



## Introduction à la présentation des textes d'orientation générale

### Construire des transitions face aux changements brutaux

*Anne-Florence Quintin et Laurent Mahieu*

La crise covid a bouleversé notre regard sur bien des points : sur le télétravail (cette partie émergée de l'iceberg « travail », de plus en plus émergée), sur la solitude et le sentiment d'isolement, sur la réalité des collectifs, sur le rôle des managers, sur les attentes et aspirations des jeunes diplômés ; la crise a mis à nu des enjeux éthiques dans la gestion de la crise sanitaire tant sur le plan des personnes, que dans la relation à la science et à la recherche, sur les enjeux de la vie en société, sur la place des collectifs d'appartenance, sur les services publics, sur l'articulation des domaines de vie, sur les désirs d'engagements solidaires.

Le changement climatique a lui aussi des effets de plus en plus brutaux écologiques, économiques et sociaux sur les sociétés, et il y a urgence à construire des transitions justes face aux transformations de fond.

Le chapitre 3 nous invite ainsi à changer de point de vue pour la construction du monde que nous voulons. La Crise Covid accélère les réflexions sur les vulnérabilités ; elle nous pousse plutôt à partir des vulnérabilités repérées pour guider l'action à notre portée plutôt que de partir d'une responsabilité personnelle générale mais vague. La crise nous oblige à quitter le regard de toute puissance jupitérienne. Cela vaut aussi pour notre regard syndical sur l'entreprise et ses collectifs en termes de vulnérabilité c'est impératif : les vulnérabilités sont collectives.

#### 1. Des changements de fond dans le paysage de l'emploi.

##### Quelques éléments factuels :

**A/** Durant cette mandature nous avons assisté au croisement des courbes ouvriers /cadres selon l'INSEE : il y a désormais plus de cadres que d'ouvriers en France. 80 000 adhérents cadres adhérents à la CFDT sont aussi le reflet de cette évolution. Votre légitimité dans les Fédérations à porter cette évolution et un revendicatif de l'emploi cadres est ainsi confortée. Et comme nous y invitent nos statuts, cela nous encourage à prendre part aux décisions

revendicatives de l'organisation et à construire avec tous les travailleurs dans notre organisation confédérée ce qui est juste pour tous.

**B/** La formation « des cadres » évolue aussi : par exemple, près de 300 000 apprentis Bac + 3 et plus arrivent dans les entreprises chaque année et autant de tuteurs salariés sont mobilisés. Quand on parle formation, il faut être **précis et qualifier les types de formation** pour ne pas s'aligner sur le préjugé qui vaut depuis des années, « les cadres déjà très diplômés sont ceux qui se forment le plus ». Les métiers se transforment, les cadres aussi ont besoin de formation utile à leurs parcours, et pas uniquement des formations d'actualisation sur les outils de gestion de leurs entreprises.

**C/** 50% des cadres travaillent dans les TPE PME. Il nous faut éviter les stéréotypes cadres, et le 1<sup>er</sup> qui serait de se représenter le cadre comme celui de la très grande entreprise. Être le 1<sup>er</sup> cadre d'un TPE en développement est bien différent qu'être le 100<sup>e</sup> cadre d'une PME « SSII » à 100% cadres, ou celui d'une entreprise industrielle. Cela recouvre des compétences, un parcours professionnel et des risques inhérents qui seront très différents. Veillons tant à ne pas uniformiser le « cadre » quand nous parlons formation et parcours.

**D/** On assiste pour les fonctions de cadres à une extension infinie des compétences mises en œuvre, avec un renouvellement rapide des techniques. Chaque poste est différent, hormis quelques métiers standardisés ou normalisés. Quand l'entreprise recrute, elle peut avoir tendance à chercher le haut niveau de diplôme, avec des conséquences depuis deux ans sur le chômage des cadres seniors ou « l'entrée dans la carrière » des jeunes diplômés. Mais si les compétences sont mises en avant, le métier conserve une forte dimension structurante pour les personnes, leurs perspectives, la conception du métier et sa déontologie ... C'est un axe important des travaux de l'APEC et c'est surtout un enjeu important pour notre syndicalisme et sa capacité à « parler métier »

### **Répondre aux besoins singuliers dans un cadre collectif.**

Ce que nous demandent les salariés est justement de prendre en charge leurs situations de la manière la plus **singulière** et précise possible. On cherche souvent ce qui identifie le cadre, et sur les questions Emploi-formation rien n'est comparable entre un proviseur et un architecte de bureaux d'études – il n'y pas d'homogénéité de situation.

L'ANI Cadres 2020 vient à rebours de la demande CGC et CGT d'une définition claire catégorielle qui sépare les uns des autres, d'une vision idéale et unifiée d'une catégorie.

En fait, les solutions se cristallisent d'abord sur d'autres clivages que cadres - non cadres : par exemple si l'on tient à la justice sociale sur les rémunérations, parlons des inégalités hommes/femmes cadres, ou entre secteurs d'activité (on sait que les cadres en moyenne les mieux rémunérés sont ceux des secteurs industriels), ou encore s'il faut améliorer l'accès à la formation, parlons des différences d'accès entre les jeunes diplômés/expérimentés, et peut être plus encore de l'urbain/rural quand il faut réfléchir à des solutions pour le chômage des cadres. Car existe-t-il vraiment ce qu'on peut appeler un véritable « marché » de l'emploi cadres - avec un jeu de l'offre-demande sur des profils métiers en dehors de l'Île de France et de quelques métropoles ? Et encore, en Île de France

le marché est très déséquilibré sur le plan géographique. Cadres et non cadres, ce n'est pas un clivage qui prédomine a priori, mais il existe aussi parmi tant d'autres.

### **Dans la mandature, avec quelle boussole allons-nous avancer ?**

Nous allons nous poster particulièrement aux côtés de « publics cibles » (présentés dans le chapitre 4), parce que porteurs des lignes de changement. Ce sera pour eux aussi qu'il faudra être vigilants quand nous prendrons des décisions revendicatives pour qu'elles soient justes et ajustées aux différentes réalités. Managers et experts, cadres des FP et des TPE, cadres dirigeants et référents déontologiques, jeunes diplômés et cadres séniors.

Pour le dire autrement, à la CFDT Cadres, **les cadres ne sont pas considérés comme un groupe sociologique** (on laisse ce syndicalisme à d'autres). Nous faisons du social, nous essayons de faire « tenir les mondes » éclatés, et surtout de porter encore plus attention aux parcours de vie pour éviter le pire, les replis individuels et les « archipellisations ».

C'est ce que nous apprenons de l'APEC pour le secteur privé ; c'est ce que nous devons pouvoir mieux illustrer concernant les cadres des fonctions publiques et nous nous y attacherons dans la mandature.

Nous vous proposons aussi de porter attention particulière aux jeunes diplômés, parce que c'est une génération engagée. La manière dont **ils vont se structurer donnera la tonalité sur l'avenir du syndicalisme**. Lors des débats que nous avons eus avec eux, ils ont formulé 4 attentes : avoir un travail formateur, ne pas subir la hiérarchie, avoir du sens dans leur travail, et l'action impérieuse pour le climat. Ceci reflète aussi notre syndicalisme CFDT.

<b>2. Et nous ne sommes qu'au début des bouleversements du travail.</b>
---

### **Le travail éloigné.**

Ce qui marque dans la période, c'est que le grand envahissement du télétravail dans le travail de tous (activités télétravaillables ou non) a eu lieu. Le débat sur la balance avantages/inconvénients du télétravail est derrière nous. Mais nous devons prendre en compte celui sur les risques à long terme pour le salarié (les mouvements de délocalisation d'emplois) face aux bénéfices à court terme d'un télétravail à 100 %, et pour le syndicalisme d'une absence des salariés « sur site ». Débattons comme nous l'avons fait en Bureau national, sur les rapides changements de l'entreprise, ses risques, et précisément aux liens qui se défont entre l'individu et l'entreprise, abordés dans le chapitre 2.

Car, les salariés seront d'autant plus hétérogènes qu'ils télétravailleront, et ce mouvement ne s'arrêtera pas. Il y avait avant 2020 un collectif des salariés de l'entreprise « du XX<sup>e</sup> » « un peu universels » et standards considérés par nécessité similaires, égaux de principe, qui aspirent à une protection légitime et à qui l'on délivre pour cela un contrat de travail au contenu le plus GENERAL possible. Pendant la période, on a de fait laissé en roue libre cette affirmation des diversités, des vécus particuliers pour un certain nombre de cadres, qu'ils aient été souteneurs ou destructeurs du fait de l'intensification du travail. C'est peut-être le sens de cette révolution silencieuse.

### **La nouvelle question des temps**

Les cadres, en début de mandature parlaient « autonomie », ils parlent aujourd'hui rythmes. Les dernières réformes Temps de travail ont marqué la CFDT et quasiment plus rien n'a bougé depuis 20-25 ans. Nous défrichons le sujet Banque des temps depuis quelques mois,

parce que les cadres au travail y aspirent. L'attente se formule, et nous développons des solutions donnant de la consistance au CPA, répondant aux besoins divers en fonction des métiers plus que du statut, en fonction des territoires, avec une réserve forte sur l'idée d'un simple stock de temps, mais avec une volonté de construire pour le salarié une articulation facilitée entre des dispositifs temps variés qui existent souvent déjà.

Bref, il n'y aura sans doute pas un jour J de la Banque des temps, mais des négociations dans les branches et les entreprises sur des dispositifs variés qui correspondront aux aspirations singulières des travailleurs, régulées dans un cadre collectif. Le chantier s'imposera plus rapidement que prévu par les salariés, et nous nous y lançons au même titre que n'importe quelle FD de la CFDT, parce que le temps de travail est le plus grand levier de la transformation des organisations de travail. Débattre des objectifs que nous voulons, des priorités, de ce qui est juste, et construire des solutions avec ceux que cela concerne, en respectant les spécificités métiers et nos équilibres confédérés : c'est cet espace de recherche et d'action que la CFDT Cadres entend explorer rapidement. Nous avons tout à y gagner.

### **Les compétences et l'innovation, un enjeu de compétitivité.**

Concernant la politique industrielle, nous avons des perplexités. La France, l'Europe avait fait le pari des « compétences à haute valeur ajoutée », de l'innovation et de la qualité et non du *low cost* dans un deal « compétitivité ». Quelle est la stratégie industrielle aujourd'hui ? La France, l'Europe misent-elles encore sur les compétences à haute valeur ajoutée ? Pendant cette mandature, nous avons vu des contrôleurs gestion délocalisés, des ingénieurs R&D considérés comme « risque » pour la grande entreprise (qui perçoit pourtant l'aide à la recherche) et envoyés dans des startups up à la durée de vie très hypothétique (hors les success story).

### **Les nouvelles attentes managériales**

De manière quotidienne des outils de management existent, souvent décriés, non utilisés, pour faire face à des « bouleversements des transitions » comme nous le disons dans cette résolution : entretiens professionnels à renommer entretien métier avec négociation de critères au sein des entreprises, index pour lutter contre les discriminations. Beaucoup d'outils de management sont à rénover pour être utiles aujourd'hui. L'ANI Cadres 2020 les recense utilement.

L'ANI Cadres met l'accent sur les conditions d'exercice et les contextes de travail qui nécessitent de la part de l'employeur **une attention particulière** pour bien faire et bien vivre son travail au quotidien. Nous avons recensé dans l'ANI Cadres 35 droits à faire vivre, par tous les dialogues possibles. Autant de thématiques pour faire du dialogue syndical interprofessionnel en proximité dans les territoires et les régions

## **3. Vers de nouvelles formes du syndicalisme ?**

### **a. Pour un fédéralisme plus opérationnel.**

La CFDT Cadres est en soutien des Fédérations et des URI, voire des syndicats et sections d'entreprises qui en prennent l'initiative, que ce soit pour construire du

revendicatif, pour une expertise cadres lors de négociations d'accords, ou pour des cibles de développement syndical.

**b. Pour un syndicalisme du parcours professionnel.**

Cadre n'est pas une catégorie, c'est un métier et un travail.

L'on est cadre d'un métier, avec des compétences et une éthique professionnelle. Le lien syndical permet de parler métier et inter-métiers dans les sections, dans les branches, dans les fédérations. C'est là aussi que la question des transformations des métiers, de leur devenir, pourra être mise en discussion.

Dans les espaces syndicaux de proximité, il s'agit de permettre de se réapproprier son travail, son quotidien, d'y trouver de l'accompagnement, du sens : c'est une manière de démontrer l'utilité de l'acteur syndical.

Le mentorat « Coup de Pouce » est d'une certaine manière un exercice de cela : à la fois parler métier et parler travail. Un service syndical irremplaçable !

Les deux chapitres du Texte n°2 repartent de ce que nous avons engagé dans la mandature précédente en direction des cadres et dans le fédéralisme opérationnel : un sujet déjà largement commenté hier et pour lesquels plusieurs organisations ont demandé à intervenir tout à l'heure.