

Place et rôle d'un syndicalisme de transformation sociale Le cadre au coeur du dialogue social et professionnel

Créer les conditions d'un autre management relève de la responsabilité des décideurs et des managers, mais bien aussi de la responsabilité revendicative des organisations syndicales qui peuvent être force de propositions en donnant aux cadres de proximité une place de choix au coeur du dialogue social et professionnel.

Au-delà de la défense d'un statut, la CFDT Cadres revendique une place de contre-pouvoir intelligent dans les entreprises et les administrations.

Il 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, elle souhaite 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.

Pour un syndicalisme d'appui professionnel

1. Au service des professionnels et des managers

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 ?

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.

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.

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.

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 ?

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.

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 la CFDT Fonction publique, notamment dans la perspective des élections professionnelles prochaines.

Articuler dialogue social et dialogue professionnel

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.

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.

Les 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.

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.

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'Arrco 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 Arrco 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 salutaire 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.

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

En lien étroit avec la confédération, la CFDT Cadres entend jouer pleinement son rôle d'acteur de transformation sociale.

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.