RÉSEAUX

LA LETTRE D'INFORMATION
DES CADRES DIRIGEANTS ET SUPÉRIEURS

FNCDS
Fédération Nationale des Cadres Dirigeants et Supérieurs
Savoir réseaux garder

N° 45

JUIN 2026

ÉDITORIAL

ÉDITO DU PRÉSIDENT

Cultiver le lien !



Le 3 juin dernier se tenait l'assemblée générale de notre fédération nationale des cadres dirigeants et supérieurs.

Cette assemblée 2026 nous a donné l'opportunité de remercier chaleureusement **Gilbert GASPAR** pour son engagement à faire connaître notre réseau auprès des pouvoirs publics et aussi saluer sa volonté à fédérer nos organisations.

A sa demande, j'ai accepté de rejoindre le bureau de la FNCDS. Vous trouverez ci-dessous la nouvelle composition de notre bureau et du conseil d'administration. Merci à eux pour leur confiance.

Nous nous retrouverons en juillet avec pour priorité de travailler à qualifier notre raison d'être et ce que nous pouvons apporter aux différents réseaux de cadres dirigeants qui nous composent.

Il me semble nécessaire, avec une équipe renouvelée, de se poser la question de nos fondamentaux pour ensuite pouvoir poser les bases de nos actions au service des réseaux des cadres dirigeants salariés .

Au plaisir de pouvoir vous croiser

Christian CORDONNIER, Président de la FNCDS



Philippe MAHOT, trésorier - **Christian CORDONNIER,** président - **Isabelle GUEGADEN-MOREAU,** Secrétaire générale et **Damien COLIN,** président des Chambres d'agriculture

LIBRES PROPOS

PRÊTER ATTENTION À LA CAPACITÉ COMMUNE

Il entre dans la mission d'une Fédération telle que celle qui nous réunit de définir une stratégie sur laquelle fonder la politique qu'avec ses réseaux adhérents elle cherche à promouvoir.

Au service d'une telle ambition, sans doute convient-il d'être persuadé que le fondement le plus stable et solide est le réalisme sans lequel les utopies et l'idéologie peuvent insidieusement et dramatiquement devenir le fil directeur de l'action. Cette clarté est la source d'un *affectio-societatis* fort. Pensons que la force d'une chaîne réside dans la capacité du maillon le plus faible !

Rappelons que l'environnement dans lequel se déploie l'activité des entreprises dans lesquelles nous œuvrons relève de trois systèmes dont la nature et l'interpénétration



comme l'évolution de leurs rapports respectifs justifie la plus grande attention de la part des dirigeants que nous sommes :
Le système économique
Le système financier
Le système monétaire

Depuis 1971 et la rupture du lien entre le dollar et l'or le système monétaire reposant sur le dollar a perdu progressivement de sa stabilité, perte que la mise en place de l'euro a contribué à accroître du fait de la neutralisation de l'apport stabilisant qu'exerçait le Bund allemand sur le marché obligataire.

Depuis 2014 et la politique de sanctions prises au regard de la Russie, accentuées depuis son entrée en Ukraine, l'Europe a consenti à payer son énergie plus chère en cessant d'acheter du gaz et du pétrole russe. De plus en bloquant les réserves russes dans les milieux financiers de l'UE, elle a négligé que c'est la confiance qui fonde le crédit attaché à une monnaie. Cette perte de confiance est un des éléments coagulateurs du système des BRICS à partir desquels la Chine organise un système monétaire (Unit) appelé à prendre progressivement une place croissante dans les échanges internationaux.

Ainsi le paiement du gaz et du pétrole qui s'effectuait quasi exclusivement en dollars se fait aujourd'hui pour une part croissante en monnaie du pays acheteur, le dollar ayant perdu la qualité de réserve de valeur qui était la sienne, et divers pays ont diminué la quantité d'or qu'ils avaient déposé aux Etats-Unis du fait de l'érosion de leur niveau de confiance.

Pour notre pays qui connait un déficit élevé financé par de la dette majoritairement entre des mains étrangères accentuée fortement en période de taux d'intérêts bas voire momentanément négatifs, la hausse des taux qui s'amorce viendra renchérir le coût du financement de la dette publique qui pourrait passer de 60 à 180 milliards €, et ceci dans un moment d'amorçage d'une récession inflationniste initiée par la hausse des coûts de l'énergie.

Ces évolutions ont un retentissement variable tant sur le marché national qu'européen ou mondial pour les entreprises auxquelles appartiennent les réseaux adhérents.

Confrontés à un arsenal juridique au degré de cohérence inégal, créateur d'incertitude dans l'action des dirigeants, il est légitime de considérer que la FNCDS peut assumer la promotion de telle ou telle donnée aux côtés d'un ou de plusieurs réseaux en vue d'améliorer la cohérence ou l'intelligibilité de telle donnée du droit de nature à améliorer les conditions de l'action dans tel ou tel domaine pouvant les concerner.

Dans le contexte présent, notre qualité de cadres dirigeants nous commande de porter notre attention et nos efforts sur la perte de pouvoir d'achat qui s'annonce pour nos personnels comme pour les retraités que l'on voit divers media accuser d'être à la source des déficits publics.

Ayant contribué au développement d'une épargne complémentaire pour la retraite, notre fédération par ses réseaux, participe à la gestion de nombreux dispositifs de gestion de cette épargne qui, pour certains, ont été affectés, depuis leur création et les adhésions des épargnants, par des changements d'ordre divers résultant de l'évolution de la nature des imbrications des trois systèmes évoqués ci-dessus, mais aussi de l'instabilité règlementaire ou fiscale. Le fait d'être, ou d'avoir été, employeur nous impose de ne pas perdre de vue les engagements que peuvent constituer nos signatures passées ou récentes, et la teneur du pacte de confiance proposé au moment de cet engagement individuel ou collectif.

Dans ce domaine, comme dans ceux relatifs à la nature des activités de nos entreprises, il convient donc pour notre fédération de dégager une ligne politique claire, en étroite coopération avec ses divers réseaux, et de définir une stratégie que chacun à sa place, et dans son domaine de compétence spécifique, s'efforcera de promouvoir auprès du pouvoir politique.

Au moment où l'assemblée générale de la FNCDS se prépare au renouvellement de son Conseil d'Administration nous invitons chacun des administrateurs qui sera élu à se positionner au sujet de l'implication du réseau auquel il appartient dans les systèmes économique, financier ou monétaire et à envisager au cours du mandat s'ouvrant devant lui, d'offrir les lumières de sa compétence au renforcement de l'intelligence des diverses situations, et par là, de la capacité d'action commune.

Le nouveau conseil d'administration pourra analyser l'intérêt que représenterait pour la vie de la Fédération l'activation de rencontres régionales entre les différents réseaux qui ont permis dans les deux premiers tiers de son existence d'en affirmer le besoin et les mérites au travers de réalisations concrètes qu'il fallait faire connaître. Ce besoin n'a rien perdu de son actualité au temps présent.

Les relations permises par l'expansion de la cybernétique ne sauraient remplacer dans leur réalité concrète les relations directes interpersonnelles. Chercher à connaître concrètement le réel n'est pas du temps perdu, pas plus que de s'obliger à pouvoir voir sous différents angles ce que l'on voit.

Marcel JAYR,
Président d'honneur de la FNCDS

LE BAROMÈTRE SOCIAL DES CADRES SUPÉRIEURS ET DIRIGEANTS



Au travers de cette quinzième enquête, la FNCDS continue à faire vivre un outil qui permet de suivre les préoccupations majeures des cadres supérieurs et dirigeants au travers de différents items tels que l'exercice des responsabilités, les relations sociales, le management ou les perspectives d'avenir. La dernière enquête en 2024 portait sur l'année 2023. Pour cette nouvelle enquête, la structuration des questions a été allégée.

L'enquête diffusée en mai 2026, par un questionnaire en ligne, portant sur **la situation de 2025** a permis de recueillir une petite centaine de réponses. L'analyse complète des résultats est présentée comme chaque année selon les thématiques du questionnaire avec les résultats quantitatifs et un éclairage qualitatif illustré par les verbatim les plus significatifs.
Une synthèse générale des aspects saillants est présentée ci-dessous complétée par une synthèse des éléments quantitatifs majeurs.

Synthèse de l'enquête 2026

Malgré les difficultés d'exercice du métier, une très grande majorité a plaisir à aller travailler et plus de la moitié affiche son optimisme actuel avec de bonnes voire très bonnes relations notamment avec ses équipes. Les préoccupations majeures demeurent le développement des compétences et l'emploi ainsi que la rémunération, des verbatim soulignant de fortes attentes en matière de revalorisation des rémunérations des cadres dirigeants ; sur ce point, dans le partage de la valeur entre parties prenantes, c'est celui entre entreprise et dirigeants qui arrive en tête. De plus, des signaux faibles sur les atteintes aux marges de manoeuvre et un déséquilibre persistant entre vie personnelle et vie professionnelle nécessiteront un suivi attentif dans le temps. Pour la première fois, des questions ont été posées sur l'intelligence artificielle ; l'intégration de l'IA se développe et les répondants pressentent un impact fort sur les fonctions support ; ce nouveau sujet qui bouscule notamment le monde de l'entreprise devra être suivi dans le temps.

Si les entreprises du secteur semblent se développer, la pression sur les coûts de la masse salariale se renforce. Pour autant, les répondants affichent une qualité des relations sociales toujours en hausse sans phénomènes particuliers relevés. Seul le phénomène religieux, suivi depuis de nombreux exercices, affiche un taux en croissance, à suivre dans le futur. Parmi les points d'amélioration signalés majoritairement sont pointés la relation du salarié à son travail et l'intégration des jeunes. En matière de représentativité, une majorité de répondants continue de croire souhaitable la création d'un quatrième collège spécifique pour les cadres dirigeants et près d'un sur deux est prêt à s'impliquer dans le sujet.

Synthèse quantitative

⇨80% disposent d'un contrat de travail établi selon une convention collective ou un accord propre aux cadres dirigeants & supérieurs
⇨75% ont été amenés à agir sur le développement au niveau de la croissance organique ou externe, au cours des trois dernières années
⇨77% ont été amenés à agir sur les coûts au niveau des frais de personnel, au cours des trois dernières années
⇨69% ont été amenés à agir sur le volet économique relatif à leurs clients, au cours des trois dernières années
⇨68% ont été amenés à agir sur le volet économique relatif à leurs fournisseurs et partenaires, au cours des trois dernières années
⇨85% disposent de champs de délégations et de responsabilités bien définis, établis, formalisés
⇨35% disposent d'une forte autonomie dans les décisions à prendre
⇨44% se déclarent totalement indépendants dans l'organisation de leur emploi du temps
⇨67% jugent leur système de rémunération adapté à leur situation de CDS
⇨32% déclarent que leur système de rémunération prend en compte l'inflation
⇨32% voit une évolution positive de leur rémunération dans les 2-3 ans
⇨15% des CDS voit une évolution positive de leur carrière dans les 2-3 ans
⇨72% bénéficient d'un entretien annuel avec leur président ou directeur
⇨40% juge favorable l'évolution de leurs relations avec les instances de gouvernance
⇨74% jugent bonnes leurs relations avec leur président ou leur directeur général
⇨78% jugent bonnes leurs relations avec les autres cadres dirigeants ou supérieurs
⇨89% jugent bonnes leurs relations avec leurs équipes
⇨64% jugent bonnes leurs relations avec les partenaires sociaux
⇨89% ont une bonne connaissance du fonctionnement du CSE
⇨76% envisagent de voter aux prochaines élections professionnelles
⇨52% ne se sentent pas suffisamment représentés par les organisations syndicales dites représentatives
⇨61% estiment souhaitable de créer un collège spécifique des CD

➪72% estiment que le dialogue social au sein de leur entreprise est satisfaisant ou très satisfaisant
➪22% ressentent une croissance du phénomène religieux en entreprise
➪13% ont connu la mise en place d'une charte de la laïcité dans leur entreprise
➪56% pensent qu'il faut revoir la répartition de la richesse entre actionnaire et entreprise pour les sociétés commerciales
➪46% pensent qu'il faut revoir la répartition de la richesse entre adhérent et entreprise pour les sociétés coopératives-mutualistes
➪53% estiment qu'il faut revoir la répartition de la richesse entre entreprise et dirigeants
➪65% entre l'entreprise et l'ensemble des salariés
➪76% affirment que leur entreprise est engagée dans une démarche RSE
➪27% estiment qu'ils ont une forte marge de manoeuvre sur les actions menées par leur entreprise sur les enjeux RSE
➪82% utilise l'intelligence artificielle à titre personnel
➪76% l'utilise à titre professionnel
➪94% déclarent avoir plaisir à travailler
➪26% jugent négative l'évolution de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle
➪57% déclarent un moral plutôt positif
➪49% ont un moral positif à l'échelle des 2-3 ans

Liliane PAUTROT
Administratrice et responsable des enquêtes d'opinion

LIRE

EQUATION TAIWANAISE

Vers ne troisième guerre mondiale ?
Jean-Luc BUCHALET
ÉDITIONS PLUME LIBRE



La multitude des conflits régionaux qui agitent notre Planète (Ukraine, Iran, Palestine, Moyen orient, Asie-Pacifique, entre autres) entretient des craintes grandissantes sur les risques d'une globalisation ouvrant *in fine* sur l'émergence d'une troisième guerre mondiale : risque « non nul », diraient les spécialistes. Toutefois ce serait un peu trop vite oublier que l'art suprême de la guerre, comme le préconisait Sun TZU, reste de soumettre l'ennemi sans combat : l'importance de la stratégie et de la ruse, des tactiques subtiles pour neutraliser l'adversaire sans engagement, reste alors la véritable victoire : la capacité à neutraliser l'action de l'ennemi sans recourir à la force brute.

Avec cette nouvelle parution, **Jean-Luc BUCHALET,** expert reconnu, enseignant et auteur de nombreux livres d'économie (lauréat du prix Turgot spécial en 2013), met à profit sa connaissance intime de l'histoire et de la culture chinoise pour délivrer une forme de message subliminal, à travers une fiction, aux racines familiales avérées. Au fil des pages apparait une réalité chinoise d'une grande complexité, en lien avec celle des personnalités et des grands leaders contrastés, des figures profondément humaines, le plus souvent sombres et manipulatrices, de Mao à Xi.

A travers les regards croisés, l'histoire et les témoignages des personnages fabuleux de ce roman, dont certains appartiennent à la famille de l'auteur lui-même (son propre beau-père vétérinaire, responsable d'une région, incarcéré, dont l'épouse militaire et garde rouge a sauvé la vie) on découvre aussi la dure réalité de l'histoire moderne de la Chine.

Sous Xi, la digitalisation « est devenue un outil de contrôle massif », prolongeant l'héritage autoritaire de la révolution culturelle. Sa rivalité croissante avec les Etats-Unis fait planer la menace d'un conflit majeur, notamment autour de Taiwan.

Mais le pire n'est jamais sûr en tout cas on peut l'espérer !!!

L'intrigue de ce remarquable roman mêle fresque historique et suspense, offrant une immersion intime dans « l'âme chinoise ». La qualité de plume de l'auteur y contribue largement. C'est aussi l'un de ses grands mérites que ses lecteurs sauront particulièrement apprécier.

Jean-Louis CHAMBON,
Président d'honneur du Prix Turgot

Direction administration rédaction :
FNCDS

Courriel : communication@fncd.eu - www.fncd.eu

Publication : trimestrielle - Abonnement annuel : 15 €
Directeur de la publication : Christian CORDONNIER
Responsable de la rédaction : Patricia GIRAUD
Dépôt légal : à parution - ISSN N° 2417-5420

RÉSEAUX