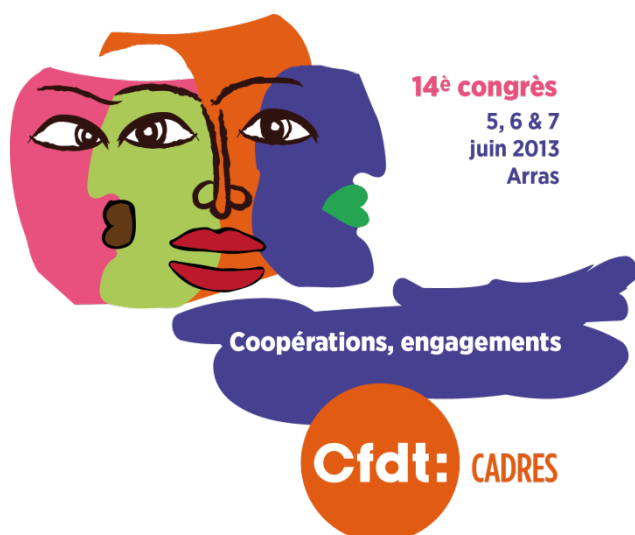




Projet de résolution générale Extraits

Après les 30 financières, les 30 responsables ?

Le paysage économique et social au moment où se tient ce congrès est marqué par des mutations et des ruptures qui frappent notre pays et bien d'autres pays de l'Union européenne. Dans un contexte de crises plurielles, de croissance très faible, d'impacts limités des mesures macro-économiques de régulation, quels sont les leviers pertinents aujourd'hui permettant de sortir de ces crises, de sortir de tant d'impasses ? C'est une question centrale.

Une mobilisation massive de toutes les forces vives, de toutes les intelligences, de toutes les compétences, est nécessaire. Les enjeux posés par la tentative de mise en place de politiques de filières notamment dans le numérique associant les différentes composantes de l'écosystème pouvoirs publics, fédérations patronales, organisations syndicales donneurs d'ordre et sous-traitants sont importants. Ils doivent aussi pouvoir être déclinés dans les territoires.

Le seul discours sur les efforts à produire, sur l'austérité, les restrictions budgétaires, les économies à réaliser, les coûts à réduire et les effectifs à réduire ou supprimer ne saurait suffire pour redresser la barre, retrouver des leviers de compétitivité. Il convient d'inventer de nouveaux modèles économiques compatibles avec un développement respectueux des grands équilibres des systèmes de protection sociale et de solidarité. Cela vaut tant au niveau national qu'au niveau européen et ce contexte implique de remettre la question des solidarités sur le devant de la scène.

Le déficit de réflexion prospective des représentants patronaux souvent arc-boutés sur le seul coût du travail et les difficultés de certains acteurs syndicaux à penser les réformes indispensables à la performance économique et sociale, à la cohésion économique et sociale, mais parfois même à regarder certaines réalités en face, **tout cela confère à la CFDT une responsabilité singulière.**

Chapitre 1. Des modèles en échec. Analyse de la CFDT Cadres

La grande entreprise déformée par la gouvernance financière, voire boursière, a produit des dégâts sociaux, sociétaux et environnementaux dont les coûts ont été peu ou pas pris en compte. Elle doit redevenir un collectif de travail en mesure de mobiliser les ressources, d'organiser les compétences, de développer de nouvelles capacités pour innover, de permettre à ses salariés de s'émanciper dans un travail qui retrouve un sens social alors qu'elle a été trop souvent « asséchée » par la course au profit financier à court terme dans une logique d'alignement d'intérêts entre dirigeants et actionnaires.

Dans la même logique, les administrations publiques ont été asséchées par la RGPP. Il faut penser un nouveau modèle, organiser un collectif engagé et solidaire dans une dynamique de création collective.

L'entreprise s'entend pour nous ici au sens du collectif de travail qui, par sa coopération, produit un bien ou un service pouvant être aussi bien public que marchand, quel que soit le statut ou la forme juridique de l'entité de travail. Les administrations publiques sont donc en ce sens autant concernées par notre propos. Si du point de vue juridique l'entreprise n'existe pas en droit¹, elle existe pourtant bien en tant que communauté de salariés, avec ses forces et ses faiblesses, ses richesses et ses maux. Elle existe pourtant bien pour ses clients ou ses usagers au regard de sa finalité de production de biens ou de services. Elle se différencie pleinement de la société de capital, appelée à dégager un résultat financier, destiné à être investi, redistribué.

1. Le travail oublié

Les syndicalistes que nous sommes, dans notre rôle de représentation des salariés, entendons souvent les maux, les dysfonctionnements et les problèmes. Lorsque nous questionnons les salariés à l'instar du baromètre CFDT sur le travail de l'enquête CFDT Cadres, ces derniers nous disent aussi ce qui va bien ou pas trop mal. Ils nous disent surtout leur souhait de bien faire leur travail et de disposer pour cela des conditions d'un travail de qualité, des compétences pour le faire. Ils apprécient leur hiérarchie directe, leurs managers de proximité, tout en exprimant des exigences vis-à-vis de cette même hiérarchie : écoute, reconnaissance mais aussi appui professionnel de proximité. Ils se plaignent souvent de ne pas pouvoir bien faire leur travail. Ils nous disent prendre sur eux, parfois beaucoup, pour assurer la continuité et la qualité du service, de la production avec des contraintes chaque année un peu plus fortes. Les managers nous disent leur attachement à leur équipe, à la qualité des coopérations, à la qualité du service rendu ou du produit fabriqué. Ils sont souvent les seuls à nous parler de cela, à parler d'utilité sociale, de finalité sociétale, termes particulièrement forts dans les expressions des agents des administrations publiques ainsi que des salariés de l'économie sociale.

¹ Voir la revue Cadres « Management, un terrain à reconstruire », septembre 2011

Faire un travail de qualité, c'est avoir la possibilité de bien faire son métier, de mettre en œuvre et de développer ses compétences. Or aujourd'hui le métier est le grand oublié dans le management. L'entreprise n'investit pas sur ses salariés qu'elle considère « interchangeables ». Maintenir sa capacité d'emploi devient un vrai défi pour les jeunes, pour les seniors et pour les cadres en entreprise. L'accompagnement dans la progression de l'individu est absent des politiques de ressources humaines, exception faite des « hauts potentiels » qui, seuls, bénéficient d'un vrai plan de carrière.

Les employeurs de leur côté, pour la plupart et notamment dans les grandes entreprises, nous parlent de finances, de marchés, d'actionnaires, de résultats d'exploitation, de marges, de dette publique, de comptes à rendre, de reporting et de réduction d'effectifs. Plus on s'éloigne du travail de terrain, du client ou de l'utilisateur, plus on monte dans la hiérarchie, moins il est question de travail, d'activités, de compétences, d'autonomie, de métiers, en un mot, de PROFESSIONNEL. Les objectifs chiffrés de rentabilité sont traduits en contraintes budgétaires, en objectifs financiers, en plafond de masse salariale, en indicateurs de performance encapsulés dans les tableaux de bord. Et tout cela doit se décliner, retomber en pluie, dans une logique descendante implacable, limitant par construction les marges de manœuvre et les leviers d'actions des acteurs de la mise en œuvre de cette « musique ». A l'opposé les salariés revendiquent plus d'autonomie professionnelle, plus de responsabilité de faire, de décider, plus de qualité de vie au travail, plus de maîtrise de leur temps et charge de travail, plus d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. En un mot, ils veulent avoir la possibilité de retrouver du pouvoir d'action et de bien faire leur travail.

Cette distance entre la stratégie des dirigeants et la connaissance de la réalité du travail est bien sûr moindre dans les PME où les lignes hiérarchiques sont plus réduites et dans certaines entreprises plus atypiques, à gouvernance différente (comme les sociétés coopératives), où les salariés trouvent une place organisée dans les procédures de décision.

2. Les travailleurs désabusés

Citons les travaux de l'Observatoire des Cadres à l'occasion des 15 ans :

« Le cadre est là pour créer la cohésion des équipes, gage de performance de l'organisation. Investi d'un travail de traduction et d'interprétation permanente, il est celui ou celle qui fait vivre l'organisation. Il est celui qui articule l'individuel et le collectif, le quotidien et la stratégie, l'innovation et le tout-venant. Il est toujours « entre-deux ». Depuis les années quatre-vingt, l'écart s'est amplifié jusqu'à l'absurde entre des discours qui appellent à la prise d'initiative, au travail coopératif et des pratiques qui, à l'inverse, multiplient les exigences de reporting en réduisant d'autant l'autonomie des managers. On a parlé de travail d'équipe et on a individualisé les rémunérations, oubliant que la performance est d'abord collective. On a tenté de faire croire que la performance d'une entreprise se résumait à la qualité visionnaire de son PDG – qu'il fallait rémunérer en conséquence – déclinée dans tous les services au moyen d'une kyrielle de progiciels et autres outils. On s'est lourdement trompé... Il est urgent de mieux connaître et reconnaître le travail des cadres... Lorsqu'ils veulent être associés à la formulation des critères qui président à la mesure de la

performance, à l'évaluation du travail et aux promotions professionnelles, lorsqu'ils réclament que soient écoutées les leçons de leur expérience et de ce qu'ils vivent au travail, les cadres ne demandent pas assistance ou compassion. Ils savent que d'autres souffrent plus qu'eux de la crise. Ils ne demandent pas non plus à être exonérés de responsabilités qui seraient devenues trop lourdes à porter. Ils veulent changer les règles du jeu parce que celles qui prévalent aujourd'hui sont destructrices des hommes et des organisations ».

Dans les fonctions publiques ces dernières années, les réorganisations accélérées sous l'effet de la révision générale des politiques publiques (RGPP) ont redéfini les missions du service public. Les cadres publics assurent ces missions dans des conditions contraintes par un contexte social, économique et législatif qui pèse sur l'environnement interne et notamment sur l'encadrement de proximité tant en termes de marges de manœuvre qu'en termes de conditions de réalisation du travail. Des cadres qui se retrouvent coincés entre des marges de manœuvre réduites et des choix à opérer dans l'urgence. La Modernisation de l'Action Publique (MAP) succède à la RGPP dont l'évaluation a été faite. Si la méthode diffère en matière de concertation des acteurs concernés, l'objectif reste le même : conserver un service public de qualité en dépensant moins. Il s'agit donc de faire mieux avec moins de moyens. Pour la CFDT Cadres, il est essentiel que les cadres publics soient reconnus et associés comme des acteurs stratégiques dans la conduite des futurs projets d'orientation ou de transformation déclinés par la MAP.

Partout, dans le public, le privé, ou le secteur associatif, il s'agit de motiver sans avoir de ressources supplémentaires, faire appliquer les décisions de réorganisations, faire adhérer les équipes aux changements, gérer leurs résistances. Le quotidien des cadres de proximité est semé d'injonctions plus contradictoires que complémentaires. Ils sont à la fois dans leurs missions vecteurs et acteurs de la conduite du changement, mais aussi malmenés par toutes ces transformations dont ils n'ont pas été informés et encore moins associés aux processus de décisions. Les réformes auxquelles ils sont confrontés ont un impact direct sur le sens que ces cadres donnent à leur travail.

Amenés à réguler des tensions suscitées par les réorganisations structurelles, les cadres sont de plus en plus confrontés à des contradictions croissantes entre leur éthique personnelle et l'exercice de leur responsabilité et en mesurent les conséquences tous les jours dans les difficultés à traduire les prescriptions auprès de leurs équipes. La complexification et l'intensification du travail, le pilotage par objectifs et indicateurs contribuent aussi à renforcer ces tensions organisationnelles, qu'elles soient collectives ou individuelles.

Chapitre 2. Repenser le management et réhabiliter la fonction cadre

Repenser l'entreprise ou l'administration ne saurait se limiter à repenser sa gouvernance, sa forme juridique, sa propriété. C'est aussi repenser son management, les modèles et les outils de gestion les plus répandus, en faire une analyse critique et proposer des alternatives économiques et managériales. Les modèles actuels ont montré leurs limites, quand il ne s'agit pas d'impasses, comme nous l'avons décrit dans le chapitre précédent. Il nous faut proposer d'autres pratiques managériales, et surtout pour être crédible, faire la démonstration que non seulement cela est possible, mais que cela est économiquement et socialement efficace, viable, soutenable. Remettre l'humain et ce qu'il est capable de faire et de construire au cœur de la prise de décision est vital pour redonner du sens au travail et à la fonction cadre.

C'est la combinaison de plusieurs leviers d'action qui doit permettre d'être efficace. Certaines conditions préalables doivent être réunies pour qu'un autre management soit possible, pour que la pérennité de l'activité, la qualité du produit fini ou du service rendu puissent l'emporter sur la satisfaction d'intérêts à court terme, qu'il s'agisse de ceux des actionnaires, de dirigeants ou de l'employeur y compris quand celui-ci est un employeur public. Pour que la coopération entre les salariés l'emporte sur la compétition, que la performance globale de l'entreprise ou du service public l'emporte sur la performance individuelle, que la responsabilité sociale de l'entreprise, y compris vis-à-vis de ses sous-traitants soit enfin questionnée. Nous proposons donc de combiner plusieurs leviers autour de 3 axes majeurs : le management, la gouvernance et la qualité de vie au travail, sans omettre de les articuler dans une dimension européenne et internationale.

2.1. Le management

2.1.1. Agir sur les pratiques managériales en faveur d'un développement soutenable

Comment former les cadres et leur apprendre à diriger ? Comment développer l'intelligence des situations ? Trop souvent les doctrines gestionnaires éludent la question de l'apprentissage du management, trop souvent les entretiens professionnels masquent le travail réel, trop souvent l'évaluation n'est que quantitative et nie l'investissement personnel et les compétences. Ce chantier est aussi celui des carrières professionnelles. Les parcours sont de plus en plus longs, exigeants et exposés aux accidents. Les organisations se déstructurent, les projets s'empilent, l'expert s'il veut faire carrière doit à un moment ou à un autre devenir manager. Une permanence demeure cependant : la prime aux diplômés des grandes écoles, lesquelles forment d'ailleurs davantage d'hommes que de femmes. Plusieurs « plafonds de verre » subsistent : pour les femmes dans l'accès à certaines fonctions, entre les cadres supérieurs et tous les autres ou pour devenir cadre quand on n'a pas le bon diplôme.

La CFDT Cadres invite à agir pour :

- Connaître le contexte de l'entreprise en matière d'évolutions économiques, technologiques et sociales pour mieux questionner la finalité de l'entreprise et son utilité économique, sociale et sociétale, et en quoi consiste sa performance ;

- Faire reconnaître la fonction de cadre comme centrale dans les dynamiques d'innovation, d'adaptation, de coopération et permettre aux managers de questionner la finalité des reportings ;
- Renforcer l'apprentissage du management et des relations sociales dans la formation initiale et continue ;
- Reconnaître les compétences indépendamment du diplôme initial et les mettre au cœur du développement de l'entreprise ;
- Renforcer la performance collective, les performances sociales et environnementales ;
- Construire dans la CFDT un outil de formation professionnelle pour ses adhérents sur le management responsable.

2.1.2. Agir sur le modèle économique et social en faveur de l'innovation

La CFDT Cadres invite à agir pour :

- Imposer du temps pour imaginer collectivement les choix et stratégies pour l'avenir de l'entreprise ou de l'administration en tenant compte de l'environnement territorial (pôle de compétitivité, bassin d'emploi). Celui-ci s'inscrit notamment avec ses commissions interprofessionnelles cadres dans le soutien actif aux initiatives de gestion prévisionnelles sur l'emploi dans les territoires et les grandes filières professionnelles qui ne se limitent plus aux champs traditionnels des organisations patronales et syndicales ;
- Intervenir dans les politiques de recrutement, de parcours professionnel et de promotion interne pour faire de la diversité un choix délibéré pour innover dans les pratiques de management et d'organisation du travail ;
- Impulser plus de proximité entre l'enseignement supérieur et entreprise, par la présence de professionnels dans la définition et la mise en œuvre des cursus de formation – par une meilleure intégration des stagiaires ou des jeunes en apprentissage tant dans les entreprises privées que dans le secteur public ;
- Réciproquement, créer au sein du comité d'entreprise, une commission recherche innovation développement ouverte à des membres de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- Favoriser la création d'activités innovantes par la création d'entreprise ou la reprise d'entreprise avec garantie d'actif social par le repreneur.

2.1.3. Agir pour l'égalité professionnelle et une meilleure prise en compte de la parentalité en entreprise

La CFDT invite à agir pour :

- Intervenir sur les véritables causes de plafond et murs de verre et en particulier sur les critères de reconnaissance et valorisation professionnelles basées sur la disponibilité en temps et les mobilités géographiques ou les déplacements ;
- Poursuivre l'action pour faire reconnaître la parentalité dans le monde du travail et promouvoir un congé paternité de deux mois, pris ou perdu, suffisamment rémunéré pour être attractif et proposera des mesures pour contribuer à son financement.

2.2. La gouvernance

2.2.1. Agir sur le mode de gouvernance ou de gouvernement d'entreprise

La CFDT Cadres invite à agir pour :

- Communiquer et agir en faveur de la levée des clauses de confidentialité et pour que les représentants des salariés -qui sont tenus de rendre compte de leur mandat au personnel qu'ils représentent- aient la possibilité de communiquer des informations de façon à garantir la primauté de l'intérêt social. Ces informations peuvent être soumises à des conditions seulement si leur caractère nuit aux intérêts économiques de l'entreprise ;
- Revendiquer la création d'un comité ad hoc pour mettre en cohérence les dimensions économiques et sociales, à l'image de ce qui s'est fait à la SNCF (comité sous présidence CFDT) ;
- Renforcer la présence des représentants des salariés dans les conseils, y compris dans le secteur associatif, en privilégiant une double représentation (représentation des parties prenantes internes, les salariés, et représentation syndicale des travailleurs de la filière d'activités afin de renforcer la responsabilité sociale des donneurs d'ordre vis-à-vis de leurs sous-traitants et impulser des partenariats de filières permettant de faire émerger des entreprises de taille intermédiaire) ;

Débat ouvert n°1 : « Présence des salariés représentant la filière d'activités dans les conseils d'administration » sur la base d'un amendement de Rhône-Alpes entraînant après réécriture, la création d'un nouvel alinéa, inséré entre le 3^{ème} et le 4^{ème}.

- Intégrer dans cette représentation pour les entreprises à dimension européenne ou internationale une représentation syndicale de filière d'activités via les comités de groupe européens ou mondiaux ou les fédérations syndicales européennes ou mondiales ;
- Soutenir ces représentants par des actions de formation.

2.2.2. Agir sur la compétitivité hors coût et la politique de redistribution de valeur

La CFDT Cadres invite à agir pour :

- Des salaires décents et une juste contrepartie en matière de rémunération de l'investissement des salariés ;
- La limitation des rémunérations indécentes de certains dirigeants source potentielle de crises de gouvernance et de fractures de la cohésion sociale au sein de l'entreprise. Ces rémunérations devraient être indexées sur des indicateurs de RSE, plafonnées en définissant des critères de plafonnement et des outils de suivi et être publiées ;
- Le renforcement du rôle des IRP et des représentants des salariés dans la gouvernance des entreprises et administrations pour peser sur la construction et la redistribution de la valeur ajoutée ou des gains de productivité.

2.2.3. Agir sur les services publics, facteurs de cohésion sociale

La CFDT Cadres invite à agir pour :

- Offrir aux sections syndicales des outils d'analyse du « travail public » qui permettent de dire l'exercice quotidien du métier, la définition du ou des publics concernés, leur mode d'expression ainsi que la mise en œuvre de politiques publiques et leur évaluation. Les cadres ont toute leur place dans cette réflexion et apporteront leur perception de ce travail public ;
Débat d'amendement n°1 : « Passer de l'unique approche par catégorie à une logique permettant de valoriser l'exercice de responsabilité » sur la base d'un amendement de la Franche Comté entraînant la réécriture du deuxième alinéa.
 - Passer de l'unique approche statutaire (corps, catégorie ou grade) à une logique de métier et de compétences qui permette de reconnaître notamment les responsabilités de proximité, de donner du sens et de la reconnaissance aux parcours professionnels tout en les sécurisant. La valorisation de l'exercice d'une responsabilité dans un parcours professionnel conduirait à une promotion construite sur d'autres critères. Ce travail sera réalisé en collaboration avec l'UFFA.
- Reconnaître la fonction de management particulièrement pour ceux qui exercent des responsabilités d'encadrement de proximité et leur donner les moyens de les exercer (autonomie dans la prise de décision, charge de travail adaptée et formations spécifiques) ;
- Développer des parcours professionnels attractifs et diversifiés en anticipant la gestion des ressources humaines, en favorisant les mobilités par la mise en œuvre de véritables outils d'accompagnement et de suivi individualisés, par la décentralisation de la décision et des marges de manœuvre sur les bassins d'emploi et de vie.

2.2.4. Agir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises

La CFDT Cadres invite à agir pour :

- Promouvoir, y compris en impliquant et formant les représentants du personnel, la prise en compte par les entreprises de la norme ISO 26000 qui les responsabilisera sur les impacts de leurs décisions et de leurs activités sur la société et sur l'environnement ;
- Faciliter la prise en charge de la RSE par les directions RH en articulation avec les autres directions pour en faire un objet de négociation avec les parties concernées, l'humain étant au cœur de notre action CFDT.
- En lien avec la confédération, former nos militants à la démarche RSE. Elaborer des modules de formation « RSE » à destination des managers en mettant en avant de nouveaux outils d'évaluation de la performance des managers ;
- Ré-objectiver cette performance avec des critères sociaux ;
- Faire reconnaître et développer le rôle essentiel du cadre manager ou expert dans la réussite de la RSE et orienter les plans de formation des entreprises vers des actions de formation liées à la RSE.

2.2.5. Agir pour l'insertion professionnelle des jeunes

La CFDT Cadres invite à agir sur :

- les négociations découlant de la mise en œuvre du contrat de génération et le décroisement générationnel de l'entreprise, en favorisant la diversité des recrutements au regard du diplôme, du genre et de l'origine ;
- l'amélioration du parcours du jeune dans l'entreprise en organisant la rencontre avec les délégués syndicaux dans les parcours d'intégration, en favorisant le décryptage des codes sociaux et en développant un appui professionnel dans la prise de fonction ;
- la mobilisation des acteurs institutionnels où nous siégeons (APEC, CESI, ONPS, Unedic, etc.) sur la problématique d'insertion professionnelle et sociale ; l'accompagnement, notamment dans ces structures, des jeunes qui n'ont pas réussi leur première expérience professionnelle ou pris un premier travail sous qualifié ou ont subi une période chômage consécutive à leur sortie des études ;
- le renforcement du partenariat avec l'AFIP à travers des services comme l'animation d'ateliers sur le droit du travail et le conseil pour trouver un emploi ;
- l'implication des entreprises dans une politique de logement en direction de leurs salariés et notamment dans le secteur locatif intermédiaire à destination des jeunes embauchés ;
- l'encadrement du recours au CDD, intérim et temps partiels subis ainsi que stages sans visées professionnelles ;
- le développement d'une offre syndicale adaptée aux aspirations des jeunes générations, un accueil dès l'entrée dans l'entreprise, la création d'un portail des services « insertion » ;
- La poursuite de la coopération avec la Cé et avec d'autres associations en lien avec les URI et la Confédération en travaillant en amont, dans le cursus de formation supérieure, sur le rôle et les missions des organisations syndicales auprès des jeunes ;
- L'articulation des services de l'ouvre boîte numérique avec les besoins de ces populations : étudiants, « afapiens » et jeunes diplômés ;
- La mobilisation des CE sur l'engagement des entreprises pour la quantité et la qualité des stages, l'apprentissage, la formation et l'accompagnement.

2.3. La qualité de vie au travail

2.3.1. Agir sur les modalités d'organisation du travail

La CFDT Cadres invite à agir pour :

- réaffirmer les compétences de décision et pas seulement d'exécution ;
- permettre aux managers de formaliser et faire remonter les difficultés des équipes et les propositions d'amélioration, là aussi une sorte de « reporting social » ;
- donner aux managers de proximité la possibilité d'arbitrer la nature et la fréquence des reportings liés à leur activité afin d'éviter une trop forte tertiarisation de leur travail ;

- améliorer la communication des informations stratégiques aux managers de proximité afin qu'à leur tour, ils gèrent avec discernement leurs équipes ;
- formaliser le temps nécessaire pour le management de leur équipe en termes de réunions régulières, entretiens individuels et présence sur les lieux de travail ;
- créer des espaces de discussion sur le travail au niveau des managers eux-mêmes pour échanger sur leurs propres pratiques professionnelles (voir chapitre 3.2) ;
- mettre à leur disposition des outils d'accompagnement lorsqu'ils sont en difficulté ou face à des salariés en difficulté ;
- refonder et renforcer le rôle des DRH sur la gestion des compétences, remettre le métier au centre de la gestion des RH et la reconnaissance de l'individu comme clé de voûte de la motivation et de création de valeur ;
- combattre les dogmes du changement de postes et de filières tous les trois ans sans tenir compte de la durée incontournable d'apprentissage du métier ;
- prendre en compte l'impact sur les cadres des nouvelles formes de travail (mode projet, télétravail, management à distance, etc.) ;
- Restaurer la nécessaire autonomie indissociable de la fonction cadre ;
- tenir compte des métiers dans la gestion de la pyramide des âges.

2.3.2. Agir sur la charge de travail en faveur des équilibres de vie

La CFDT Cadres invite à agir pour :

- Inviter l'entreprise à cesser de ne privilégier dans les parcours professionnels et dans les systèmes de reconnaissance, que les cadres toujours disponibles et qui ne comptent pas leurs heures ;
- Aider les cadres à prendre conscience des situations anormales, à les formuler et à les étayer en préparation d'une rencontre avec leur responsable hiérarchique ;
- Négocier un droit au repos réel et pour cela, avoir connaissance des dépassements d'horaires importants mais aussi du décompte des jours de travail et des jours de repos dans chaque service et équipe de travail (obligation rappelée par l'arrêt du 29 juin 2011 qui introduit l'idée d'amplitude journalière et de charge raisonnable) ;
- Formaliser la remise d'un rapport annuel obligatoire traitant de ces sujets au CE et au CHSCT ;
- S'assurer lors du débat annuel en CE sur le forfait jours que dans l'entretien annuel obligatoire pour tout cadre au forfait annuel en jours, la question des équilibres de vie soit abordée ;
- Introduire dans les négociations annuelles obligatoires la question de la régulation collective de l'usage des TIC dans l'entreprise ou l'administration (droit à la déconnexion mais aussi devoir de déconnexion). Les chartes sur le sujet souvent imposées par les directions s'avèrent insuffisantes.

Débat d'amendement n°2 : « Régulation des usages des TIC par la négociation ou par l'évolution des pratiques managériales » sur la base d'un amendement déposé par le SGIC visant à supprimer l'alinéa précédent pour lui substituer l'alinéa ci-dessous.

- faire évoluer les pratiques managériales plutôt que de négocier sur un droit au repos réel. L'enjeu n'est pas aujourd'hui d'acquiescer un nouveau droit sur ce sujet mais plutôt de modifier les fonctionnements.

- imposer un dialogue professionnel individuel et collectif régulier sur l'amplitude et la charge de travail afin que celles-ci restent raisonnables.

La CFDT Cadres poursuivra son travail de veille sur les TIC et soutiendra les équipes syndicales engagées dans la NAO des TIC et les autres négociations sur les TIC. Elle valorisera les actions syndicales menées sur ces questions.

2.3.3 Agir pour des parcours professionnels qualifiants en faveur de la promotion sociale

La CFDT Cadres amplifiera son action dans ses différents mandats et à l'intérieur de la CFDT en faveur de l'accompagnement des parcours professionnels visant l'accès aux fonctions de cadre (certification, qualification, concours recrutement...). Elle invitera à agir dans les entreprises, associations, et administrations pour rendre cette promotion attractive et effective.

2.4. Agir au niveau européen et international

La CFDT Cadres poursuivra son action sur ce dossier de l'alerte en particulier en proposant un texte « modèle » de négociation sur la question du lanceur d'alerte au niveau d'un groupe ou d'une entreprise.

Sur le thème de la responsabilité sociale des cadres, la CFDT Cadres a été à l'initiative de la création d'IRESCA, Initiative pour la responsabilité sociale des cadres. Le bilan de cette initiative et des coopérations avec les organisations signataires nous a incités à resserrer les projets avec deux ONG partenaires : la FPH, Fondation pour le Progrès de l'Homme et ISF, Ingénieurs Sans Frontières.

La CFDT et la FPH envisagent de construire ensemble un partenariat à long terme dans le cadre duquel plusieurs projets sont envisagés :

- Elaboration des modules de formation initiale et continue sur les questions de responsabilités des managers et leurs pratiques (en lien étroit avec ISF) ;
- Contribution à la construction d'un cadre européen et international pour la protection des lanceurs d'alerte (en lien avec d'autres ONG dont Transparency International) ;
- Identification et activation des réseaux nationaux et internationaux pour avancer sur le thème de la protection du lanceur d'alerte et plus largement les droits des cadres ;
- Production en lien avec la FPH d'un livrable qui recueille les productions depuis dix ans relatives au sujet du management responsable.

Elle poursuivra ses relations bilatérales avec UNIONEN (syndicat suédois de 500 000 adhérents cadres) en particulier sur le thème du développement syndical. Elle envisage une possibilité de partenariat avec le syndicat chilien rencontré ici à Paris en 2012, comme clé d'entrée pour un projet plus large au niveau des syndicats des pays d'Amérique Latine, autour de questions communes : droit d'alerte et protection des cadres syndiqués, RSE, management responsable, formation des managers... Les mêmes sujets pourraient prolonger les coopérations engagées en 2007 avec les syndicats de cadres africains.

La CFDT cadres restera vigilante sur les questions de mobilité européenne et internationale de travailleurs et des étudiants, notamment sur la reconnaissance mutuelle des qualifications. La CFDT Cadres souhaite promouvoir un syndicalisme européen et international utile et efficace pour les travailleurs, à la fois revendicatif à l'image de ce qui a été fait sur le temps de travail, les pensions en Europe, mais aussi diffuseur de services aux professionnels et managers, comme cela a été fait avec UNI lors de la production du guide sur l'Offshore ou sur l'éthique et la responsabilité des cadres. Cela demande du temps et doit s'inscrire dans la durée. Cela suppose aussi des moyens, un investissement des

organisations syndicales et la participation à des projets européens et à d'autres initiatives internationales.

Chapitre 3. Place et rôle d'un syndicalisme de transformation sociale

Il nous faut sans doute sortir d'un schéma de pensée où le management est l'affaire des autres, des employeurs, des RH, bref tous ceux qui au final ne s'en occupent pas ou peu. Les employeurs ont trop longtemps affirmé « l'organisation du travail, c'est nous », alors qu'ils n'en faisaient rien ou si peu. Les organisations syndicales ont trop longtemps accepté cette situation, ce marquage de territoire, en se réfugiant parfois derrière un discours de non participation à la gestion de l'entreprise. Mais qui organise le travail au quotidien, les coopérations, la professionnalité, la relation de service ? Qui anime et valorise la parole sur le travail, si ce n'est le cadre intermédiaire, le manager de proximité et son collectif de travail ?

Le risque n'est pas des moindres d'accumuler toutes les contraintes sur les managers de proximité sans leur apporter le moindre appui, l'équipement professionnel indispensable pour ces acteurs clés des changements, des transformations et mises en œuvre des projets dans les entreprises et administrations. La CFDT Cadres souhaite promouvoir un syndicalisme d'appui professionnel au service des professionnels, des managers et des collectifs de travail et, 30 ans après les lois Auroux, articuler dialogue social et dialogue professionnel.

Notre vision émancipatrice du syndicalisme et notre conception de la place des cadres dans le syndicalisme pour transformer l'entreprise et l'administration, faire évoluer voire repenser le management, diffère de celle de nos partenaires syndicaux. Elle ne s'appuie pas sur une logique statutaire mais sur une logique fondamentalement professionnelle, liée à la fonction, à la responsabilité, à l'expertise et au rôle joué dans l'organisation. La prise en compte de l'identité professionnelle de ces salariés à part entière est un enjeu important pour le syndicalisme confédéré qu'incarne la CFDT.

3.1. Pour un syndicalisme appui professionnel.

3.1.1. Au service des professionnels et des managers

Refaire entreprise, refonder un modèle, mobiliser, organiser et développer de nouvelles capacités pour tous représente le cœur même du management. C'est bien aux managers de proximité que revient l'initiative de cette dynamique collective. Une dynamique très exigeante qui suppose de repenser leur « équipement professionnel ». Quel appui leur apporter et qui doit leur apporter cet appui professionnel et personnel ? Les services des ressources humaines s'en désintéressent souvent et font peu ou rien, faute de volonté, d'autonomie de faire, de moyens parfois. Il nous faut sortir de la seule rationalité instrumentale pour revenir à la pratique d'apprentissage, en situation, par capitalisation d'acquis de l'expérience de management, de responsabilité et d'autonomie.

Créer pour les cadres experts les conditions qui permettent de bien faire son travail, avoir une liberté d'organisation, des marges de manœuvres, faciliter les coopérations, telles sont

les attentes de ces professionnels. A qui incombe la responsabilité d'y répondre ? Quel rôle peut jouer l'organisation syndicale ? Que peut-elle faire concrètement ?

Cette question renvoie à celle de notre offre de services professionnels, une démarche déjà bien engagée, mais qui nous invite à aller plus loin. Surtout dans le domaine de l'équipement par la formation continue, en alternance, tout au long de sa vie. Comment apporter un appui par la formation à forte valeur ajoutée différenciatrice. Comment renforcer le rôle du manager responsable, lanceur de signaux, d'alerte, le manager préventeur de risques ?

C'est un défi pour le syndicalisme de proximité soucieux d'apporter un plus à chaque personne en s'appuyant sur le collectif de travail, sur les règles collectives de métier. C'est une autre façon d'articuler individuel et collectif en repartant d'abord de la personne au travail. Singularité, communalité, ces concepts développés par Pierre Rosanvallon et explicités lors du colloque des 15 ans de l'OdC prennent à ce niveau toute leur place. Comment prendre en compte les singularités et les individualités tout en pensant les règles collectivement, préalablement, par la négociation ?

Au-delà de la défense d'un statut, nous revendiquons la valorisation et la reconnaissance du rôle du cadre pour apporter des réponses concrètes à ses besoins professionnels, en évitant le piège de la seule logique gestionnaire pour revenir ou privilégier le PROFESSIONNEL. Pour nous à la CFDT, très attachés à l'émancipation des salariés, il nous faut en parallèle de la création de droits et de garanties collectives pour tous les travailleurs, apporter aussi une réponse à leur quête de plus d'autonomie professionnelle, là où souvent les employeurs et les Directions des Ressources Humaines sont défaillants. La reconnaissance personnelle est avant tout une question de reconnaissance professionnelle. Il est pour cela nécessaire de construire de véritables politiques de gestion prévisionnelles de l'emploi et des compétences au sein des entreprises mais aussi des filières et des territoires. Les régions qui se voient reconnaître un rôle clé dans le domaine de la formation professionnelle peuvent être des lieux pertinents d'échanges et d'incitations actives notamment avec les CESER. C'est aussi un enjeu de dialogue social.

La motivation des cadres s'appuie sur le contenu du travail et l'exercice de responsabilités mais aussi sur la question du sens et de l'utilité sociale du travail. L'impossibilité de faire un travail de qualité pèse fortement sur la santé des salariés et en particulier celle des cadres. Le syndicalisme doit permettre d'exprimer les attentes de chacun dans ces domaines et réintroduire l'humain dans l'environnement de travail.

Il doit aussi garantir la question de l'équilibre de vie, de la santé au travail et en ce sens notre chantier sur la charge de travail/le temps de travail et les formations proposées dans ce domaine constitueront un appui professionnel et un véritable service syndical (voir chapitre 2).

3.1.2. Au service des collectifs de travail, des sections syndicales d'entreprises et des adhérents

Salariés, représentants des salariés et managers, quelles coopérations ? Quelles complémentarités ? Quelles paroles syndicales sur le management ? Alors qu'un manager peut aussi être adhérent CFDT et voire même élu ou mandaté, le débat est ouvert et surtout possible désormais.

Les réponses à ces questions ne sont pas simples. Ni les services individualisés, ni les négociations collectives, ni le seul dialogue social ne sauront apporter toutes les réponses. La question de l'articulation entre dialogue professionnel de proximité et dialogue social en entreprise ou administration mérite d'être examinée en profondeur 30 ans après les lois Auroux. Articuler les deux canaux de remontée de la parole sur le travail, la voie hiérarchique et celles des élus et IRP mérite de bien préciser la stratégie syndicale. Comment penser PERFORMANCES au pluriel, PERFORMANCE COLLECTIVE, en questionnant outils et systèmes d'évaluation, pratique de l'entretien, cursus de formation initiale et continue ?

Il s'agit bien d'un défi syndical. Dès lors les sections et syndicats seront amenés à penser la place et le rôle des managers dans un autre contexte et avec un autre regard. Ce dialogue professionnel contribuera à renforcer la capacité de compréhension par les sections, des stratégies d'entreprise, leur capacité de réflexion sur le long terme. Il permettra aussi aux cadres de se sentir interpellés, d'être intéressés au « fait syndical » ; un cadre même manager doit pouvoir militer, être reconnu professionnellement dans ce travail militant, travail qui peut être transcrit en compétences et représenter une véritable richesse.

C'est aussi un enjeu de développement syndical pour les cadres dans les entreprises, les administrations et dans le monde associatif.

L'action de la CFDT Cadres ne se limite pas au champ des managers. A titre d'exemple la CFDT Cadres poursuivra son travail partenarial relatif aux ingénieurs des trois Fonctions Publiques, avec les fédérations concernées et l'UFFA, notamment dans la perspective des élections professionnelles prochaines.

3.2. Articuler dialogue social et dialogue professionnel

La postface de François Chérèque dans le livre de l'Observatoire des Cadres « A quoi servent les cadres ? » campe bien le décor de cette impérative articulation entre dialogue social et dialogue professionnel. Ce texte met en évidence le rôle des managers de proximité mais pointe aussi les limites de l'exercice de ce rôle quand les conditions d'une parole sur le travail et sur l'organisation du travail ne sont pas réunies. Le dialogue social et la négociation collective doivent permettre de créer le cadre des bonnes conditions d'exercice d'une responsabilité professionnelle plaçant le « bien faire son travail » et la coopération au cœur du dialogue de proximité et des relations interprofessionnelles au sein d'une équipe.

Débat ouvert n°2 : « Articuler dialogue social et dialogue professionnel notamment avec les cadres adhérents » sur la base d'un amendement de la F3C ajoutant dans la suite du texte ci-dessus, le paragraphe suivant.

Pour cela, il faut savoir distinguer les différents types de rapport entre l'encadrement et les organisations syndicales : confiance ou défiance envers des partenaires sociaux, respect ou non des engagements. Il faut savoir aussi distinguer l'engagement des cadres adhérents CFDT : pour sa propre défense individuelle, ou pour participer à l'action syndicale de façon ouverte ou cachée.

Le texte adopté en décembre 2012 par le Bureau national confédéral dans le cadre du mandat de négociation sur la négociation nationale interprofessionnelle sur la Qualité de vie au travail revient également sur les espaces d'expression des salariés pour parler de leur travail, et sur le rôle des cadres de proximité. Ces espaces de discussion doivent porter sur

le contenu du travail, la qualité du travail, les pratiques professionnelles et le métier. Ils doivent permettre également une régulation du collectif sur les aspects d'égalité professionnelle et de conciliation des temps. En cas de situation ne pouvant être traitée par le manager de proximité, la hiérarchie de niveau supérieur est saisie. Les difficultés persistantes peuvent également faire l'objet d'une saisie, selon le cas, du DP ou du CHSCT. Ces espaces d'expression ne peuvent se concevoir sans une évolution de l'organisation du travail vers davantage d'autonomie et du renforcement du rôle et des moyens du management de proximité. Il est impératif de redonner à ces acteurs du pouvoir d'action. La confédération formule des propositions pour renforcer l'autonomie des acteurs et insiste sur l'appui au management de proximité en reprenant plusieurs propositions CFDT Cadres, citées précédemment.

Au moment de ce congrès d'Arras, ces propositions n'auront peut-être pas toutes été reprises dans l'ANI mais ces revendications restent pleinement d'actualité. La capacité de chaque section CFDT à porter et faire aboutir celles-ci sera déterminante pour améliorer la qualité de vie au travail. Elle témoignera également de la proximité ou non entre le syndicalisme de proximité incarné par la CFDT et ces salariés à part entière au rôle si singulier que sont les cadres et surtout les cadres de proximité. Un vrai défi et une épreuve de vérité pour toute l'organisation

3.3. Les défis du syndicalisme cadre

L'identité cadre au sens d'un statut, dans le secteur privé, est fortement percutée depuis quelques mois par des arrêts de jurisprudence relatifs à la justification des différences de traitement entre cadres et non cadres, la clarification des règles de mise en place du forfait-jours, mais aussi par certains contentieux sur la représentativité catégorielle qui bousculent le paysage syndical cadre.

Dans le secteur public, cette identité cadre est plus floue. Le terme « cadre » est employé autant pour les catégories A que pour les catégories B ; mais cependant aux fonctionnaires de catégorie A s'appliquent des avantages financiers censés compenser des responsabilités plus importantes. La CFDT a de longue date choisi de reconnaître la catégorie A comme l'équivalent des cadres au sens Agirc dans le secteur privé. Le passage en catégorie A des infirmières, entre autres, a remis en cause cette distinction implicite. Par ailleurs, des fonctionnaires des trois catégories A, B et C sont parfois amenés à encadrer et manager des équipes très importantes. Cette catégorisation des emplois publics semble bien obsolète et ne reflète plus la réalité des fonctions exercées. Nous en demandons la renégociation.

Le concept institutionnel de cadre n'est-il pas en train de voler en éclats ? Plusieurs ont déjà écrit sur la fin des cadres, cette exception française ou sur la banalisation des cadres. Il s'agit là d'un point de vue arc-bouté sur une réalité institutionnelle, sur une conception exclusivement catégorielle au sens d'une boîte à encadrer une population si hétérogène par ailleurs, beaucoup plus qu'une observation fine d'une réalité professionnelle au regard d'une identité de métier ou de fonction, d'un rôle exercé dans une organisation. Jouer un rôle ou occuper une place. Si l'histoire française des cadres a privilégié la question de la place et du rang, elle s'est peu intéressée à celle du rôle et de la fonction, des critères qui sous-tendent cette fonction, responsabilité, expertise et/ou technicité et autonomie réelle, comme nous l'affirmons depuis de nombreuses années.

Notre vision du monde des cadres partagée avec l'Observatoire des Cadres diffère de ce point de vue de celle des autres organisations syndicales françaises. Ces deux visions sont-elles incompatibles ? Sans doute non puisqu'elles ont de fait coexisté pendant des années, même si l'une a pris le pas sur l'autre. L'histoire pourrait pourtant bien s'inverser désormais. Cette coexistence ou cohabitation n'a été rendue possible dans le secteur privé que par la volonté des partenaires sociaux au gré de la construction institutionnelle des organisations spécifiques cadres, et ce dans le domaine paritaire en priorité, même si ce dernier n'en a pas le monopole. Le concept de cadre résisterait-il à la fin de l'Agirc, à la fin de l'Apec, à la fin du Cesi ? Le concept d'ingénieur à la française résisterait-il à la fin de la CTI ? Si tous ces organismes n'existaient plus, que deviendrait-il du concept de cadre ?

Le statut de la fonction publique et ses rigidités dans la partition par catégorie, même si aucune organisation syndicale n'a ouvert le débat, mérite aussi d'être questionné.

En France, le concept de cadre est lié à un concept institutionnel, social et professionnel. Ce sont les institutions qui sont aujourd'hui bousculées ou contestées. Notre conviction est que la réalité professionnelle dépasse le concept sociologique ou organisationnel, que la réalité professionnelle résiste au temps avec certes des évolutions sensibles alors que le concept se lézarde, s'effrite parfois. En d'autres termes, la fin du concept franco-français ne signifie en rien la fin d'une réalité professionnelle. Quels sont les marqueurs identitaires d'une convention collective, d'un statut permettant de distinguer cadres et non cadres ? Une fois fait abstraction des différences injustifiées ou injustifiables, que reste-t-il ? La relation au temps de travail, la contrepartie différenciée d'une responsabilité singulière et de la permanence de cette responsabilité ou d'une expertise spécifique. Le retour au professionnel et non au catégoriel clarifiera les règles du jeu. Cela ne signe en rien la suppression de toute spécificité ; celle-ci s'appuiera sur le professionnel, sur la fonction, le rôle. Dans le secteur privé, la mécanique actuelle consistant à répartir les salariés en catégories 4, 4bis et article 36, puis à faire rentrer au « chausse-pied » tout cela dans un autre référentiel de classification afin de déterminer les ressortissants du régime spécifique AGIRC (sans jamais oublier qu'il s'agit d'un régime en complément de l'ARCCO dans les retraites complémentaires), pourrait bien faire sourire les générations à venir et les interroger sur notre capacité à prendre en considération le monde tel qu'il est et non tel qu'il a été.

Tant dans le privé que dans le public, il s'agit là d'un débat que nous ne pouvons avoir aujourd'hui ou très difficilement avec les autres organisations syndicales, focalisées sur l'architecture organisationnelle et non sur des réalités professionnelles. Les débats et procès d'intentions sur la fusion entre Arcco et Agirc sont révélateurs de cette différence de perception et d'analyse du monde des cadres. La focalisation dominante de certaines organisations relève plus d'un réflexe identitaire consistant à penser que sans l'enveloppe ou la coquille, « je n'existe plus ». Mais le « je » renvoie à l'organisation et non à l'individu, le cadre, dans sa sphère professionnelle. Et c'est là que le bât blesse. Si la coquille se nomme statut et qu'elle constitue un filet protecteur, un corpus de garanties collectives apportant un plus au bénéficiaire final, alors il y aurait lieu de s'interroger concrètement sur le maintien du dispositif statutaire (même si ce statut n'a jamais été formalisé réellement) et à condition toutefois que les spécificités attachées au statut ne soient pas source d'inégalités injustifiables, ce que toute organisation syndicale luttant contre toutes les formes d'inégalités ne saurait contester bien sûr ? Mais la réalité est beaucoup plus complexe, sinon comment expliquer pour les cadres du secteur privé, la GMP, la garantie minimale de points,

permettant à des salariés d'accéder au statut cadre bien que percevant un salaire inférieur au plafond de la Sécurité sociale ? Ce dispositif concocté par les partenaires sociaux, au gré de compromis dans les accords passés, relève plus de logiques politiciennes et de besoin de signatures autant que de prise en compte de réalités professionnelles des salariés en question. Là aussi, le retour au professionnel et au bénéficiaire final qu'est le salarié comme premier fondement légitime et critère dominant de la signature ou non d'un accord entre partenaires sociaux ne peut être que salubre et permettrait de sortir d'une seule approche « statutaire ».

Nous devons avoir ce débat collectif et mettre fin à de mauvais procès d'intentions. Notre place de première organisation syndicale doit y contribuer. Ce serait là la marque d'une responsabilité des acteurs et des négociateurs pour repartir du réel, du monde tel qu'il est, des réalités professionnelles, des besoins et attentes des salariés, y compris de ces salariés ou fonctionnaires à part entière et pas tout à fait comme les autres, que sont les cadres, les ingénieurs et les chercheurs... Il ne s'agit pas de gommer l'histoire mais de questionner les rationalités qui ont conduit à construire un existant pour vérifier qu'elles sont toujours pertinentes. Et si tel n'est pas le cas, nous sommes invités à construire un autre modèle qui ne signifie en rien la fin des cadres au sens d'une réalité professionnelle, ce que nos amis syndicalistes européens ont compris depuis l'origine avec EUROCADRES, l'organisation syndicale européenne des professionnels et des managers.

La CFDT Cadres souhaite clairement provoquer et impulser ce débat, a fortiori dans un contexte de modification du paysage syndical cadre au gré des règles de la représentativité. En lien étroit avec la confédération, la CFDT Cadres entend jouer pleinement son rôle d'acteur de transformation sociale, dans les mois qui viennent. L'exemple de la négociation nationale interprofessionnelle sur l'avenir de l'Apec et la formalisation du mandat de service public qui a suivi cette négociation illustre bien s'il en était besoin la capacité à maintenir des dispositifs spécifiques au bénéfice des jeunes issus de l'enseignement supérieur, des salariés accédant à la fonction cadre et au bénéfice des entreprises qui ont autant qu'hier besoin de salariés acceptant de prendre des responsabilités de management de projet et de management d'équipes. Ce que nous avons fait pour l'Apec avec une certaine intelligence collective, puissions-nous le réitérer dans les négociations à venir.

Il serait fort dangereux pour la compétitivité de la France comme pour l'efficacité du service public que, sous couvert d'égalitarisme primaire dans le pays des droits de l'homme, nous en arrivions à gommer toute spécificité et toute différence de traitement qui serait pourtant la juste contrepartie de la prise de responsabilité, d'un fort investissement professionnel et de l'élévation d'un niveau d'expertise. Ce serait la marque d'une négation de toute identité professionnelle de métier ou de fonction. De telles mesures pourraient avoir un effet très contre-productif, surtout dans un contexte où l'accès à la fonction de manager ne fait plus franchement rêver les jeunes générations de professionnels. « A quoi bon se prendre toutes les contraintes pour rien de plus au bout ! », entend-on souvent dans nos rencontres sur le terrain. Les partenaires sociaux sont invités à se saisir au plus vite de ces questions et ne pas laisser aux seuls juges parfois très loin des réalités de travail, le soin de statuer sur ce qui est bon ou non pour les salariés. La CFDT Cadres est prête pour ce débat avec l'ensemble des acteurs.

En matière de prise en charge des cadres, nous ne pouvons ignorer les évolutions de genre. Si la population cadres reste encore largement masculine (60% de cadres sont des

hommes), elle évolue toutefois rapidement vers la féminisation et le rajeunissement. Au cours de ces 40 dernières années, la part de femmes cadres a progressé de 21% ; cette tendance devrait se confirmer dans les années à venir et plus de 40% des femmes cadres sont des jeunes de moins de 30 ans. Les jeunes femmes ou hommes en-dessous de 40 ans sont très peu concernés par des responsabilités managériales. Si nous voulons être le reflet de ces changements sociétaux d'envergure, nous développer chez les jeunes professionnels, mieux coller à ces nouvelles réalités socioprofessionnelles, nous devons élargir nos cibles et nos axes prioritaires d'une manière transverse. Faire de la question des femmes ou des jeunes cadres une cause à part, laissant tout le reste inchangé serait une erreur. Mieux intégrer dans nos productions, objets de communications et thématiques des débats, groupes de travail, dans nos revendications et nos colloques, cette pluralité et diversité du salariat cadre, fait d'hommes et de femmes, de managers et d'experts, de plus de 45 ans mais aussi de moins de 30 ans, issus des filières scientifiques mais aussi humanistes, des secteurs traditionnels de l'industrie, mais aussi des services nous semble être un des défis de la prochaine mandature.

Chapitre 4. Mobiliser l'intelligence collective

4.1. Avec tous les salariés quel que soit leur statut, catégorie, rôle...

Ne pas rester seul, c'est faire le pari de l'intelligence collective en interne de l'organisation CFDT pour mobiliser toutes ces compétences qui ne s'arrêtent certes pas aux frontières d'une catégorie socioprofessionnelle et encore moins d'un statut. La fertilisation croisée de toutes nos forces sera le meilleur levier de la synergie indispensable à l'impulsion d'un mouvement permettant de « faire entreprise » avec tous les salariés, avec les cadres et le management, et par voie de conséquence avec les managers, en repensant leur rôle. Les 50 000 ingénieurs, managers, experts, scientifiques et adhérents déclarés dans notre Fichier national d'adhérents et nos réseaux de proximité constituent une exceptionnelle ressource pour contribuer à ce mouvement, cette dynamique. Il y a là un thème mobilisateur et fédérateur, qui s'adresse au « dehors » de la sphère professionnelle mais aussi au « dedans » pour un même objectif, « mobiliser l'intelligence collective au service d'une économie qui en a cruellement besoin ». Dans une période de forte dégradation de la situation de l'emploi, une mobilisation de toutes les forces vives est un enjeu vital pour la cohésion sociale. Puissions-nous y apporter notre contribution.

4.2. Avec les différentes organisations de la CFDT

Des expériences existent dans certaines fédérations, dans quelques régions et syndicats qui contribuent à rassembler des adhérents cadres pour construire une réflexion collective et des revendications mais ces expériences restent trop limitées. Les questions sur le forfait jours soulevées par l'arrêt du 29 juin 2011 nous ont permis très rapidement de mobiliser les fédérations qui avaient déjà réfléchi dans leurs groupes fédéraux cadres et nous avons ainsi rapidement pu construire ensemble une « doxa CFDT ». A Rennes récemment, l'union régionale avec le concours de la CFDT Cadres a mobilisé des cadres du secteur médico-social d'origines très différentes pour confronter leur vécu professionnel et mieux appréhender ainsi la politique régionale de santé. Ces exemples restent trop isolés ; nous devons aussi apprendre à mobiliser « l'intelligence collective dans la CFDT ». Une démarche

en ce sens demande de s'adapter aux réalités professionnelles des cadres ; ces derniers ne s'autorisent pas à prendre du temps syndical même s'ils y auraient droit, ne se libèrent que tard le soir, laissant ainsi souvent les sections syndicales conclure qu'il est impossible de réunir les cadres. Pourtant l'attente est forte et quand le bon moment peut être trouvé - un créneau à l'heure du repas de midi, ou un dîner débat - alors les cadres sont intarissables, en attente de soutien professionnel et prêts à participer au débat collectif dans la CFDT. La CFDT est un énorme réservoir d'intelligence collective trop peu valorisé. La CFDT Cadres dans sa position d'union confédérale peut contribuer à la faire émerger en travaillant en plus grande proximité avec les groupes fédéraux de cadres et les commissions interprofessionnelles dans les régions. Sur les territoires en particulier, la dynamique peut s'instaurer autour d'une métropole, d'un pôle économique important ou du secteur public. Rassembler alors les cadres adhérents, voire les sympathisants autour d'une thématique en utilisant les ressources de la CFDT Cadres et les outils qu'elle met à la disposition des militants demande un minimum d'investissement pour les équipes locales et en retour mobilise les cadres de la CFDT, concourt au développement des adhésions et donne de la visibilité à notre action. Les cadres sans emploi doivent aussi être intégrés dans cette démarche.

4.3. Avec des partenaires proches de nous

Pour être efficaces, crédibles, au-delà même des questions de légitimité, nous ne pouvons rester seuls. Les partenaires qui partagent nos analyses, les acteurs impliqués dans l'Observatoire des Cadres, dans le Conseil d'orientation de la Revue, et plus généralement tous les acteurs avec qui nous travaillons dans le monde académique et scientifique, mais aussi dans le monde associatif, et aussi dans le syndicalisme européen et international, peuvent devenir des partenaires et acteurs de ce mouvement, chacun à sa place et dans son rôle. Des expertises existent tout près de nous, dans le paritarisme dans lequel nous sommes investis, dans des associations dont nous sommes membres ou très proches, chez nos partenaires. Les capitalisons-nous efficacement ? Nos propres expertises qui permettent d'alimenter les contenus de séminaires, de colloques, de numéros de revues sont-elles bien capitalisées ?

4.4. Au service du développement, de la syndicalisation et des parcours militants

La CFDT Cadres invite à agir pour :

- faciliter la conciliation de l'activité professionnelle et de l'exercice de mandats représentatifs ;
- négocier des détachements à temps partiel ou à durée déterminée accompagnés de solides garanties de retour ;
- mettre en œuvre une véritable gestion des ressources militantes avant la prise de responsabilités et garantir une égalité de traitement et de carrière entre les détenteurs d'un mandat représentatif ou électif et les autres salariés de l'entreprise ;
- prendre en compte l'expérience acquise dans l'exercice d'un mandat dans le déroulement de carrière de l'intéressé ;
- faciliter les conditions d'accès à la formation des responsables en cours ou à l'issue des mandats.
-

La CFDT Cadres cherchera à promouvoir un accompagnement personnalisé en lien avec la Confédération et l'Apec permettant de concevoir, faire émerger ou mieux cibler son projet professionnel, qui puisse valoriser les compétences syndicales qui sont diverses et plurielles principalement dans les domaines Management, RH, Juridique, Conseil, Communication... La CFDT Cadres expérimente un service de mise en relation sur les questions professionnelles : expérience (métier, entreprise, administration), projet professionnel, offre d'emploi ou de stage, mobilité dans la fonction publique, formations. L'Ouvre-boîte est réservé aux adhérents (cadres ou non), aux partenaires de la CFDT impliqués sur l'insertion des jeunes et aux parents (conjoint, descendant) d'adhérent. Largement évoqué lors de l'Assemblée générale fin 2012, c'est un projet confédéré mené avec l'appui de la confédération dans le cadre du chantier sur les services. Cet outil doit servir le développement et la syndicalisation des jeunes professionnels en recherchant les mesures adaptées à leur situation en matière de cotisation syndicale. Parmi les projets en cours de déploiement, citons également la création d'un nouveau produit « La Revue Cadre numérique » en complément de la Revue papier actuelle.