinte carbone.
- **4.2.2.2** Mettre en œuvre le télétravail n'est pas le simple fait d'autoriser le salarié à exercer son activité professionnelle depuis son domicile. C'est aussi prendre en compte toutes les incidences de cette organisation du travail sur le fonctionnement global de l'entreprise, l'adaptation des outils et moyens de communication, l'évolution de l'autonomie et des compétences des salariés, l'évolution des méthodes de management, les conditions de travail, dont les réaménagements des locaux, la santé des salariés, et la sécurité des salariés et de l'entreprise.
- **4.2.2.3** C'est aussi prendre en compte les risques inhérents à l'exercice du télétravail, les risques professionnels pour la santé et sécurité du télétravailleur, mais aussi les risques juridiques, fiscaux et de sécurité informatique.
- **4.2.2.4** C'est aussi prendre en compte l'adaptation de cette organisation du travail, en cas de nécessité dans le PCA (Plan de continuité d'activité).
- **4.2.2.5** C'est aussi adapter les droits syndicaux et le maintien des liens entre salariés et IRP ou OS.

- 4.2.2.6 Pour la CFDT, le télétravail est un objet de dialogue social, de dialogue professionnel et d'expression des salariés, qui doit être discuté dans les entreprises. Sa mise en place doit être un projet collectif. Le rôle de nos militants, au sein des IRP, lors de la négociation de l'accord collectif relatif au télétravail et de son suivi, est primordial.
- **4.2.2.7** Forts des ANI Télétravail et Santé au travail de 2020, des expériences de télétravail imposées pendant la crise sanitaire, il est incontournable aujourd'hui de traiter des modalités de mise en œuvre du télétravail en cas de circonstances exceptionnelles dans l'accord collectif télétravail, en référence avec le PCA de l'entreprise.
- **4.2.2.8** Nous devons obtenir, au sein de nos entreprises, un télétravail encadré et sécurisé pour tous, garantissant le maintien du lien social, l'absence de toute iniquité entre les salariés, et une mise en œuvre du télétravail exceptionnel discutée et préparée.
- 4.2.2.9 Il importe d'avoir une stratégie fédérale partagée et cohérente, des revendications portées dans l'ensemble de notre champ professionnel, tant en branches qu'en entreprises. La Fédération demandera aux équipes d'entreprise de porter une attention particulière à la réduction des coûts immobiliers et l'éventuelle corrélation avec des projets de délocalisations ou de nouvelles organisations de travail.
- 4.2.2.10 Une veille relative au suivi de l'application des accords sera mise en place.
- 4.2.3 Obtenir l'adaptation des modalités d'exercice des métiers nomades/itinérants, des fonctions commerciales
- **4.2.3.1** Les salariés itinérants, notamment les populations commerciales nomades, ne sont, par nature, pas éligibles au télétravail puisqu'exerçant leur activité, quasi exclusivement, en dehors des locaux de l'entreprise. Néanmoins, la crise sanitaire a pu contraindre ces salariés à travailler essentiellement de leur domicile modifiant ainsi les conditions d'exercices de leur activité. Cela a eu pour conséquences d'impacter de façon plus ou moins importante leur rémunération et l'indemnisation de leurs frais professionnels, du fait de la structure de leur rémunération, basée en partie sur des commissions et atteintes d'objectifs commerciaux quantitatifs.
- **4.2.3.2** Aussi, il est nécessaire que soient négociés, dans les entreprises, des accords spécifiques, prenant en compte les problématiques particulières de ces salariés.
- **4.2.3.3** La Fédération sera un appui aux sections d'entreprises pour négocier ces accords.
- 4.2.4 Accompagner l'évolution du management dans les entreprises
- **4.2.4.1** Les nouvelles formes d'organisation du travail ont mis en lumière des difficultés dans les fonctions managériales



des entreprises. En effet, le schéma traditionnel du manager, hérité des modèles tayloriste et fordiste du 20e siècle est basé sur le présentéisme et le contrôle. Il doit laisser la place à un modèle de management fondé sur la confiance, l'empathie et la capacité de chacun à s'engager de manière autonome dans une démarche transversale et partagée : des managers « coach ».

- **4.2.4.2** Le télétravail imposé à tous par la crise sanitaire a obligé le manager à s'adapter pour donner du sens à l'action de son équipe, à impulser un nouveau mode de pensée, une nouvelle façon d'agir et surtout une nouvelle manière d'interagir au sein des équipes. La capacité à jongler entre présentiel et distanciel devient donc une compétence essentielle des managers.
- **4.2.4.3** Il apparait également que le fonctionnement classique des lignes hiérarchiques a été impacté par la crise. La nécessité de réactivité et l'impératif du travail distanciel interrogent sur l'utilité et le devenir du management intermédiaire. La même question peut être posée quant à l'avenir des lignes RH, dont on a pu constater l'effritement au cours des dernières années.
- **4.2.4.4** La CFDT a longtemps revendiqué la définition des cadres et des encadrants. L'ANI Cadres de 2020 a permis un consensus sur ces définitions. Ce consensus doit nous servir de base pour questionner la place donnée au management dans nos entreprises et veiller à ce que l'éventuelle suppression de lignes hiérarchiques n'ait pas un impact négatif sur l'organisation du travail et les activités et missions confiées aux managers.
- 4.2.4.5 Il s'agira pour la Fédération de s'assurer de la prise en compte de la dimension management dans les accords QVCT (Qualité de vie et conditions de travail) et télétravail, afin de garantir l'exercice des fonctions managériales dans des conditions optimales.

4.2.5 Le collectif de travail

- **4.2.5.1** La construction du collectif de travail est possible quand plusieurs conditions sont réunies : les règles de métier, la reconnaissance des compétences et la confiance. À cette définition, devrait maintenant s'ajouter le maintien de l'unité dans la distance.
- **4.2.5.2** Le collectif de travail a une fonction essentielle dans l'organisation de l'entreprise, il est nécessaire de penser collectivement le travail pour le réorganiser.
- **4.2.5.3** Les temps de discussions du collectif de travail, et même de la « dispute professionnelle », sont indispensables au bon fonctionnement de l'organisation, et aussi aux salariés (c'est pourquoi la CFDT revendique la mise en œuvre d'espaces de discussion dans le cadre de la QVCT), mais beaucoup plus difficilement réalisables à distance.
- **4.2.5.4** Les dernières études révèlent que le taux de créativité est également affecté lors de réunions virtuelles du collectif.

- **4.2.5.5** Outre l'impact du télétravail ou de l'éclatement des unités de travail sur des sites différents, l'individualisation systématique de la gestion des salariés peut avoir pour effet de déstabiliser les collectifs, l'organisation du travail, et plus globalement, avoir des impacts négatifs sur les salariés.
- **4.2.5.6** L'évolution des collectifs de travail nécessite notre attention. La Fédération souhaite engager une étude sur ce sujet, et mettra en place un groupe de travail à cette fin.
- 4.2.5.7 Le collectif de travail est un des fondamentaux du syndicalisme. Les transformations en cours concernent également notre propre organisation. Le syndicalisme que nous souhaitons doit rester un syndicalisme au plus près des salariés et des réalités de leur travail au quotidien. Il est vital que nous puissions continuer à défendre les intérêts communs des travailleurs au sein de collectifs éclatés. Notre action sur le terrain est pour cela essentielle.

4.3 Les conditions du travail

4.3.1 Renforcer le rôle et les moyens des élus sur les conditions de travail

- **4.3.1.1** Le sujet des conditions de travail aurait-il disparu du périmètre du dialogue social et professionnel en même temps que les CHSCT ? Fort heureusement non, mais nous le devons plus à l'engagement de nos militants qu'à la volonté de nos employeurs. Force est de constater que le CHSCT n'étant plus qu'une commission, l'engagement des militants est difficile à maintenir face à des employeurs qui refusent de travailler constructivement.
- **4.3.1.2** S'il est un domaine où la perte des moyens induits par les ordonnances « Macron » a eu un impact flagrant, c'est bien celui des conditions de travail où la présence des élus, formés, au plus près des salariés, est indispensable.
- Or, toutes les entreprises n'ont pas accepté des représentants de proximité, et une grande partie de nos élus aux CSE/CSSCT n'ont pu être formés en santé/sécurité/conditions de travail dans l'année de leur prise de mandat.
- **4.3.1.3** Il importera d'obtenir, lors du renouvellement des CSE, l'amélioration des moyens dédiés à une représentation de proximité des salariés.
- **4.3.1.4** Nous devons agir pour que la prise en charge des conditions dans lesquelles s'exerce le travail soit un processus d'appropriation continu, discuté et partagé avec les salariés et au sein des IRP, et non un simple rendez-vous obligatoire périodique, lors de la consultation annuelle du CSE.
- **4.3.1.5** Tous nos élus CSE/CSSCT doivent être formés en SSCT afin de pouvoir remplir pleinement leurs missions, veiller au respect des obligations de l'employeur et accompagner les salariés.
- 4.3.1.6 Nous devons agir pour que la négociation de la qualité de vie au travail prenne tout son sens en tant qu'amélioration des conditions d'exercice du travail, d'évalua-



tion de la charge de travail et en tant qu'anticipation des risques auxquels les salariés sont ou peuvent être exposés.

4.3.1.7 L'ANI Santé au travail, signé le 9 décembre 2020 « pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail » met en avant cette culture de la prévention.

4.3.2 Revendiquer et négocier la QVCT : pas de QVT sans prise en compte des conditions de travail et santé/sécurité au travail

4.3.2.1 Outre leur tendance à aborder la QVT par une notion de bien-être individuel, trop d'entreprises considèrent encore répondre à leur obligation de négociation en rappelant des grands principes. Elles se contentent souvent d'un catalogue de mesures internes existantes (au sein de chartes ou d'autres accords), sans jamais traiter la question des conditions de travail, de la santé et de la sécurité, autrement que par la mise en œuvre de dispositifs de prévention tertiaire et individuels ou le rappel des règles que doit respecter le salarié.

4.3.2.2 L'ANI Santé au travail rappelle que la qualité de vie au travail et son corollaire, la qualité des conditions de travail, participent à la QVT et à la prévention primaire. Il propose que l'approche traditionnelle de la qualité de vie au travail soit revue pour intégrer la qualité de vie et des conditions de travail.

La loi « Pour renforcer la santé au travail », définitivement adoptée par le Parlement le 23 juillet 2021, entérine cette proposition et remplace la notion de QVT par QVCT dans le Code du travail. Les dispositions supplétives introduites prévoient que la négociation d'entreprise pourra porter sur la qualité des conditions de travail, notamment sur la santé et la sécurité au travail et la prévention des risques professionnels.

4.3.2.3 La CFDT considère que la QVT ne peut aujourd'hui être abordée sans intégrer les dimensions conditions de travail et santé/sécurité au travail. Cette revendication doit être portée tant dans les entreprises que dans les branches de nos secteurs.

4.3.2.4 En appui, la Fédération actualisera les outils mis à disposition des militants et accompagnera les équipes.

4.3.3 Pour de réelles mesures de prévention primaire dans les entreprises

4.3.3.1 Prendre des mesures pour empêcher le risque lié à l'exercice de l'activité professionnelle de se réaliser est la définition même de la prévention. C'est la prévention primaire, celle qui devrait être privilégiée et discutée au sein de nos entreprises. Nous constatons malheureusement que les mesures de prévention que nos employeurs acceptent de mettre en débat ou en négociation relèvent bien souvent du type tertiaire, ou si apparentées à du primaire, sont souvent relatives à des mesures sans lien avec l'activité.

4.3.3.2 La prévention des RPS (Risques psychosociaux), mise en avant depuis la crise sanitaire, fait l'objet de nombreuses discussions. Les entreprises responsabilisent de plus en plus managers et salariés et les accompagnent par des aides/soutiens individuels : il s'agit de prévention secondaire, voire tertiaire, qui n'interroge pas fondamentalement la condition des salariés. Le problème est souvent déporté à l'extérieur de l'entreprise : c'est le salarié qui est pris en compte, pas l'organisation du travail, et les aides sont, en général, externes à l'entreprise.

4.3.3.3 Si la CFDT revendique la mise en place de mesures d'accompagnement individuel, nous ne pouvons accepter que la réponse se résume à traiter ce que les directions de nos entreprises considèrent généralement comme une « fragilité » des salariés. Cette position, décrétant que la cause des risques psychosociaux est exogène aux organisations de travail, inscrit durablement le traitement de la souffrance des salariés uniquement par la réparation, excluant toute prévention.

4.3.3.4 Au même titre, le respect du droit à la déconnexion est lui aussi abordé généralement dans les accords ou les chartes de façon individuelle, en auto-responsabilisant le salarié qui doit respecter son droit. Un comble pour les employeurs qui précisent rarement la mise en place de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques pour garantir au salarié le plein exercice de son droit à la déconnexion! Ce sont pourtant ces dispositifs qui sont les mesures de prévention primaire et non la responsabilité du salarié. **C'est bien la mise en œuvre de ces dispositifs collectifs que nous revendiquons.**

4.3.3.5 La CFDT s'est appliquée à faire de la prévention, et de la prévention primaire, un axe majeur de l'ANI Santé au travail, avec pour visée l'inversion de l'approche historique de la santé au travail en France, organisée autour du principe de réparation au détriment de la prévention.

Il nous appartient de porter cette revendication dans nos branches et entreprises.

4.3.3.6 Nous devons pousser nos employeurs à repenser leurs politiques de prévention pour les adapter aux enjeux des nouveaux modes de travail mixtes, présentiel/distanciel, dont les risques doivent être évalués et anticipés.

4.3.3.7 Il importera à nos militants de se saisir de tous les outils à leur disposition au sein des entreprises, et de rappeler aux employeurs leur existence s'il le faut, pour favoriser la mise en place et le suivi de mesures de prévention primaire.

4.3.4 Améliorer la prévention par une meilleure connaissance des risques professionnels dans nos secteurs

4.3.4.1 La connaissance des risques professionnels dans nos secteurs est une étape indispensable à la revendication d'une réelle politique de prévention, et incontournable au



dialogue social dans le cadre de l'évolution des stratégies de gestion des risques des entreprises.

- **4.3.4.2** C'est pourquoi la Fédération a, d'ores et déjà, engagé une étude sectorielle qui se poursuivra au cours de la mandature par une activité de veille sur les enjeux et les risques induits par les formes d'organisation de travail mises en place, notamment le télétravail.
- 4.3.4.3 Les éléments recueillis par cette étude et cette veille permettront d'élaborer des argumentaires pertinents pour impliquer nos branches professionnelles dans l'accompagnement des entreprises en matière de prévention, par le dialogue social, et bien évidemment, pour aider nos militants dans une même démarche au sein de leur entreprise.
- **4.3.4.4** Ces éléments seront également des données essentielles pour l'action de nos militants en ce qui concerne la santé des salariés et les services de santé au travail, dont les SSTIB (Services de santé au travail interbancaire : deux aujourd'hui dans la branche AFB, implantés sur Lille et Marseille).
- **4.3.4.5** De plus, suite à la loi de juillet 2021 découlant de l'ANI Santé au travail, de nouvelles missions relatives à la prévention en entreprise vont être confiées aux médecins du travail, services de santé et aux branches professionnelles. Les branches pourront notamment fixer des priorités que les Services de santé au travail (SST), devenus Services prévention santé au travail (SPS), devront prendre en compte.
- **4.3.4.6** La Fédération contribuera à la fixation des priorités et devra s'assurer de la mise en œuvre de ces nouvelles missions.

4.4 La protection sociale

4.4.1 La protection sociale repose sur trois piliers : la santé, la prévoyance et la retraite

- **4.4.1.1** Certains de ces piliers ont été mis en place au gré de la législation et des accords collectifs, mais méritent malgré tout une veille attentive et la revendication d'améliorations, au vu des évolutions législatives et réglementaires. Ces éléments périphériques de rémunération doivent être un atout supplémentaire pour attirer les talents vers nos professions.
- **4.4.1.2** La généralisation de la complémentaire santé pour tous les salariés du privé avec la loi du 14 juin 2013 et la prise en charge de la cotisation à hauteur de 50 % a minima par les employeurs doit pouvoir trouver des axes d'amélioration, tant sur le pourcentage de prise en charge de la cotisation côté patronal, que sur le niveau des garanties proposées dans les contrats.
- **4.4.1.3** L'ensemble des salariés de notre champ fédéral, qui distribue des garanties de prévoyance, doit pouvoir bénéficier d'une protection d'un haut niveau sur les garanties complémentaires de prévoyance lourde, que sont le décès

et l'invalidité, et sur la garantie arrêts de travail. Un bilan des pratiques de chacune des branches de nos secteurs sera effectué par la Fédération. Nous revendiquerons sur ce point une contribution significative des employeurs, ainsi que des tarifs préférentiels dans les limites autorisées.

- **4.4.1.4** La réforme attendue et revendiquée par la CFDT du système de retraite par points emportera potentiellement certaines modifications paramétriques, qui ne seront pas sans incidences sur le taux de remplacement, et donc sur le niveau des pensions des futures retraites. Au-delà des régimes obligatoire et complémentaire, il va devenir nécessaire de pouvoir améliorer les revenus des retraités des générations futures par un niveau supplémentaire.
- **4.4.1.5** La loi PACTE a redynamisé les plans d'épargne retraite individuel et collectif en offrant un certain nombre d'avantages (sortie en capital, défiscalisation, etc.). Au sein des entreprises, nous revendiquerons des plans d'épargne retraite collectifs pour tous, avec participation des employeurs, soit sous la forme d'abondements volontaires des employeurs, soit d'abondements des versements effectués par les salariés ou bien de contributions volontaires des entreprises.
- 4.4.1.6 La Fédération mettra en œuvre, pour chacune de ses branches, un passeport protection sociale dont l'objet sera de synthétiser l'ensemble des mesures et des organismes abordant la santé, la prévoyance, la retraite et l'action sociale. Il sera transmis à chaque adhérent.
- **4.4.1.7** Concernant l'action sociale, la Fédération s'appuiera sur les mandatés siégeant dans les différentes instances de retraites complémentaires, groupes de protection sociale, pour faire connaître et valoriser les mesures existantes et souvent méconnues.
- 4.4.1.8 La création d'une cinquième branche de la Sécurité sociale, relative à la dépendance et à la perte d'autonomie liées au grand âge, devra initier une réflexion de notre Fédération sur les actions pouvant être construites et menées pour accompagner les aînés de nos professions.

4.5 Égalité professionnelle femmes/hommes

4.5.1 Les inégalités persistent malgré l'arsenal juridique existant

- **4.5.1.1** Les textes ont mis à notre disposition d'importants moyens d'action au sein des entreprises et les négociations aboutissent souvent à la signature d'accords relatifs à l'égalité professionnelle tout à fait honorables. Les militants CFDT restent néanmoins confrontés à de nombreuses difficultés, liées tant à la transversalité du sujet qu'au manque de volonté et de transparence de certains employeurs.
- **4.5.1.2** Le plafond de verre résiste bel et bien : une seule femme préside une société du CAC 40, elles sont surre-



présentées dans les plus bas salaires et sous-représentées dans les plus hauts niveaux de classification. Si les rémunérations sont les mêmes à l'embauche, les inégalités au détriment des femmes se constatent rapidement au moment où elles prennent un congé maternité.

- **4.5.1.3** À cela s'ajoutent les stéréotypes sexistes et les barrières culturelles de notre société auxquels nous devons mettre un terme en continuant notre action pour qu'enfin les hommes et les femmes soient sur un même pied d'égalité.
- **4.5.1.4** Si les accords rappellent que l'égalité entre les femmes et les hommes est un principe intangible qui doit être appliqué dans les entreprises, celui-ci reste bien souvent déclaratif et ne se concrétise pas dans les faits. Quant aux branches, elles se contentent le plus souvent de recommandations, malgré les prérogatives dont elles disposent.
- **4.5.1.5** L'action de la CFDT mène à la signature d'accords de qualité lorsque les directions ont une réelle volonté d'aboutir. Quand ce sujet est appréhendé sérieusement, et non comme la recherche d'un affichage pour la vitrine sociale, les accords signés contiennent des avancées concrètes pour les femmes. Fort heureusement, des entreprises ont ouvert la voie.
- **4.5.1.6** Il nous faut donc continuer de convaincre, de mobiliser les forces nécessaires pour que les accords intégrant des mesures assurant une réelle égalité entre les femmes et les hommes soient plus nombreux.
- **4.5.1.7** Le combat pour l'égalité entre les femmes et les hommes n'est pas terminé et pourrait être, si nous n'y prenons garde, relégué au second plan de notre action syndicale.
- 4.5.2 Agir pour que le secteur des banques/assurances ne soit plus en tête des classements des plus importants écarts de salaires en défaveur des femmes
- **4.5.2.1** Selon les dernières analyses publiées par la DARES en novembre 2020, le salaire net moyen des femmes est inférieur de 19 % à celui des hommes, toutes branches confondues. Il l'est de 26 % dans les sociétés d'assurances (CCN 1672) et de 35 % dans les banques (CCN 2120), l'écart le plus important constaté par la DARES. La hauteur de ces taux varie selon les sources, mais cela fait des années que les banques/assurances sont en tête des classements.
- **4.5.2.2** Ces taux ne sont, bien sûr, pas ceux affichés par les branches et entreprises, d'abord parce que les données sont affinées, mais aussi parce que nos employeurs peinent à fournir en toute transparence les composants de leurs diagnostics des écarts de rémunération femmes/hommes.
- **4.5.2.3** Nos entreprises font pourtant beaucoup d'efforts... Surtout en termes d'affichage et de communication, notamment en s'appuyant sur des outils tels que le label Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes délivré

par AFNOR Certification et l'index Égalité professionnelle.

- **4.5.2.4** À fin novembre 2020, les banques représentent 20 % des titulaires du label Égalité, les assurances 0,2 %. Être labélisé est-il gage d'absence d'inégalités et d'écarts de rémunération Femmes/hommes ? Non. Une entreprise peut-elle obtenir le label, malgré un avis défavorable et argumenté des représentants CFDT à la commission paritaire de labélisation ? Oui. La Fédération et la Confédération mènent une réflexion sur le label. Nous devons aussi nous interroger sur les actions à mener en entreprise lors des audits de certification et des consultations CSE.
- **4.5.2.5** La CFDT considère que l'index Égalité professionnelle est un outil utile, qui donne une obligation de résultats aux entreprises. Elles doivent le publier tous les ans, ainsi que les notes obtenues à chaque indicateur. Mais si la grande majorité de nos entreprises affiche un haut niveau de résultats à l'index, cela ne signifie pas la disparition des écarts de rémunération dans ces entreprises. La CFDT a déjà dénoncé l'opacité autour de cet outil et les arrangements parfois pratiqués par certaines entreprises pour gonfler les notes.
- **4.5.2.6** Il nous appartient de rappeler à nos employeurs que l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes est un enjeu majeur dans nos secteurs, et de les mettre face aux réalités. Afin de prendre en compte correctement les inégalités, nous devrons, par ailleurs, exiger de disposer pour toutes les thématiques d'indicateurs genrés.
- 4.5.2.7 Il est essentiel pour nos équipes d'utiliser tous les outils à leur disposition, rapport de situation comparée, déclaration sociale nominative, expertise spécifique dans le cadre du CSE... La communication en interne auprès des salariés et en externe par des communiqués de presse peut aussi être un levier.
- 4.5.2.8 Nos négociations de branches et d'entreprises doivent s'attacher à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Nous ne pouvons plus accepter, dans nos accords Égalité, l'absence des process d'analyse des rémunérations et des écarts injustifiés Femmes/Hommes, ni la simple allocation de budgets de rattrapage, dont on ne connaît ni les tenants ni les aboutissants.
- 4.5.2.9 Nous devons obtenir dans nos accords la transparence : des systèmes de rémunération, des critères de rémunération variable, des diagnostics réalisés sur les écarts de rémunération femmes/hommes, des calculs de rattrapage de ces écarts et des critères d'attribution des enveloppes dédiées.
- **4.5.2.10** La transparence des rémunérations est une solution réaliste pour réduire l'écart salarial entre les femmes et les hommes et est l'objectif du projet de directive européenne visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre hommes et femmes. C'est un enjeu syndical important pour la CFDT.



4.5.2.11 La Fédération, en lien avec les référents QVT/EP, aidera les équipes à tout mettre en œuvre pour que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes soit une priorité partagée par l'ensemble des acteurs. Elle doit être systématiquement présente dans l'esprit des militants lorsqu'ils abordent les négociations ou construisent leurs revendications au sein des entreprises.

4.5.3 Agir sur les classifications professionnelles et la mixité

- **4.5.3.1** Le salaire n'est que la partie visible de toutes les inégalités professionnelles : différences de carrière, de temps de travail, de métiers occupés...
- **4.5.3.2** Il peut exister des biais de discrimination indirecte dans l'évaluation et la classification des emplois, évaluation qui repose sur l'activité principale sans prise en compte du caractère de plus en plus multidimensionnel de nos emplois.
- **4.5.3.3** Agir pour l'égalité femmes/hommes, c'est aussi obtenir une évaluation non discriminante et une revalorisation des emplois à prédominance féminine. Nous devons agir sur les classifications professionnelles, obtenir plus de transparence dans les processus d'évaluation des emplois-repères, fonctions ou métiers, discuter des détails de leur cotation.
- 4.5.3.4 Il s'agira, pour la Fédération et ses militants, de faire respecter l'obligation de révision périodique des classifications, de prendre en compte l'égalité entre les femmes et les hommes dans les systèmes de classification prévus par nos CCN et grilles de cotation internes des accords d'entreprise, ceci afin d'en faire un levier de réduction des inégalités salariales et de promotion de la mixité.
- 4.5.3.5 Il importera d'identifier les métiers non mixtes, d'évaluer les obstacles à leur attractivité, notamment en matière de conditions de travail, et d'adopter des mesures permettant une évolution vers davantage de mixité femmes/hommes dans tous nos métiers.

4.5.4 La lutte contre les violences sexistes et sexuelles au travail

4.5.4.1 La CFDT combat toute forme de violences et s'est fortement engagée dans la lutte contre les violences sexistes et sexuelles. La Fédération, ainsi que plusieurs syndicats, ont, dans ce cadre, signé la charte interne CFDT de lutte contre les violences sexistes et sexuelles.

Elle a, conformément à la résolution d'Avignon, travaillé à la mise en place de la commission de déontologie, qui sera opérationnelle au début du mandat 2022-2025.

4.5.4.2 La crise sanitaire, les périodes de confinement et le télétravail imposé ont vu une augmentation des cas déclarés de violences domestiques. Les femmes en sont les principales victimes.

- **4.5.4.3** L'arsenal législatif relatif à la lutte contre les violences à l'égard des femmes a pour ambition de fournir des réponses sociales et économiques et de leur assurer une meilleure protection juridique, mais il n'y a aujourd'hui encore qu'une seule mention sur le monde du travail : « prévenir le harcèlement sexuel et les violences au travail ».
- **4.5.4.4** L'OIT (Organisation internationale du travail), dans sa recommandation 206 qui complète la convention 190 sur la violence et le harcèlement, demande la mise en place des mesures appropriées pour atténuer l'impact de la violence domestique dans le monde du travail.

Le gouvernement avait prévu la ratification rapide de la convention 190 de l'OIT, signée en juin 2019. Force est de constater que cela n'est pas encore le cas.

4.5.4.5 La plupart de nos employeurs considèrent qu'il est difficile de traiter d'un tel sujet, car ils ne seraient pas légitimes à lutter contre un phénomène exogène.

Le droit du travail impose à l'employeur de préserver de manière effective la santé et la sécurité de ses salariés. Les violences domestiques ont des conséquences sur le travail de la victime et sur son environnement de travail que l'employeur ne peut ignorer. C'est dans cet esprit que nous estimons nécessaire la prise en compte de ces violences au sein de l'entreprise.

- **4.5.4.6** Si certaines entreprises en sont encore au stade de la réflexion concernant la thématique des violences domestiques, des équipes ont pu négocier, lors des accords sur l'égalité entre les femmes et les hommes, des actions de sensibilisation et d'aide aux victimes.
- 4.5.4.7 Dans les branches et les entreprises, nous veillerons à la prise en compte des violences domestiques dans le cadre de la lutte contre les violences sexistes et sexuelles au travail au sein des différents accords négociés
- 4.5.4.8 En parallèle, la Fédération poursuivra le lien établi avec les référents Harcèlement/VSST (Violences sexistes et sexuelles au travail) des CSE et des syndicats rattachés dans le cadre du réseau FBA QVT/EP. ■





5 - LES TEMPS DE TRAVAIL

5.1 Vers la Banque des temps, la portabilité du CET

5.1.1 Dans la Résolution confédérale de juin 2018, la CFDT a souhaité la création d'une banque des temps pour une meilleure conciliation des temps tout au long de la vie. En effet, pour la CFDT, la durée hebdomadaire du temps de travail est devenue une approche insuffisante pour répondre aux aspirations des travailleurs à se réapproprier la maîtrise du temps et à mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle.

5.1.2 Le CET (Compte épargne temps) est un outil important pour aller vers la banque des temps. La Fédération veillera à défendre et étendre les CET dans les entreprises de son champ.

5.1.3 Les branches ont aussi un rôle actif à jouer notamment pour permettre aux TPE de notre champ de bénéficier d'un CET et d'assurer sa portabilité au sein de nos branches.

5.1.4 Pendant la prochaine mandature, la Fédération jouera un rôle actif dans les branches de son périmètre afin d'obtenir des avancées significatives sur ces deux points.

5.1.5 Les salariés des entreprises de notre champ n'échappent pas à l'austérité salariale. La gestion individuelle des rémunérations favorise une minorité de salariés au détriment du plus grand nombre. La monétisation du CET et son transfert vers des instruments d'épargne comme le PERCO ou le PERCOL prennent, dans ce contexte, de plus en plus d'importance.

5.1.6 Rappelons-nous de ce slogan CFDT : « Ne pas perdre sa vie à la gagner ». Il date de 1976, mais est toujours d'actualité. La Fédération défendra son objectif d'une mise en place d'une banque des temps à travers le CET et œuvrera pour une monétisation encadrée, et pour que les employeurs abondent les CET déjà existants.

5.2 Temps choisis et contrôle du temps de travail

5.2.1 En France, la durée légale du temps de travail est fixée à 35 heures par semaine à temps complet. Comment suivre et contrôler le temps de travail ? Comment donner

de la flexibilité aux salariés et en même temps, comment l'encadrer pour contrôler la durée du travai ?

5.2.2 Dans notre périmètre, un nombre significatif de salariés sont au forfait jours. L'intensification de la charge de travail, le développement important du télétravail ou du travail à distance, les outils numériques mis à disposition créent de la porosité entre vie professionnelle et vie personnelle.

5.2.3 La Fédération incitera les équipes d'entreprise à travailler :

- à la mesure de la charge de travail conjointement avec les employeurs,
- au contrôle du temps de travail,
- à la mise en place d'un droit à la déconnexion effectif dans toutes les entreprises de notre champ professionnel,
- à l'encadrement des temps de travail pour les salariés dont le travail se déroule en dehors des locaux de l'entreprise.

5.3 Horaires variables

5.3.1 Des entreprises de notre champ pratiquent les horaires variables ou flexibles, notamment pour des populations « siège ». Cette modalité d'organisation du temps de travail, issue le plus souvent d'accords d'entreprise, permet aux salariés de moduler leur temps de travail quotidien et hebdomadaire en respectant des plages horaires définies. Cette souplesse est souvent perçue par les salariés comme une organisation leur permettant une meilleure gestion de leur vie personnelle et professionnelle.

5.3.2 Il nous faut donc rendre accessible cette modalité de travail au plus grand nombre et l'adapter aux nouvelles organisations du travail en prenant garde aux amplitudes horaires.

5.4 Forfait jours

5.4.1 Les salariés au forfait représentent une part importante des salariés de notre champ. En effet, on constate la volonté des employeurs d'étendre les forfaits jours, tant aux cadres qu'aux non-cadres, sans respect de la notion d'autonomie prévue par la loi.



- **5.4.2** Une convention au forfait jours ne dispense pas l'employeur de son obligation de contrôler la charge de travail des salariés et l'amplitude du temps de travail de ces derniers. Malheureusement, cette obligation est peu respectée.
- 5.4.3 La Fédération, en lien avec les équipes syndicales d'entreprise, fera respecter la législation et estera en justice, le cas échéant. Elle veillera au respect du droit à la déconnexion et incitera les équipes d'entreprise à interpeller les employeurs sur la mise en place de moyens innovants, comme le blocage des mails, le soir et le week-end.
- **5.4.4** La jurisprudence a retoqué un certain nombre d'accords de branche servant de fondement au forfait jours. De manière générale, l'accord collectif doit garantir le respect du droit à la santé et au repos du salarié. Dans cet objectif, les dispositions conventionnelles doivent prévoir des mécanismes de contrôle et de suivi régulier de l'amplitude et de la charge de travail permettant à l'employeur de remédier, en temps utile, à une charge de travail incompatible avec une durée raisonnable.
- 5.4.5 La Fédération veillera à la conformité des accords de branche de son champ aux dispositions rappelées par la jurisprudence et la loi. Elle exigera de ses interlocuteurs patronaux le respect de ces dispositions.

5.5 Temps partiel

- **5.5.1** Pour la Fédération, le temps partiel doit résulter d'un libre choix du salarié et couvrir tous les métiers. Il doit permettre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Néanmoins, il peut comporter un certain nombre d'effets pervers comme, une charge de travail disproportionnée par rapport au temps de travail, l'absence de promotion du salarié à temps partiel et le non-paiement d'heures complémentaires effectuées.
- 5.5.2 La Fédération veillera, en lien avec les équipes syndicales d'entreprise, à concrétiser dans les accords d'entreprise que la charge de travail des salariés à temps partiel soit compatible avec leur contrat de travail. Un point spécifique devra être effectué lors de chaque entretien d'évaluation.
- **5.5.3** Elle revendiquera un temps partiel accessible à tous les salariés, ainsi qu'un temps partiel abondé dans certains cas spécifiques, négocié avec les employeurs et/ou les branches professionnelles.
- 5.5.4 Elle veillera au respect du Code du travail concernant les heures complémentaires, en assignant, le cas échéant, les entreprises de son champ qui seraient en contravention avec la législation en vigueur.

5.6 Fins de carrière

5.6.1 Accompagner les seniors

5.6.1.1 Dans un monde économique en perpétuelle évolution, dans lequel nos employeurs n'ont à la bouche que les mots « agilité », « réinvention », « transformation », qui

constituent une « novlangue », bien utile pour tenter de masquer des restructurations. Elles sont en réalité le plus souvent destructrices d'emplois et synonymes de dégradations des conditions de travail. La fin de carrière des salariés « seniors » constitue donc un enieu clé.

5.6.1.2 À cet effet, la CFDT doit proposer des dispositifs de transfert des compétences des salariés seniors, mais également mettre à disposition leur expérience et leur expertise dans un cadre beaucoup plus large, le tutorat par exemple.

5.6.2 Mécénat de compétences

- **5.6.2.1** Le mécénat de compétences, encadré par la loi Aillagon d'août 2003, est le don d'expertises professionnelles ou personnelles de salariés volontaires à des structures d'intérêts généraux ou collectifs, pendant leur temps de travail et en accord avec leur employeur.
- 5.6.2.2 La solidarité fait partie de notre ADN. Le mécénat de compétences est une des briques de la RSE. La Fédération recensera l'existant en mécénat de compétences dans les entreprises relevant de son périmètre.
- 5.6.2.3 Elle sensibilisera les équipes syndicales et demandera des éléments chiffrés à ses interlocuteurs de branches.
- **5.6.2.4** Elle revendiquera un mécénat de compétences actionnable tout au long de la vie professionnelle du salarié et des modalités spécifiques pour les fins de carrière.

5.6.3 Systèmes de retraite progressive et plan de départs anticipés

- **5.6.3.1** Des systèmes de retraites progressives devront être déployés dans les entreprises de nos champs.
- **5.6.3.2** Il nous faut négocier des dispositifs de temps partiels cotisés à taux pleins pour la retraite et/ou des dispositifs de transition de fin d'activité, tant dans les branches que dans les entreprises.
- **5.6.3.3** Durant la mandature 2022-2025, certaines entreprises de notre périmètre, et notamment des banques, risquent d'avoir recours à des plans de départs. Au niveau national, les « seniors », nouvellement inscrits à Pôle emploi, représentaient deux tiers du volume des ruptures de contrat de travail dans le cadre des PSE en 2020.
- 5.6.3.4 Nous devons permettre aux seniors de rester dans l'emploi et négocier, pour ceux qui le souhaitent, la cessation d'activité par le biais d'une transition d'activité et/ou d'un départ anticipé.
- 5.6.3.5 Il nous faudra bien entendu obtenir, dans le cadre des orientations stratégiques, les éléments qui nous permettront de mettre en place ces possibilités de fin de carrière.
- **5.6.3.6** Ces dispositifs doivent être financés, pour l'essentiel, prioritairement par les entreprises, plutôt que par la solidarité nationale.





6 - LE DÉVELOPPEMENT

6.1 Atteindre notre objectif de développement

- **6.1.1** La crise pandémique conjuguée à la diminution des moyens (conséquence des ordonnances « Macron ») a été un frein important à notre développement. Il nous faut impérativement redoubler d'efforts pour atteindre l'objectif fixé lors du dernier Congrès confédéral.
- **6.1.2** La reprise des actions de proximité par les équipes militantes est la condition sine qua non de l'augmentation du nombre de nos adhérents et de notre audience électorale afin d'assurer la pérennité de la CFDT et son autonomie financière.
- 6.1.3 Le développement est transversal et l'ensemble de notre organisation doit le servir. La Fédération jouera un rôle de facilitateur, elle fournira des outils et des moyens de mutualisation pour que les militants puissent réaffecter ce temps gagné au développement.
- 6.1.4 En lien avec la Confédération, la Fédération continuera les réflexions et fera des propositions pour adapter l'adhésion au contexte actuel afin de continuer d'élargir notre base d'adhérents. Elle interrogera les salariés afin de connaître leurs attentes vis-à-vis du syndicalisme.

6.2 Fidéliser nos adhérents

- **6.2.1** Nous devons mettre en place les actions nécessaires pour que le nombre de départs d'adhérents ne pèse plus autant sur notre solde net et n'efface pas les efforts fournis pour faire adhérer de nouveaux salariés.
- **6.2.2** La généralisation des accords de télétravail et les nouveaux modes d'organisation du travail nous obligent à réinterroger nos pratiques afin de ne pas perdre le lien qui fait notre force et nous permet de faire adhérer. **Nous devrons donc, dès le début du mandat, ouvrir de nouvelles pistes pour assurer une proximité et déployer de nouveaux modes d'actions et d'accompagnement plus inclusifs des salariés.**
- **6.2.3** Être adhérent, à quoi ça sert ? C'est vraisemblablement la question que se posent les salariés que nous sol-

licitons, mais aussi certains de nos adhérents. De la protection au militantisme, la palette des attentes est assez large. Pour que les salariés aient envie d'adhérer et que nos adhérents éprouvent le sentiment d'appartenance à la CFDT, il faut qu'ils constatent concrètement qu'ils en sont une composante essentielle.

- **6.2.4** Nous devons accorder une place prépondérante à nos adhérents, cultiver une relation régulière en la personnalisant et les associer à nos actions, selon leurs choix d'engagement.
- **6.2.5** Nous devons être en capacité d'instaurer avec chacun une relation privilégiée et personnelle et leur proposer conseils et assistance sur les sujets de leur quotidien.
- **6.2.6** Cette proximité doit s'organiser, se planifier et se traduire par des prises de contact en présentiel ou par le biais des canaux de communication. Ces contacts réguliers nous permettront de discerner, chez certains d'entre eux, une fibre militante et l'envie de s'investir.
- 6.2.7 La responsabilité de cette mission doit être confiée aux délégués syndicaux au même titre que le développement de l'adhésion. Cette démarche doit être coconstruite avec la Fédération et les syndicats référents, qui ont à cœur de fidéliser les adhérents de leur périmètre. Certains d'entre eux ont déjà confié la responsabilité du développement à un membre de leur exécutif qui travaille avec les délégués syndicaux d'entreprises et d'établissement. Afin de rendre plus efficient le service de proximité aux militants et salariés, la Fédération s'assurera du respect de la règle confédérale de répartition territoriale des adhérents.
- **6.2.8** Ce mode de fonctionnement sera démultiplié et la Fédération proposera des outils pour que les structures mènent des actions spécifiques à l'attention des adhérents : communications, visio-conférences, promotion des services à l'adhérent.
- **6.2.9** La satisfaction élevée de nos adhérents est un argument pour promouvoir l'adhésion CFDT auprès des salariés de nos entreprises.
- **6.2.10** La Fédération, par le biais de ses militants, incitera les adhérents partant en retraite à rejoindre les UTR.



6.3 Un réseau au service du développement

- **6.3.1** Militants, adhérents et salariés sont une force pour la CFDT. Ils doivent être valorisés et nous devons optimiser le potentiel que représente ce réseau, les relations que nous entretenons avec lui et la place que nous lui accordons.
- **6.3.2** Tous les militants doivent avoir conscience de l'importance du développement et être responsabilisés dans l'action à mener pour assurer la pérennité de la CFDT. C'est la clé pour obtenir les résultats que nous nous sommes fixés en matière de développement.
- 6.3.3 Pour une parfaite compréhension de leur mission, les délégués syndicaux devront être informés, à la prise de leur mandat, sur les orientations retenues en matière de développement et sur leurs rôles. L'utilisation des outils numériques facilitera ces échanges et permettra de les systématiser.
- **6.3.4** Nous devons de manière plus systématique créer des rapprochements avec les URI en plaçant les syndicats au centre de nos réflexions afin de les aider dans leurs missions. Les syndicats sont la structure de base de notre syndicalisme d'adhérents, mais comment assurer ce rôle quand la plupart des militants sont aussi détenteurs de mandats dans l'entreprise et tiraillés entre les différentes charges de travail inhérentes à leurs responsabilités ? Ils n'ont que quelques heures, souvent insuffisantes, pour assumer leur responsabilité dans les exécutifs de syndicats et les faire fonctionner.
- **6.3.5** Si nos structures de base ne sont pas opérationnelles, nous ne pouvons pas escompter qu'elles répondent aux attentes des adhérents et des militants en matière de développement et de consolidation de notre base militante.
- 6.3.6 Afin de les soutenir, la Fédération proposera de rencontrer, une fois par an, les URI et les syndicats du périmètre pour leur offrir un accompagnement en matière de développement, de fidélisation des adhérents et une prise en compte de leurs problématiques.
- **6.3.7** Le lien entre structure d'entreprises et syndicats devra être renforcé par le biais des responsables de développement et/ou des secrétaires généraux, et le/la responsable du développement de la Fédération. Des points réguliers seront faits au Conseil Fédéral sur l'évolution de la situation dans les entreprises et syndicats concernés.

6.4 Accompagnement des équipes, mutualisation, optimisation financière

- **6.4.1** La réduction de nos moyens financiers et du droit syndical nous oblige à accélérer la mise en place de solutions de mutualisation et à analyser toutes les pistes d'optimisation et d'allocations de nos ressources en priorisant l'accompagnement de nos équipes militantes.
- 6.4.2 Ces dernières années, la CFDT a mis à disposition des militants et des adhérents de nombreux dispositifs : ARC, Réponse à la carte, etc. Trop peu utilisés, voire méconnus, ils sont pourtant des outils utiles que nous présenterons aux équipes. Dans la continuité de cette démarche, nous développerons la mise en commun et l'appropriation des outils élaborés par nos différentes structures.
- 6.4.3 Dès 2022, dans le cadre des renouvellements des CSE et en complément des formations proposées, la Fédération continuera de créer des outils de montée en compétence (modes d'emploi, décryptages, 4 pages, actions de coaching) et de développement (mise à jour du kit élections, création d'un kit élections Conseil d'administration, enquêtes spécifiques, application smartphone, DevBox).
- **6.4.4** La Fédération travaille efficacement avec plusieurs équipes d'entreprises qui se sont engagées de manière déterminée dans la structuration d'une politique de développement avec des objectifs clairs et partagés collectivement. Elles obtiennent, d'ores et déjà, des résultats probants, la mobilisation des militants dans les entreprises étant la clé de l'augmentation du nombre de nos adhérents et de notre audience électorale.
- 6.4.5 La Fédération propose de systématiser la mise en place d'une stratégie de développement et de communication dans chaque entreprise de plus de 5 000 salariés. Cette formalisation sera inscrite à l'ordre du jour des collectifs d'entreprises, dès le début de la mandature, et devra être finalisée dans les six mois suivants. La responsabilité du pilotage du développement dans l'entreprise sera confiée à un des DSN/DSC qui pourra être accompagné par la Fédération dans sa mission.
- **6.4.6** Pour les entreprises de moins de 5 000 salariés, la Fédération proposera des actions de développement ciblées, formalisées par des plans de développement ou d'intervention, en concertation avec les syndicats.
- **6.4.7** Par ailleurs, les syndicats devront veiller à apporter une attention particulière et un accompagnement plus participatif aux plus petites structures qui ont davantage besoin de conseil et de solidarité pour mener à bien leurs mandats.





7 - LES PRATIQUES SYNDICALES

7.1 De nouveaux défis pour les équipes

- **7.1.1** Influer sur les conditions de travail des salariés, assurer le maintien de l'emploi, agir pour que les entreprises de nos secteurs se comportent vertueusement sont des objectifs qui nécessitent les forces nécessaires.
- **71.2** Ces forces, ce sont des militants formés et avertis de la politique de notre organisation et des salariés informés, qui constatent au quotidien nos actions sur le terrain et nous soutiennent par leurs adhésions et leurs votes.
- **7.1.3** Dans un contexte bouleversé par la crise pandémique et une accélération des réorganisations et des plans de suppressions d'emplois, les équipes militantes sont confrontées à de nouveaux défis. Nous devons donc redoubler d'efforts pour leur apporter l'aide nécessaire pour défendre et accompagner les salariés efficacement. Le déploiement massif du télétravail dans nos entreprises du tertiaire et la mise à distance des salariés impactent fortement nos pratiques syndicales. Une réflexion devra être menée pour construire de nouveaux modes d'action envers les adhérents et les salariés.

7.2 Réaffirmer le sens de notre militantisme

- **7.2.1** Pour convaincre, il faut être convaincu. Il est donc nécessaire de remettre du sens dans l'engagement et la pratique militante en travaillant sur l'appropriation des valeurs, de l'histoire du syndicalisme et de la CFDT, et donner des clés pour que ces valeurs se concrétisent au quotidien dans l'action syndicale.
- 7.2.2 Le renouvellement des militants et l'accompagnement dans leur prise de mandat doivent être un point d'attention. Nous devrons également veiller à ce que les militants continuent de se former et de s'informer sur les positionnements CFDT et l'actualité juridique et sociale, tout au long de leurs mandats, car ce sont eux qui représentent la CFDT devant les salariés.
- 7.2.3 Il nous faut, dès leurs désignations, définir une

feuille de route claire qui les guide dans une action militante leur permettant de développer leur nombre d'adhérents et leur audience électorale.

- **7.2.4** Les mandats désignatifs doivent être délivrés en rappelant cet objectif prioritaire afin de tout mettre en place pour faire progresser la CFDT Banques et Assurances : devenir la première organisation syndicale du secteur, là où elle ne l'est pas encore, et consolider sa place dans les entreprises où elle est majoritaire.
- **7.2.5** À cet effet, les sections d'entreprises doivent agir de manière ciblée et coordonnée en direction des différentes populations qui composent nos secteurs professionnels. Il nous faut être à l'écoute des salariés pour déterminer leurs attentes, les sujets qui les préoccupent, leur sensibilité face aux problématiques d'aujourd'hui et à venir.

7.3 Mettre en place la définition des enjeux stratégiques dans les équipes

- **7.3.1** La définition et la mise en œuvre d'un projet syndical réfléchi, construit pour être le plus proche de l'attente des salariés, et qui permette à la CFDT d'augmenter son audience électorale et sa base d'adhérents, doit nous mobiliser lors de la prochaine mandature.
- **7.3.2** La CFDT prône un syndicalisme d'adhérents qui repose sur la solidité et l'action de nos syndicats, structures politiques fondamentales de notre organisation. Néanmoins, cela ne peut devenir une réalité que grâce à l'action conjuguée des syndicats, de la Fédération, des équipes d'entreprises sans oublier les autres structures : Confédération, URI, CFDT Cadres.
- **7.3.3** Chacun doit œuvrer en complémentarité et de manière coordonnée dans le cadre d'un plan de travail, dont le pilotage et les conditions de déploiement, de suivi doivent être déterminés préalablement.

7.4 Impact de la numérisation

7.4.1 Les outils numériques sont devenus incontournables. Dans le cadre d'une mutualisation, nous devons accompa-



gner les militants pour leur utilisation coordonnée et proportionnée aux objectifs syndicaux.

7.4.2 Dans cette optique, la Fédération proposera un accompagnement aux équipes, ainsi que les outils adaptés à leur fonctionnement, mais également à la mise en place de leur stratégie de communication.

7.5 La force de notre différence

7.5.1 La CFDT est différente des autres organisations syndicales, dans son approche, ses pratiques et ses objectifs. Nos pratiques de proximité, notre écoute, notre capacité à transformer la parole des salariés en revendications construites et réfléchies font partie de nos forces. L'émancipation que nous défendons pour tous les salariés et, plus généralement, pour les citoyens est une des valeurs dont nous pouvons être fiers. Il en est de même pour la solidarité, la démocratie, l'indépendance et l'autonomie qui nous rendent libres de toutes contraintes et de toutes influences extérieures. Notre syndicalisme œuvre à la transformation de la société.

7.5.2 Ces valeurs font de la CFDT un syndicat résolument progressiste, humaniste, en phase avec son temps et en capacité d'évoluer dans un monde complexe, comme celui d'aujourd'hui. Dans cette quête de sens dont nous ressentons l'impérieuse nécessité pour renforcer la démocratie, si chère à notre organisation, la Fédération doit prendre toute sa place et œuvrer auprès des salariés.

7.5.3 Notre détermination à porter nos valeurs et à les incarner ne peut que rendre la CFDT encore plus attractive et engager les salariés à soutenir notre organisation par le vote et l'adhésion.

7.5.4 Pour nous démarquer, il nous faut donc mieux valoriser ces différences et les faire connaitre. Nous devons en premier lieu nous assurer de leurs appropriations par les militants afin qu'ils puissent les transmettre aux salariés de notre champ fédéral. Les actions de sensibilisation et de communication devront être menées en ce sens et des supports numériques/papiers seront réalisés pour populariser nos valeurs et nos pratiques auprès des adhérents et des salariés.





8 - L'ORGANISATION INTERNE

8.1 Développer notre efficience

- **8.1.1** Ce mandat vient de se dérouler dans un contexte particulièrement difficile : ordonnances « Macron », crise de confiance à l'égard du pouvoir politique, mouvement des gilets jaunes, pandémie. Une série d'évènements d'importance qui doit nous faire réfléchir sur les évolutions que nous devons apporter à notre organisation afin d'améliorer l'efficience de notre Fédération.
- **8.1.2** Dans le monde d'aujourd'hui, la circulation de l'information est plus rapide, la compréhension des enjeux plus complexe, la CFDT doit donc apporter des réponses, tant en matière d'outils mis à la disposition des équipes CFDT que sur la formation, l'accompagnement et le renouvellement de ses militants.

8.2 Communication

8.2.1 La communication : notre vitrine

- **8.2.1.1** Elle doit être attractive et efficace pour être un facteur d'information et assurer la promotion de notre image nécessaire à notre développement.
- **8.2.1.2** Nous avons l'obligation de nous adapter aux évolutions des modes d'information et de communication. De ce fait, la Fédération poursuivra l'objectif de dématérialisation des supports, en créera de nouveaux et développera sa présence sur les réseaux sociaux, avec l'appui de professionnels spécialisés, de façon à entretenir le lien et une communication plus étroite avec les militants et adhérents en choisissant les supports les mieux adaptés (dématérialisés ou non).
- **8.2.1.3** L'objectif étant de générer du trafic et d'inciter à la viralité afin de développer notre visibilité et de valoriser la cohérence et la pertinence de nos actions et de nos revendications. Le professionnalisme dont nous ferons preuve sera déterminant et nous nous emploierons à faciliter les actions de communication de nos équipes pour y parvenir.

8.2.2 Visibilité externe

8.2.2.1 Nous continuerons de répondre aux sollicitations des médias et d'émettre des communiqués de presse en

réaction à l'actualité de notre secteur et des entreprises de notre champ. Nous serons également pro actifs en élaborant un programme de communication fédérale pour porter nos revendications dans les médias. À cet effet, nous développerons et consoliderons notre réseau de journalistes, organiserons des évènements pour convoquer la presse sur des sujets spécifiques et interpellerons les politiques.

- 8.2.2.2 Des capsules vidéos revendicatives seront notamment destinées à accompagner notre stratégie de communication et devront être diffusées très largement à la presse, au grand public et sur le champ fédéral, de façon à transmettre et promouvoir les positions de la Fédération, et surtout à les incarner.
- **8.2.2.3** Les membres de la COMEX se formeront en continu aux relations avec les médias et traiteront chaque sujet aussi sous le prisme de la communication.
- 8.2.2.4 Nous créerons des contenus pour alimenter les réseaux sociaux, élargir notre audience et interagir avec les communautés qui nous suivent.

8.2.3 La communication au service du développement

- **8.2.3.1** Nous accompagnerons les équipes d'entreprises et les syndicats dans leurs actions de communication envers les adhérents et salariés, et les inciterons à partager et mutualiser leurs propres productions.
- **8.2.3.2** Pour que chacun ait un rendu de qualité et une cohérence de charte graphique, nous proposerons des kits de communication propres à la Fédération.
- **8.2.3.3** Nous mettrons notamment à disposition des exemples de mails et lettres, pour faciliter la gestion courante, et régulièrement des informations spécifiques à l'attention de nos adhérents pour différencier le service que nous leur devons afin de les fidéliser.
- 8.2.3.4 Nous proposerons des thèmes pour alimenter les sites et réseaux sociaux afin de maintenir un lien permanent avec les salariés et les informer de nos actions et revendications.



- **8.2.3.5** Le site fédéral a pour vocation d'être une plateforme d'informations pour tous et de promotion des actions menées par la Fédération et les équipes militantes. Une rubrique Questions/Réponses sera alimentée, et nous poursuivrons l'envoi régulier de newsletters aux adhérents.
- **8.2.3.6** Afin d'optimiser les dépenses, la Fédération étudiera la possibilité de mutualisation des coûts d'impression ainsi que de contrats de prestations externes de communication des équipes nationales. L'objectif serait d'obtenir une prestation globale plus avantageuse financièrement et d'offrir des services plus élaborés de conseil, recherche créative, pilotage et accompagnement stratégique de la communication, incluant des travaux de rédaction et d'infographie.

8.2.4 Le multi-canal pour enrichir les connaissances et les compétences

- **8.2.4.1** Pour favoriser la montée en compétence et l'autonomie des militants, nous les informerons régulièrement sur les actualités fédérales, confédérales, juridiques et revendicatives. Nous poursuivrons la création des documents d'informations spécifiques sur certains dossiers traités par la Fédération sur différents supports : fiches et livrets pédagogiques, newsletters, guides. Le magazine, qui évoluera vers un format numérique, bénéficiera d'une refonte de son contenu éditorial.
- **8.2.4.2** Parmi les nouveaux supports proposés, **des mini-vidéos informatives, pédagogiques ou revendicatives** seront déployées pour accompagner la diffusion d'outils syndicaux et faciliter l'appropriation des sujets.
- **8.2.4.3** Pour accompagner les nouveaux militants, nous mettrons en place des supports reprenant les basiques de notre organisation, nos cahiers revendicatifs, le fonctionnement des instances, les prérogatives des différents mandats et le dispositif de l'ARC.

8.3 Un renforcement des ressources juridiques

- **8.3.1** Les relations sociales dans nos secteurs sont, depuis quelques années, de plus en plus contraintes par le juridique. Les directions s'entourent de juristes pour suivre et traiter tous les aspects du dialogue social dans les entreprises.
- **8.3.2** En parallèle, les procédures judiciaires se multiplient, en défense et en demande, et caractérisent cette judiciarisation du dialogue social.
- 8.3.3 Cette évolution doit être au service de l'action syndicale et revendicative de nos équipes. Cela suppose donc que nos militants, mandatés et élus continuent d'être accompagnés efficacement par la Fédération en ce domaine.

- **8.3.4** Il s'agit de continuer à leur donner les outils pour soutenir leurs actions en faveur des salariés, mais aussi de leur donner les moyens d'agir en justice de façon éclairée, chaque fois que nécessaire, pour garantir et préserver les droits individuels et collectifs des salariés. L'accompagnement juridique, grâce aux prises en charge déjà existantes à la CFDT (CNAS, ARC et réseau AVEC) et aux partenariats noués par notre Fédération (Conventions d'assistance juridique auprès de deux cabinets d'avocats du réseau AVEC), devra donc s'intensifier au cours de la prochaine mandature.
- 8.3.5 L'équipe de juristes fédéraux sera renforcée afin de suivre et conseiller les militants au plus près de leurs besoins.
- **8.3.6** Les conventions d'assistance juridiques avec les cabinets d'avocats de la Fédération seront enrichies pour permettre un meilleur appui technique des équipes de notre champ.
- 8.3.7 Une convention d'assistance juridique type sera mise à disposition des syndicats et des collectifs d'entreprise et une étude sera menée afin qu'une mutualisation des frais engagés entre les structures CFDT concernées puisse être mise en œuvre.
- 8.3.8 Par ailleurs, la Fédération poursuivra le rythme de ses publications (lettres juridiques, brèves juridiques) afin d'apporter à l'ensemble de ses militants, les informations juridiques nécessaires dans le cadre de leur mandat.
- **8.3.9** Enfin, et dans le cadre de la négociation de branche et de sa déclinaison en entreprise, la Fédération s'appliquera à mettre en œuvre une stratégie judiciaire destinée à garantir le respect des accords signés.

8.4 Parcours militant et formation

8.4.1 La formation est capitale pour développer les compétences des militants

- **8.4.1.1** Elle leur donne une maîtrise des sujets et la connaissance nécessaire pour participer à la mise en œuvre des orientations de notre résolution et de la politique fédérale.
- **8.4.1.2** Elle doit avoir pour ambition d'atteindre nos objectifs de développement et de fidélisation des adhérents, de faire avancer nos revendications et de relever le défi de l'amélioration des conditions de travail. Nous devons également nous mettre en ordre de marche, dès à présent, pour préparer le prochain processus électoral dans les entreprises.
- **8.4.1.3** La formation syndicale s'intègre dans le parcours militant, initié lors des mandats précédents. C'est aujourd'hui un impératif au regard du nombre limité de mandats qui peuvent être accomplis. Des avancées ont été obtenues, mais il convient d'aller plus loin pour que le parcours militant participe pleinement du parcours professionnel. Il s'agit de valoriser et de faire reconnaitre les compétences acquises dans l'exercice du/des mandats.



8.4.2 La formation au service d'un militantisme opérationnel

- **8.4.2.1** La crise sanitaire et les confinements ont mis un coup d'arrêt aux formations programmées sur la fin du mandat précédent alors que nous étions dans une période de fort renouvellement des IRP. De fait, de nombreux militants n'ont pas pu recevoir les formations nécessaires, malgré la mise en place de formations à distance.
- **8.4.2.2** Dans le contexte général actuel, la question du sens de l'action politique et syndicale dans notre pays se pose. Il est donc primordial que nos adhérents, et plus particulièrement nos élus et mandatés, aient une connaissance de l'histoire du syndicalisme, de la CFDT, de son fonctionnement, qui nourrissent notre stratégie revendicative, pour se les approprier et mieux les diffuser. Nous devons donner des clés pour concrétiser le socle des valeurs CFDT dans l'action syndicale quotidienne.
- **8.4.2.3** Nous devons mettre en place toutes les actions nécessaires pour que les militants de la CFDT soient convaincus des raisons qui rendent si nécessaire notre action au sein de la société et des entreprises.

8.4.3 Accompagner les équipes CFDT dans la construction de leur projet syndical

- **8.4.3.1** Pour influer sur les négociations et lors des Info/Consult de CSE, nous devons optimiser l'efficacité de nos actions et nous donner les moyens d'agir sur nos priorités en diffusant, par la formation, les connaissances nécessaires et nos lignes revendicatrices.
- **8.4.3.2** Une attention particulière sera portée à l'accompagnement des équipes pour la préparation des prochaines échéances électorales.
- **8.4.3.3** Nous devons former les équipes pour les aider à structurer leur projet syndical, à le décliner en actions concrètes. Il s'agira d'assurer leur cohésion et leur permettre de communiquer efficacement, afin de valoriser leurs actions.

8.4.4 Parcours de formation syndicale

- **8.4.4.1** La formation est un droit et un axe d'émancipation pour les adhérents. Pour nos militants, elle est une condition sine qua non pour que chacun soit à l'aise dans ses mandats, trouve sa place dans l'organisation et offre une image cohérente de la CFDT.
- **8.4.4.2** Pour professionnaliser nos militants et les accompagner tout au long de leurs mandats, notre politique de formation s'inscrira dans une dynamique de montée en compétence.
- **8.4.4.3** Pour atteindre cet objectif, nous mettrons en place des parcours de formation dédiés par mandat, avec une priorité sur le mandat de délégué syndical. Celui-ci a, en effet, un rôle pivot et prépondérant en matière d'action

revendicative, d'animation de la section, de développement et de limitation de l'attrition des adhésions.

- **8.4.4.4** Par ailleurs, nous veillerons à ce que les formations rendues obligatoires pour les élus soient prioritairement dispensées par les structures CFDT.
- **8.4.4.5** Nous proposerons un catalogue de formation évolutif, multimodal, qui suivra les besoins exprimés par les syndicats et les collectifs d'entreprises et s'adaptera aux profils des militants.

8.4.5 Un accès facilité à la formation

- **8.4.5.1** Des actions de formation seront réalisées en proximité des militants, nos formations resteront délocalisables géographiquement à partir de huit inscriptions.
- **8.4.5.2** En plus des sessions en présentiel, qui restent primordiales pour rencontrer ses pairs et se créer un réseau, nous développerons une offre de formations totalement ou en partie à distance, en e-learning, afin de permettre à un plus grand nombre de militants et d'adhérents d'y avoir accès. La mise en place de la plateforme confédérée « Maformationcfdt » permettra à chaque adhérent de connaître l'offre de formation (en présentiel ou à distance) en un clic.
- **8.4.5.3** Nous adapterons les supports de formation à distance pour qu'ils soient dynamiques et participatifs, afin de conserver notre volonté de pédagogie active.
- **8.4.5.4** Face à l'accélération de l'usage des outils numériques et collaboratifs, nous proposerons des sessions pour s'approprier ces modes de communication incontournables.
- **8.4.5.5** Nous renforcerons toutes nos formations en y ajoutant un focus appuyé sur l'importance des pratiques syndicales de proximité.

8.4.6 Renouvellement des militants

- **8.4.6.1** Nous devons anticiper le renouvellement de nos élus et mandatés, et être volontaristes pour détecter nos représentants de demain. Il s'agira de préparer, par la formation syndicale, la prise de mandat.
- **8.4.6.2** De même, nous continuerons d'anticiper le renouvellement des responsables identifiés, afin de les former pour leurs futures missions. Ce sont des engagements qui doivent être tenus à tous les niveaux de notre organisation, car ils sont vitaux pour la pérennité de la CFDT.
- **8.4.6.3** Les actions de sensibilisation, le parcours « Itinéraires responsables », dont la formation « Repères pour les responsables de demain », seront reconduits et valorisés.

8.4.7 Mutualisation

8.4.7.1 Les outils d'accompagnement existants (ARC) et ceux créés par la Fédération (Kit élection, Kit communication...) seront promus pour que les militants se les approprient afin de faciliter l'exercice de leurs mandats.



8.4.7.2 La mise en place de référents formation syndicale dans les syndicats sera finalisée pour systématiser les plans de formation et anticiper les actions spécifiques nécessaires. Notre objectif est également de permettre des échanges plus fluides entre les différentes structures de la Fédération pour discerner les besoins de formation. La plateforme « Maformationcfdt » permettra de construire des parcours de formation en partenariat avec les organismes de formation dans les régions pour optimiser le dispositif de la CFDT.

8.4.7.3 Le projet engagé au niveau confédéral sur l'évolution de la formation syndicale devra permettre de renforcer la mutualisation entre les différentes structures CFDT et de répondre à notre volonté de « former plus et former mieux ». La Fédération sera pleinement partie prenante de la mise en place de cette nouvelle organisation.

8.4.8 Parcours militant

8.4.8.1 Le Passeport formation syndicale, reprenant le détail des compétences acquises pour chaque formation suivie, facilitera la valorisation des parcours syndicaux et pourra être validé par des certifications inscrites au RNCP (Registre national des certifications professionnelles).

8.4.8.2 Il permettra de simplifier les démarches de VAE et bilan de compétences. Il servira de référentiel, lors des entretiens professionnels, pour faire reconnaitre les compétences acquises dans l'exercice du mandat, afin de justifier une évolution professionnelle et/ou accompagner un repositionnement professionnel en fin de mandat.

8.4.8.3 La Fédération, par la négociation d'accords de branche, poursuivra son action pour mettre en œuvre les différents outils permettant la valorisation et la reconnaissance des parcours militant.

8.4.9 Gestion, accompagnement et résolution des conflits

8.4.9.1 Dans le cadre de la gestion des conflits internes, un accompagnement particulier devra être mis en place pour les militants ou les structures dépendantes de la Fédération. Qu'ils soient écoutés et entendus lors de l'annonce de conflits naissants dans leur section, ainsi qu'accompagnés.

8.4.9.2 Pour cela, l'accès à la formation est une première manière d'anticiper ces conflits, la méconnaissance de nos structures et du fonctionnement de la CFDT sont généralement la source de plusieurs conflits. Il y aura un suivi particulier des désignés sur ce point en partenariat avec les syndicats d'appartenance.

8.4.9.3 La mise en place de règlement intérieur de section doit être préconisé. Les règles et fonctionnements de la CFDT y sont retranscrits de manière claire et lisible. La Fédération, en partenariat, avec les syndicats devra encourager ce déploiement et veiller à l'adéquation de ces-dits règlements intérieurs aux valeurs de la CFDT.

8.4.9.4 Dans le cadre de la gestion de conflit nécessitant l'intervention de la Fédération, un groupe en charge de la demande, constitué de membres de la Commission exécutive et du Conseil Fédéral, assurera le traitement complet du dossier jusqu'à résolution.

8.5 Accompagnement des secrétaires nationaux et fédéraux

8.5.1 Les ordonnances « Macron » de septembre 2017 et les négociations d'entreprise qui s'en sont suivies pour mettre en place les Instances représentatives du personnel ont été marquées par une baisse significative des moyens accordés aux élus et mandatés pour exercer leurs missions.

8.5.2 Cette baisse a entrainé un mouvement de repli des moyens et des militants au cœur des entreprises. Il nous parait important, dès le début du prochain mandat, d'effectuer un réel état des lieux de la situation afin d'analyser les possibilités d'optimisation et de mutualisation.

8.5.3 Néanmoins, les besoins de la Fédération et de ses syndicats en termes de fonctionnement restent importants pour construire et déployer la politique fédérale et confédérale sur notre champ.

8.5.4 La CFDT, pour être forte en entreprise, doit aussi être forte au niveau professionnel national. Elle doit pouvoir compter sur des ressources militantes pour représenter et défendre efficacement les salariés.

8.5.5 Dès le début de la mandature, la Fédération devra organiser une action de sensibilisation avec l'ensemble des DSC ou secrétaire de collectif d'entreprise sur le principe de mutualisation. Une préconisation fédérale devra être soumise aux équipes d'entreprise dans le cadre des futures négociations des droits syndicaux. Il n'appartient pas à une grande structure d'entreprise de refuser de mutualiser les moyens. Les syndicats devront être en proximité des lanceurs d'alerte en cas de refus. En effet, La mutualisation des moyens entre les structures est une priorité sur la mandature pour garantir l'effectivité de notre syndicalisme confédéré et de l'action syndicale.

8.5.6 Pour ce faire, la Fédération continuera à rechercher des modalités de détachement équilibrées des militants afin de bénéficier de leur expertise à temps plein ou à temps partagé.

8.5.7 À l'instar du dialogue social dans certaines branches, la Fédération négociera des accords et apportera son soutien pour obtenir du droit syndical et le détachement de militants, de préférence à titre gratuit. En cas de non-gratuité, une réflexion doit être menée par un éventuel « co-financement » inter-structures.

8.5.8 Ce détachement devra garantir leur évolution salariale et leur évolution de carrière, valider les compétences acquises au sein de la Fédération. Ces militants seront donc spécifiquement accompagnés par la structure d'accueil.



CONSEIL FÉDÉRAL

1er COLLÈGE - LA COMMISSION EXÉCUTIVE

Thierry	TISSERAND	Secrétaire Général
Béatrice	LEPAGNOL	Secrétaire Générale Adjointe
Stéphane	TOROSSIAN	Trésorier
Jean-François	BESNARD	Secrétaire national
Sarah	CACHELEUX	Secrétaire nationale
Christophe	NOGRÉ	Secrétaire national
Fabienne	PHOCAS	Secrétaire nationale
Alain	POMMIER	Secrétaire national

2º COLLÈGE - LES REPRÉSENTANTS DES SYNDICATS

PRÉNOM	NOM	SYNDICAT
Joëlle	BLANC	ACTIF
Jocelyn	BONOUVRIER	Loire Atlantique-Vendée
Benjamin	CARIOU	SBBA
Carine	COLOMBIE	SNOOBA
Nathalie	COUCHELLOU	Loire Atlantique-Vendée
Frédéric	DE FONDAUMIÈRE	Languedoc Roussillon
Stéphanie	GRECO DE CONINGH	SAPACA
Sébastien	HILMOINE	ACTIF
Frédéric	LAMBERT	Artois Côte d'Opale
Akim	LAMOURI	Banques IDF
Stéphanie	LANDRIAUD	Gironde
Romain	LANTIEZ	Champagne Ardenne
Alain	LE GAC	Yvelines

Pierrette	LEGENDRE	ACTIF
Julie	LEQUEUX	Lyon Rhône Ain
David	LEROUX	SBBA
Gwenaël	LUNEAU	ACTIF
Catherine	MELLET GUEGEN	Banques IDF
Hilaire	ONFRAY	Centre Val de Loire
Patricia	ROUTIER	Assurances Nord
Dorian	ROY	Banques IDF
Caroline	SCAEROU	SBBA
Emmanuelle	SCHWARTZ	Alsace
Audrey	SOUPIZON	Champagne Ardenne
Sandrine	ZAMMIT	Bouches du Rhône

3° COLLÈGE - LES REPRÉSENTANTS DES ENTREPRISES

PRÉNOM	NOM	GROUPE / ENTREPRISE
Stéphane	AMAMI	BNPP PF
Khalid	BEL HADAOUI	Groupe SG
Youssef	BEN MESSAOUD	Banque Populaire
Pascal	CAZIN	CIC
Boris	CHAURREAU	Crédit Mutuel Branche
Philippe	CLOUZEAU	Boursorama Groupe SG
Thomas	COMITI CLEMENÇON	Secteur Assurances
Véronique	FITTE DUVAL	AXA
Philippe	GALINAT	Allianz
Emmanuel	HERGOTT	LCL

Aurélie	LAGAVILLE	Covéa	
Valérie	LETORT	Amundi	
Richard	PONS	BNP Paribas	
Sylvaine	RIGAL	Caisse d'Épargne	
Antonio	TERRA	Macif	





VOTES

15 DÉCEMBRE 2021

QUITUS/ RAPPORT D'ACTIVITÉ

Nombre de mandats : 967

Nombre de mandats valablement

exprimés : 919



POUR

82,7 %



CONTRE

17,3 %

QUITUS/ RAPPORT FINANCIER

Nombre de mandats : 897

Nombre de mandats valablement

exprimés: 870



POUR

99,2 %



CONTRE

0,8%

QUITUS/ RÉSOLUTION GÉNÉRALE

Nombre de mandats : 967

Nombre de mandats valablement

exprimés: 959



POUR

97,1%



CONTRE

2,9 %



RÉSOLUTION GÉNÉRALE



CFDT BANQUES ET ASSURANCES47/49 AVENUE SIMON BOLIVAR
75 950 PARIS CEDEX 19 **01 56 41 54 50**

federation@fba.cfdt.fr fba.cfdt.fr