

Chapitre 4 : Identités professionnelles

Par ailleurs, nous pouvons aussi nous intéresser à des figures professionnelles et transversales, dans la foulée des travaux anciens (manager) ou plus récents (cadres des TPE, professionnels de l'accompagnement par exemple) à la fois dans une perspective de compréhension et une perspective de syndicalisation (recherche /action).

Ce travail sur les identités professionnelles est sans doute un des moyens les plus sûrs pour contrer le syndicalisme corporatiste et faire émerger partout où c'est nécessaire le dialogue inter-catégoriel interne à notre organisation.

Huit figures ont été identifiées dans les précédents travaux.

Dans l'approche de ces populations il pourrait être instructif de croiser ces 8 figures avec les 3 chapitres thématiques : afin de pointer les enjeux principaux et spécifiques, par exemple :

	Nouvelles organisations	Mobilités choisies	Nouvelles solidarités
Les managers	Promoteur dialogue professionnel et QVT	Valoriser les acquis managériaux	Devoir de vigilance managériale. Relation RPx
Les nouveaux référents	Une position hors organigramme	Souvent un pas de côté dans le parcours	Une réponse experte et accessible aux vulnérabilités
Ingénieurs et experts	(Le management en mode gestion de projet)	(Maintenir son expertise à haut niveau)	Engagement RSE
Cadres dirigeants et direction	Éthique, alertes	Le plafond de verre	
Les jeunes	Attentes managériales	Attentes sur les rythmes de travail	Engagements environnementaux et égalité pro
Les seniors	Autonomie et tutorat	Transitions et alternatives de fin de carrière	Chômage
Les cadres FP		Situation des contractuels	Enjeux éthiques et déontologiques
Les cadres en TPE		Accès à la formation	Accès à la prévoyance et à l'APEC



4.1. Les managers : de nouvelles attentes en direction des managers dans des organisations en tension

Nous reprenons ici quelques directions de travail pour la CFDT Cadres afin de promouvoir le management que nous voulons :

En nous appuyant sur les travaux de l'ANACT sur le management du travail, la CFDT Cadres publiera un guide du management du télétravail intégrant les 4 dimensions.

La CFDT Cadres sera attentive à la traduction de l'ANI Cadres 2020 et de l'ANI Télétravail dans la certification CléA Management et entend œuvrer à l'appropriation de CléA Management au sein de l'organisation ; il s'agira aussi de mettre le CRÉFAC en situation d'accompagner les militants à obtenir la certification.

Nous avons aussi, à travers ces accords, identifié la notion de devoir de vigilance managériale face à l'isolement ; ce devoir doit aussi s'exercer dans d'autres directions (la charge de travail par exemple) avec le soutien des différents professionnels de l'entreprise (RH, SST, etc.). Il s'agit de libérer la parole et de rendre la chaîne managériale attentive et réactive à la demande d'attention qui s'exprime, en signal d'alarme des risques pour la santé physique et mentale.

L'ANI Cadres 2020 a également valorisé la figure du cadre / manager en tant que contributeur et développeur des compétences. Ceci est pleinement en accord avec la conception CFDT du travail formateur et de l'organisation du travail qui en crée les conditions.

Alors que la période COVID a pu être considérée par certains comme étant la revanche des managers, le travail des managers de proximité manque encore d'attrait (cf. Les sondages sur ceux qui ne veulent pas ou plus manager). Nous continuerons à faire valoir la nécessité de l'accompagnement des managers ; nous pourrions pour cela fouiller et analyser les travaux d'enquête et d'étude (Dernier sondage Opinion Way ; études APEC ; KANTAR).

L'OdC sera sollicité !

La CFDT Cadres peut être promotrice, auprès des cadres en situation de management, des dispositifs de reconnaissance de l'expérience syndicale. Avec le CRÉFAC elle pourra demain accompagner les responsables syndicaux vers la certification *CléA Management*.

4.2. Les nouvelles " figures imposées " professionnelles sur les frontières déontologiques et éthiques

De grands enjeux et risques déontologiques font émerger de nouvelles figures professionnelles dans le monde du travail (et syndical). Par exemple, les entreprises et les CSE se dotent d'un référent VSST.

En général, il s'agit plutôt d'obligations (Code du travail ou autres).



Ces nouveaux professionnels sont polymorphes : une ressource pour les cadres ; une déqualification de la responsabilité des cadres ; une simple réponse aux obligations ; une véritable implication de l'entreprise / administration en matière de RSE

Comme par le passé avec les référents CNIL, la CFDT Cadres s'intéressera à ces nouvelles figures, vigies sur les frontières de la vulnérabilité et pourrait proposer (via le CRÉFAC) aux adhérents occupant ces fonctions (ou intéressés) des séminaires annuels d'échange et de réflexion.

4.3. Les ingénieurs et experts : aux avant-postes des transitions

Un chantier a été entrepris avec le Crefac en direction des ingénieurs : il sera poursuivi et approfondi en lien avec nos engagements externes dans les institutions (CTI notamment) et associations (ISF par exemple).

Les fonctions d'ingénierie sont aussi sujettes à l'externalisation vers des sous-traitants et à la délocalisation comme la R&D. La CFDT Cadres doit pouvoir analyser la situation transverse qui émerge (à la fois sur la disparition d'emploi hautement qualifié et sur la modification du contenu des emplois restants dans les entreprises "industrielles").

D'autres fonctions d'expertise pour la vie des entreprises et des administrations sont à repérer : nous pourrions nous appuyer sur les apports de la Revue *Cadres* (cf. Le numéro de 2021 consacré aux fonctions supports) et sur ceux de l'OdC (sur le devenir de la fonction RH).

4.4. Les cadres dirigeants et de direction

Les cadres dirigeants, par leur position dans l'entreprise ou l'administration, doivent mettre en œuvre des choix et des directives stratégiques. Dans l'exercice de leurs fonctions, à la croisée des décideurs politiques et/ou financiers et des équipes opérationnelles, les cadres dirigeants vivent parfois l'isolement dans lequel les enferment leurs responsabilités, le poids de leurs décisions et des arbitrages. Ce positionnement les conduit souvent vers un réflexe corporatiste, se reconnaissant entre pairs et recherchant des échanges. Leur adhésion à la CFDT, à ses valeurs et pratiques syndicales peut leur apparaître difficilement conciliable avec les exigences de l'entreprise ou de l'administration.

Pour les aider à impulser des orientations CFDT (management « respectueux des individus », qualité de vie au travail, formation, sécurisation des parcours professionnels, ...), la CFDT Cadres organisera des rencontres (en particulier auprès des élèves dans les écoles qui forment des dirigeants), des accompagnements et des formations spécifiques pour aider les cadres dirigeants adhérents à mettre en œuvre des pratiques managériales qui peuvent leur apporter du bien-être au travail tout en leur offrant un espace de dialogue en confiance bénéfique à la cohésion d'équipe.

Constatant le besoin prioritaire de rencontres entre cadres dirigeants CFDT de différents secteurs pour un partage d'expériences et de problématiques de direction, la CFDT Cadres soutiendra les initiatives permettant de bâtir un revendicatif à l'endroit de ces salariés.



Il pourrait être également utile d'instruire sous l'angle juridique la frontière entre cadres dirigeants et cadres qui est peut-être plus prégnante que la frontière entre cadres et non-cadres.

4.4.1. Un management et une mise en œuvre des choix stratégiques

La digitalisation et la crise sanitaire ont fortement bouleversé la question du management qui doit aujourd'hui s'adapter aux réalités du travail tant en présentiel qu'en distanciel. Fort de son expérience depuis près de 20 ans sur le télétravail, la CFDT Cadres poursuivra son accompagnement des cadres dirigeants en ce domaine, pour eux même en tant que cadres dirigeants télétravailleurs ou en tant que manager de télétravailleurs.

Les cadres dirigeants sont souvent seuls face à la décision et à leurs conséquences/ implications même s'ils partagent sa préparation en collectif de direction. Notre syndicalisme doit s'adapter aux attentes des cadres dirigeants qui aspirent à se retrouver entre pairs. Nous favoriserons, avec les équipes syndicales, notamment les syndicats nationaux de cadres dirigeants, l'organisation de rencontre des cadres dirigeants.

La solitude dans l'exercice du quotidien, la multitude de sujets à traiter, le manque de temps et la charge de travail offrent peu d'occasion aux cadres dirigeants de prendre du recul et de se mettre en réflexion sur des sujets de fond. La CFDT Cadres favorisera, à l'appui des équipes syndicales, des moments de rencontres et d'échanges type conférence, after-work ou encore petits-déjeuners thématiques, permettant aux cadres dirigeants d'y participer et d'y trouver un espace de réflexion et de rupture avec le quotidien.

En matière de télétravail, les cadres dirigeants trouver leur point d'équilibre suivant que ces derniers soient en situation de bénéficiaires ou de managers. Des actions spécifiques seront conduites afin d'amener les cadres dirigeants à bénéficier de temps de télétravail et à mieux vivre le management à distance.

4.4.2. Une pratique du dialogue social partagée avec les cadres dirigeants

Mieux connaître les réalités et contraintes de travail des cadres dirigeants et faire en sorte que ces derniers mesurent mieux la posture, les attendus et contraintes des militants CFDT est un préalable à un dialogue social constructif et respectueux. Mieux se connaître pour mieux se comprendre. La CFDT cadres engagera un travail en ce sens en favorisant l'interface entre cadres dirigeants et équipes militantes de proximité.

La CFDT Cadres proposera aux équipes syndicales de s'investir à leurs côtés dans une formation complémentaire des mandatés CFDT à la posture et prisme des cadres pour mieux conduire les débats et se situer face aux cadres dirigeants au sein des instances représentatives du personnel.

La CFDT Cadres initiera des partenariats avec des associations professionnelles de cadres dirigeants afin de sensibiliser les cadres dirigeants à une pratique du dialogue social constructive, bienveillante et respectueuse des valeurs et attentes de chacune des parties.



4.4.3. La charge et le temps de travail des cadres dirigeants

La numérisation du travail vient souvent amplifier les sollicitations envers les cadres dirigeants qui se sentent contraints d'être connectés même au-delà de leur temps de travail. La CFDT Cadres proposera aux cadres dirigeants par l'intermédiaire du Crefac, des sessions dédiées de digital détox.

La frontière entre vie personnelle et professionnelle des cadres dirigeants est si ténue qu'elle occasionne stress et tensions. Avec le télétravail et la numérisation des tâches, cette porosité des deux sphères professionnelle et personnelle est de plus en plus prégnante jusqu'à une confusion qui peut asphyxier la vie personnelle. La CFDT Cadres poursuivra son action auprès des cadres dirigeants afin de lutter efficacement contre le « *blurring* » et la reconnaissance, dans les faits, du droit à la déconnexion porté depuis plusieurs années par la CFDT Cadres.

Agir pour la qualité de vie au travail des cadres, c'est agir sur la charge et le temps de travail. La CFDT Cadres organisera des conférences avec des spécialistes psychologues et sociologues afin de sensibiliser les cadres dirigeants sur ce phénomène qui peut engendrer un burn-out.

4.4.4. Une syndicalisation exigeante des cadres dirigeants

Agir contre les stéréotypes facilite l'approche des cadres dirigeants par les équipes syndicales et ouvre des portes à leur possible syndicalisation. La CFDT Cadres poursuivra le déploiement des formations *Imagin'cadres* au sein des structures CFDT.

Être proche du terrain et des réalités est le pari gagnant en termes de syndicalisation. La CFDT cadres proposera un accompagnement des équipes syndicales qui le souhaitent afin d'organiser tout type de rencontre avec les cadres dirigeants.

Communiquer et faire connaître les actions et revendications de la CFDT en faveur des cadres dirigeants reste un outil favorisant la syndicalisation. La CFDT Cadres concevra, sur son site internet, une page dédiée aux cadres dirigeants afin de favoriser les échanges et « faire réseau ».

Au-delà des points précités et considérant que les cadres dirigeants doivent être regardés comme des salariés à part entière avec un droit à la vulnérabilité et à l'erreur, la CFDT cadres veillera à travailler sur les représentations des cadres dirigeants en abordant des thématiques telles que les cadres dirigeants et la parentalité, le temps partiel, le handicap ou encore l'engagement syndical et associatif.

4.5 Les jeunes diplômés

Des actions en direction des jeunes diplômés continueront à être engagées.

(Voir la partie 2.5)

4.6 Les cadres seniors

(Voir la partie 2.4)



4.7 Les cadres des fonctions publiques

Le travail des cadres des fonctions publiques a largement été impacté, ces dernières années, par la mise en œuvre de multiples réformes politiques et administratives. Souvent, les conditions de travail des cadres se sont dégradées ajoutant à la charge de travail, l'incertitude voire l'inquiétude quant à la pérennité des postes et des missions. Parallèlement la crise sanitaire est venue réinterroger les organisations du travail souvent jeunes et fragiles notamment en instaurant des nouvelles dispositions à l'instar du télétravail, jusqu'alors peu développé dans la fonction publique. Dans le même temps, la montée en puissance du droit des contractuels instaure un statut à deux vitesses qui réinterroge la notion de service public, de son sens et de ses valeurs. De nombreux cadres sont recrutés sous le statut de contractuel avec une perception en termes de parcours professionnel différente de celle des cadres titulaires. La réforme des instances représentatives du personnel, l'introduction de la négociation collective dans la fonction publique réinterrogent la posture des cadres militants en même temps que celle des cadres managers. Enfin, les axes de travail de cette résolution pourront, tout au cours du mandat, être complétés par les éléments que nous livrerons les résultats de l'enquête initiée auprès des cadres de la fonction publique fin 2021.

4.7.1 Les cadres contractuels de la fonction publique

L'évolution du droit des contractuels, avec la loi du 6 août 2019 portant transformation de la fonction publique et ses décrets d'application, nous conduit aujourd'hui à porter une attention plus particulière concernant les droits sociaux des agents contractuels. **La CFDT Cadres élaborera et diffusera, en appui aux structures syndicales, des revendications en matière de déroulement de carrière, de formation d'intégration et professionnalisation, et de sécurisation des parcours professionnels des cadres contractuels.**

Ces nouveaux droits des contractuels ont contribué à l'instauration de la rupture conventionnelle dans la fonction publique ouvert également aux agents titulaires. **Afin de donner corps au parcours professionnel et à sa sécurisation, la CFDT cadres travaillera à la définition d'une stratégie CFDT sur le sujet pour en faire un réel outil de mobilité choisie des cadres.**

Par la conception et diffusion d'outil de communication, la CFDT Cadres soutiendra les structures syndicales afin de renforcer la syndicalisation des cadres contractuels de la fonction publique.

Pour rappel, ces orientations ne s'appliquent pas aux contractuels de l'enseignement privé qui bénéficient de dispositions spécifiques.

4.7.2 Le télétravail dans la fonction publique

La CFDT a signé, le 13 juillet 2021, l'accord cadre relatif au télétravail dans la fonction publique.

Les signataires ont consacré, dans cet accord-cadre, le droit à la déconnexion porté depuis



plusieurs années par la CFDT Cadres. Il s'agit là d'une réelle avancée en matière de conditions de travail. La CFDT Cadres accompagnera et répondra aux sollicitations des structures syndicales qui s'engageront dans les négociations de proximité au sein des administrations et collectivités.

La CFDT Cadres proposera aux cadres militants et managers des outils permettant un déploiement du télétravail respectueux du droit des agents, des conditions de travail et des missions de service public.

La CFDT Cadres déploiera avec le Crefac une offre de formations et de ressources formatives à même d'accompagner les cadres militants et managers dans la mise en œuvre des nouvelles organisations de travail induites notamment par le numérique et le télétravail. Des rencontres cadres privé-public seront organisées afin de nourrir, par des regards croisés, une plus fine connaissance réciproque des deux secteurs, favorisant ainsi la concrétisation de mobilités choisies.

4.7.3 L'action publique et le service public : Sens et valeurs

L'action publique s'inscrit dans le triptyque de valeurs « égalité, continuité, mutabilité ». Dans une société en constant mouvement, les cadres des fonctions publiques sont les garants de ces valeurs fondamentales qui donnent sens à leur mission. La laïcité prend aujourd'hui une place importante dans le quotidien et les valeurs dans lesquels s'exerce le service public.

Le numérique, l'intelligence artificielle réinterrogent la façon dont le service public peut être rendu. Dans ce contexte d'innovation, préserver le lien social et la relation au public relèvent de la raison d'être de l'intérêt général et donnent corps aux missions de service public assurées par les cadres.

La question de la déontologie est centrale pour servir l'intérêt général. Si la notion de « référent déontologue » se substitue à celle de lanceur d'alerte du secteur privé, il n'en reste pas moins un objectif commun de probité dans l'exercice de ses missions. Les cadres sont en première ligne tant cette question engage encore plus aujourd'hui qu'hier leur responsabilité.

La protection des lanceurs d'alerte prend, davantage dans le secteur public que dans le secteur privé, la figure du « référent déontologue » ; il s'agit d'une fonction identifiée de manière explicite dans les organigrammes. L'objectif commun de probité et d'exemplarité continue cependant de guider l'ensemble des agents publics dans l'exercice de leurs missions.

La CFDT cadres engagera un travail de réflexion sur l'importance du sens et des valeurs du service public. Les cadres portent la responsabilité d'inscrire les nouvelles organisations de travail en cohérence avec les valeurs et principes du service public. Une revue cadre pourra y être consacrée afin de contribuer au renforcement du lien qui fait sens entre intérêt général et service public de demain.



4.7.4 Le dialogue social et la négociation collective dans la fonction publique

La loi du 6 août 2019 portant transformation de la fonction publique réforme le cadre des instances « paritaires » tant dans leurs périmètres que dans leurs compétences. La mise en place des comités sociaux au sein des administrations, établissements et collectivités impacte la posture des cadres militants et managers.

Les commissions administratives paritaires avec la fin de certaines attributions, en particulier celles relatives à la mobilité et à la promotion, se voient orientées comme des instances « d'appel » des décisions administratives défavorables aux agents.

Les lignes directrices de gestion imposent de repenser l'action syndicale avec des déroulements de carrière inscrits dans une démarche plus globale et pluriannuelle.

L'ordonnance du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la Fonction publique promeut un véritable dialogue social au plan national et au plan local, « en donnant les moyens aux acteurs de terrain de trouver les solutions collectives les plus adaptées aux enjeux des territoires et des services publics. » Le pouvoir d'achat, l'égalité professionnelle femmes hommes, la santé au travail, le déroulement des carrières, l'action sociale, la protection sociale complémentaire, le télétravail, la réorganisation des services sont des thématiques qui pourront faire l'objet de négociations. En cas d'accords majoritaires, ces derniers auront force de loi.

Cette entrée en force du champ contractuel dans la négociation et le dialogue social nécessite un soutien aux cadres et aux managers afin qu'ils se forment à ces nouvelles modalités de dialogue social qui les placent en première ligne. [La CFDT Cadres et le Crefac poursuivront l'accompagnement au changement des cadres des fonctions publiques dans ce domaine à l'incidence non négligeable sur les parcours militants et professionnels.](#)

4.7.5 Les élections professionnelles fonction publique

[La CFDT Cadres s'inscrit pleinement, aux côtés de l'UFFA, dans la démarche confédérale afin de préparer au mieux les élections professionnelles 2022 dans la fonction publique.](#)

[La CFDT cadres a constitué, au sein de son Bureau national, un groupe de travail « fonctions publiques ». Ce groupe de travail, représentant les trois versants de la fonction publique, s'investira dans la campagne des élections professionnelles.](#)

[La CFDT cadres a initié, fin 2021, une enquête auprès des cadres des trois fonctions publiques. Elle utilisera les éléments recueillis pour nourrir les thèmes de notre revendicatif.](#)

[La CFDT Cadres participera avec l'UFFA, les URI et fédérations concernées au groupe de travail confédéral dédié. Le groupe de travail « fonctions publiques » issu du bureau sera sollicité afin de concevoir les outils revendicatifs spécifiques « cadres » à destination des équipes syndicales. La CFDT cadres accompagnera les équipes syndicales demandeuses à la constitution de liste d'agents de catégorie A.](#)



4.8 Les Cadres des TPE

Une participation de 6 % (10 fois moins que dans les élections de proximité) ! cela fait perdre du crédit. Au 1^{er} scrutin TPE le vote s'était fait sur sigle, les deux suivants se sont faits sur liste avec l'ambition que les salariés TPE soient représentés par des salariés des TPE. Alors même que le nombre de cadres en TPE avoisine toujours les 500 000 salariés, force est de constater que la participation chute de scrutin en scrutin. Que ce soit sous le format de vote sur sigle ou de vote sur liste.

Mobiliser les équipes sur un sujet comme celui-ci est forcément compliqué au regard de l'activité des militants d'entreprises, qui renvoient souvent des messages forts sur le fait que ces actions TPE sont chronophages et avec un rendement des plus faibles.

Cependant, les militants s'accordent à dire que tous les salariés devraient être ou d'avoir la possibilité d'être syndiqués à la CFDT. On peut légitimement s'interroger sur l'aspect élection qui, au final, est un facteur démobilisateur des militants.

Dans certains champs professionnels ces élections peuvent avoir un réel impact sur la représentativité mais finalement est-ce bien légitime d'agir sur la représentativité avec un taux de participation aussi faible. Il est sans doute temps de mener une réflexion sur l'utilité et la pertinence de maintenir ces élections et d'envisager d'autres modalités de représentation de ces salariés de TPE.

On pourrait s'interroger sur le risque d'assister à une situation semblable chez les indépendants demain (en 2022) : mais n'anticipons pas. La situation est différente !

Cependant, ce questionnement ne doit pas nous exonérer de toute action dans la durée en direction de ces travailleurs afin que la CFDT soit demain considérée comme le syndicat à l'écoute des réalités propres. Cela passe par un travail permanent et pas seulement au moment des élections.

Les projets syndicaux d'union territoriale des salariés TPE représente une forme intéressante au sein de laquelle la CFDT Cadres pourra apporter l'expertise développée durant la précédente campagne (cf. le rapport d'activités).

Les adhérents cadres des TPE sont désormais mieux repérés dans *Gasel* : un mail cadres TPE par trimestre par exemple permettrait de renforcer les liens, de fidéliser. Cette identification permettrait également d'inviter des adhérents à des « cafés Teams cadres TPE » une fois par trimestre.

Il nous faudra pour cela être en capacité d'apporter de l'expertise (la nôtre et celles de partenaires) et de faire vivre la page web dédiée avec des actualités diverses.

