



16^e congrès de l'Union confédérale des cadres Projet de texte d'orientations générales 1^{re} partie « TOG 1 »

Introduction et perspectives

L'Union confédérale des ingénieurs et cadres occupe une place singulière au sein de la CFDT. Le congrès extraordinaire du 20 septembre 2021 a confirmé celle-ci, en adoptant de nouveaux statuts pour l'Union à la fois en matière d'organisation et de missions.

Ces évolutions visent à renforcer les liens entre les FD, les URI et la CFDT Cadres, en articulation avec la confédération, en vue de soutenir leur travail de développement syndical chez les cadres, d'accroître la fidélisation des adhérents par la qualité du "compagnonnage" (service rendu, écoute active, participation), de donner plus de lisibilité à notre action revendicative et in fine de conforter notre représentativité.

Notre 1^{ère} place maintenue dans l'encadrement du secteur privé (collèges 2 et 3) masque des faiblesses encore patentes dans le seul 3^{ème} collège, un retard s'aggravant même. Il y a un risque à perdre cette première place sur l'encadrement... Notre organisation tarde à en prendre conscience et le congrès confédéral de Rennes tout comme les actions de développement engagées montrent un engagement général limité. Il en va de la réalité et de la crédibilité de notre vision d'un syndicalisme inter catégoriel capable de rassembler largement et de produire un revendicatif porteur de transformations sociales pour tous.

Pour y faire face il y a d'une part, face à des changements internes qui dépassent le champ de missions de la CFDT Cadres, l'impérieuse nécessité pour la CFDT Cadres de poursuivre son apport reconnu (pertinence de l'analyse et des propositions) dans les domaines revendicatifs sur lesquels elle exerce

1



une veille active qu'ils soient anciens ou nouveaux : elle ne peut en effet vivre indéfiniment sur ses "acquis" et se limiter (parfois faute de moyens) à la maintenance, l'actualisation de ceux-ci.

D'autre part, c'est toute la confédération qui doit s'en saisir en matière de communication revendicative en direction des cadres et ne pas faire l'impasse sur les avancées, modestes soient elles en apparence (cf. L'ANI Cadres 2020).

Ce travail revendicatif est l'objet du présent projet de texte d'orientation générale TOG "1" ; un TOG "2" est également rédigé sur les apports de la CFDT Cadres à la relation aux adhérents cadres et à l'appui aux organisations fédératives.

La population des cadres est croissante et les écarts de conditions de travail et disparités de situations s'accroissent entre des débuts de carrière "cadre" toujours plus bas dans certains secteurs et toujours plus haut dans d'autres, rendant de plus en plus complexe la vision d'une "catégorie". Les attentes se différencient (à l'infini), elles s'exacerbent et l'exercice de les unifier pour faire cause commune utile est de plus en plus compliqué (avec le risque de se contenter de micro avancées sociales à l'échelle de micro collectifs locaux ou bien de collectif ultra militant sur quelques causes incontournables).

Nous devons poursuivre le travail de veille sur ce que les cadres disent d'eux-mêmes (et ce que les autres travailleurs disent des cadres), de leurs aspirations, de leurs craintes et de leurs besoins professionnels, du syndicalisme et des formes d'actions.

Dans un premier chapitre de ce projet de TOG1, nous tentons d'illustrer quelques évolutions des conditions et de l'organisation du travail qui vont mobiliser la CFDT Cadres **(page 4)**.

Dans un deuxième chapitre, nous abordons la vie des cadres sous l'angle des mobilités de toutes natures (et des blocages) **(page 19)**.

Dans un troisième chapitre, le fil rouge est celui des vulnérabilités et des solidarités **(page 31)**.

Le quatrième chapitre présente plusieurs publics cibles de notre action **(page 43)**.

Nous avons l'ambition avec ces axes de travail de contribuer à transformer les univers de travail et d'engagement syndical, avec les cadres et les organisations CFDT, afin que chacune et chacun puissent déployer ses potentialités au sein de collectifs et d'organisations plus respectueuses des individualités et davantage ouverts et attentifs à la liberté d'expression et à l'autonomie de acteurs.

Une synthèse des principaux défis et enjeux relatifs à la situation des cadres sera présentée lors du congrès en introduction des débats sur le projet de texte d'orientation générale. Cette présentation sera intégrée au présent document.



Table des matières

Introduction et perspectives	1
Chapitre 1 : Les nouvelles organisations du travail	4
1.1. La poursuite de la transformation numérique des organisations	4
1.2. Le télétravail	5
1.3. Organisation des espaces de travail	7
1.4. Travail et territoire	8
1.5. Le nomadisme	10
1.6. Le management à distance	10
1.7. Le mode projet	11
1.8. L'intelligence artificielle	12
1.9. Les outils numériques	13
1.10. Les managers face aux risques psychosociaux (RPS)	15
1.11. La qualité de vie des cadres	16
Chapitre 2 : Les mobilités professionnelles choisies	19
2.1. Mobilités et transitions : construire des transitions face aux changements brutaux.	19
2.2. Accompagner les situations singulières	20
2.3. Au cœur des transitions : la nouvelle question du temps	20
2.4. Les mobilités essentielles de l'âge	22
2.5. Les jeunes : avant la mobilité, l'intégration et un travail formateur !	24
2.6. Les mobilités de métier	25
2.7. Faire des entretiens professionnels, des « entretiens métiers »	26
2.8. Les mobilités géographiques, le logement et les emplois mobiles	27
2.9. Les mobilités empêchées : le droit à l'égalité professionnelle	27
2.10. Parcours professionnels et reconnaissance salariale	28
Chapitre 3 : Vers de nouvelles solidarités professionnelles et syndicales	31
3.1. Face aux vulnérabilités individuelles, repenser les solidarités collectives	31
3.2. Face aux vulnérabilités environnementales, passer à l'acte !	34
3.3. Face aux vulnérabilités économiques : La question de la R&D	36
3.4. Face aux vulnérabilités éthiques	37
3.5. Face aux vulnérabilités du monde syndical	40
Chapitre 4 : Identités professionnelles	43
4.1. Les managers : de nouvelles attentes en direction des managers dans des organisations en tension	44
4.2. Les nouvelles " figures imposées " professionnelles sur les frontières déontologiques et éthiques	44
4.3. Les ingénieurs et experts : aux avant-postes des transitions	45
4.4. Les cadres dirigeants et de direction	45
4.5 Les jeunes diplômés	47
4.6 Les cadres séniors	47
4.7 Les cadres des fonctions publiques	48
4.8 Les Cadres des TPE	51



Chapitre 1 : - Les nouvelles organisations du travail

1.1. La poursuite de la transformation numérique des organisations

- 1.1.1. Nous avons pu le constater tout au long de la mandature précédente : la transformation numérique évoquée longuement dans notre résolution générale adoptée à Saint-Malo en 2017 s'est accélérée dans le privé comme dans le public.
- 1.1.2. Impossible aujourd'hui d'être une entreprise qui se veut innovante et compétitive sans passer par la mise en avant d'une véritable politique de transition vers le numérique y compris pour des secteurs épargnés jusque-là.
- 1.1.3. Impossible aujourd'hui pour un service public d'échapper à la digitalisation de ses activités dans une recherche toujours plus tendue d'efficacité et de réduction des coûts.
- 1.1.4. Intelligence artificielle, robotisation, développement de services en ligne et d'application, « expérience client » élargie grâce au digital : il faut à tout prix communiquer pour ne pas donner l'impression de rester pas sur le bord de la route. Quitte à souvent perdre de vue le sens de son activité.
- 1.1.5. La digitalisation de certains services aux dépens des bénéficiaires dans les services publics, les banques, les assurances ou les services à la personne pour ne citer qu'eux en sont la preuve.
- 1.1.6. Ce développement du numérique a des conséquences directes sur les modalités d'exercice de l'activité. En effet les organisations n'ont pas attendu le développement massif du télétravail pour « digitaliser » de plus en plus les tâches effectuées par les salariés et agents de la Fonction publique. Ainsi la part des salariés utilisant l'outil informatique dans leur quotidien de travail ne cesse d'augmenter au point de d'écarter dangereusement ceux qui n'y ont pas accès.
- 1.1.7. Parce qu'elle a des conséquences importantes sur la vie des organisations tant publiques que privées, parce qu'elle est souvent décidée « en haut » mais qu'on demande à ceux d'« en bas » de la mettre en œuvre, la CFDT Cadres revendique que toute transformation numérique fasse l'objet d'un dialogue social en amont et l'objet de négociation si nécessaire avant toute mise en œuvre.
- 1.1.8. Qu'il soit salarié d'entreprise, agent du service public ou simple citoyen, la CFDT cadres revendique pour tous un droit au numérique, avec un accès à un réseau de qualité.
- 1.1.9. Parce que le numérique ne doit être un frein pour personne, la CFDT Cadres s'intègre pleinement dans la proposition numéro 12 du Pacte de Pouvoir de vivre « Systématiser la proposition d'accompagnement humain à l'exercice des droits » où il est proposé de développer les Maisons France Services au sein desquelles la présence de médiateurs permettrait à ceux qui ont besoin de bénéficier d'une aide à l'accomplissement des démarches numériques. Le maillage du territoire par les Maisons France Services doit être en proximité. En effet, ceux qui n'ont pas accès au numérique sont aussi ceux qui sont souvent peu mobiles.
- 1.1.10. Ce droit au numérique passe aussi par la maîtrise des outils proposés et la compréhension des enjeux comme la 5G ou l'intelligence artificielle. Aussi il conviendra pour la CFDT Cadres de s'assurer que chaque travailleur et citoyen puisse bénéficier de



formations adéquates pour comprendre le fonctionnement mais aussi les usages des nouvelles technologies déployées ou déjà en place.

1.2. Le télétravail

- 1.1.1. Le télétravail a connu avec la crise sanitaire débutée en mars 2020 un développement rapide et sans commune mesure avec ce que nous avons connu ces dernières années. De nombreuses entreprises et administrations ont dû le mettre en place à « marche forcée » sans préparation et sans possibilité d'expérimentation.
- 1.1.2. La CFDT Cadres revendique l'ouverture de négociations sur la mise en place du télétravail exceptionnel pour anticiper les situations et non les subir comme nous avons pu le constater lors du premier confinement de mars 2020.
- 1.1.3. La CFDT Cadres revendique qu'en situation de télétravail exceptionnel sur le long terme, la possibilité soit toujours offerte aux salariés qui en ressentent le besoin, de faire à minima un jour de présence sur site s'il reste ouvert.
- 1.1.4. La CFDT Cadres revendique qu'en situation de télétravail exceptionnel, les personnes qui ne peuvent pas télétravailler en raison de leurs activités ou qui ne sont pas équipées par leur organisation (PC portable...) ne soient pas pénalisées (par l'imposition de jours de congés, une retenue sur salaire...).
- 1.1.5. Forte de son expérience depuis près de 20 ans sur le télétravail, la CFDT Cadres a accompagné tout au long de la crise sanitaire les fédérations, les unions régionales, les unions locales, les syndicats, les sections d'entreprise, les militants et adhérents de notre organisation. En mettant en ligne sur son site internet un espace ressource dédié et en organisant un certain nombre de webinaires. En les assistant dans la négociation d'accords de qualité pour que son déploiement se passe dans de meilleures conditions une fois que nous reviendrons à une situation normale de télétravail régulier.
- 1.1.6. Le télétravail, s'il a globalement été adopté par la majorité des salariés qui en ont bénéficié, doit être encadré pour que les règles définies soient comprises par tous. La CFDT cadres a été force de proposition dans la négociation ouverte entre partenaires sociaux et qui a abouti à la signature d'un accord national interprofessionnel sur le télétravail le 26 novembre 2020
- 1.1.7. Cependant, la CFDT Cadres rappelle que le développement du télétravail n'est pas sans risque.
- 1.1.8. Le télétravail peut isoler les salariés qu'ils soient en télétravail ou sur site : isoler de leurs collègues, de leur management, de leurs représentants du personnel (élus, DS...). Les échanges se font moins nombreux, les réseaux s'appauvrissent au profit des collègues proches et l'efficacité globale de l'organisation peut s'en trouver impactée.
- 1.1.9. Le développement massif du télétravail doit interroger tous les militants CFDT sur l'avenir de nos pratiques syndicales : comment aller à la rencontre des salariés, comment animer les sections d'entreprise sans tomber dans le « tout distanciel » dont les derniers confinements



ont déjà montré les limites ? Mais comment proposer des rencontres s'il n'y pas plus personne dans les locaux ?

- 1.2.10 Le travail à distance doit aussi nous alerter sur le risque de délocalisation de certaines activités : si une tâche peut s'effectuer à distance au domicile du salarié, elle peut aussi s'effectuer dans une autre région ou un autre pays où les rémunérations sont plus faibles.
- 1.2.11. La CFDT Cadres propose de continuer d'accompagner le développement du télétravail de manière raisonnée.

La CFDT Cadres revendique un droit au télétravail inscrit dans la loi pour qu'il profite au plus grand nombre.

La CFDT Cadres milite pour que seules des activités prédéfinies dans un accord ou une charte en limitent l'accès et de façon exceptionnelle. Le télétravail deviendrait la norme, son refus l'exception.

La CFDT Cadres revendique que des formules adaptées aux besoins de chacun soient proposées dans les accords : télétravail occasionnel ou régulier, jours fixes ou variables... Afin de permettre à ceux qui souhaitent des modalités souples ou ceux qui au contraire demandent des jours fixes pour organiser leur vie privée puissent bénéficier du télétravail.

Pour la CFDT Cadres, un salarié ne peut pas accéder au télétravail uniquement si plus de 80% de ses tâches ne sont pas télétravaillables.

Un matériel non adapté – par exemple le travail au bureau sur ordinateur fixe- ne doit pas être un motif de refus du télétravail : la CFDT Cadres revendique pour tous les salariés dont les activités sont télétravaillables un équipement adapté au travail à distance que ce soit en termes d'équipement informatique que d'équipement mobilier.

La CFDT Cadres revendique un télétravail limité dans le temps : 2 à 3 jours maximum par semaine ou le cas échéant une présence minimale obligatoire sur site d'un à deux jours par semaine pour permettre d'éviter l'isolement social, professionnel, et d'autres conséquences indirectes comme l'implantation du flex office ou les délocalisations d'activité.

Toutefois, si le télétravail à temps complet sur la semaine est rendu possible par la direction, il doit être suivi ou suivre une semaine de télétravail sur site totale ou partielle afin de ne pas prolonger l'isolement.

La CFDT Cadres revendique que les organisations, dans le cadre du déploiement du télétravail, proposent toujours une alternative au domicile pour travailler à distance (Tiers-lieux...).

Le télétravail réalisé majoritairement au domicile pendant le confinement a amplifié les inégalités entre les femmes et les hommes au travail comme l'ont révélé de nombreuses études (dont celle du cabinet de conseil BCG (Boston Consulting Group) conduite par Ipsos



en février 2021). A commencer par une plus forte charge mentale, liée à la hausse des tâches ménagères qui sont le plus souvent dévolues aux femmes.

Certains salariés sont favorables au travail à distance mais ne sont pas en mesure ou ne veulent pas télétravailler depuis leur domicile.

La CFDT Cadres revendique un télétravail qui peut s'exercer partout en France, voire à l'étranger dans certaines conditions : le limiter aujourd'hui au seul domicile principal n'est pas justifié. Pour peu que le lieu choisi réponde aux exigences de sécurité définies et bénéficie de conditions de réalisation satisfaisantes du télétravail, il ne peut être refusé au salarié.

Comme pour le travail réalisé dans les locaux de l'entreprise, c'est à l'employeur de fournir les équipements nécessaires au salarié en télétravail. La CFDT Cadres revendique la prise en charge par l'employeur des équipements et frais liés au télétravail.

La CFDT Cadres revendique pour les représentants du personnel un suivi régulier du déploiement du télétravail (groupe paritaire, CSE...) et ses conséquences sur le bien-être des salariés, leurs conditions de travail et ses éventuelles conséquences sur l'emploi (délocalisation...).

En lien avec les fédérations et URI, la CFDT Cadres poursuivra ses réflexions sur les nouvelles pratiques syndicales à l'heure du travail hybride pour proposer des solutions innovantes en s'appuyant sur les travaux auxquels elle participe avec d'autres organisations (Réalité du dialogue social...).

1.3. Organisation des espaces de travail

- 1.3.1. Le développement massif du télétravail va- et a déjà- transformé profondément l'activité sur site : car cette modification des lieux d'activité transforme de fait les espaces de travail.
- 1.3.2. Beaucoup d'entreprises, si elles n'ont pas attendu la crise pour ouvrir des réflexions sur le sujet, ont profondément revu l'allocation de leurs m2 car les salariés sont désormais pour partie en distanciel.
- 1.3.3. Il convient dès lors de trouver le bon équilibre sans faire la course à la réduction des dépenses immobilières. La tentation est grande en effet de multiplier les organisations en bureau partagé (« Flex office ») : proposer à chaque salarié la possibilité de choisir son espace de travail quand il se rend dans l'entreprise sans avoir de place attribuée.
- 1.3.4. Mais « Choisir » n'est pas toujours le terme juste car la rentabilisation maximale des espaces réduits conduit trop souvent les organisations à proposer des ratios qui ne répondent pas à des conditions de travail optimales pour les salariés. Pour 1 à 2 jours de télétravail proposé,



certaines organisations réduisent les espaces de bureau à une place pour 3 salariés quand ce n'est pas plus.

- 1.3.5. Or ce choix nie l'importance même du bureau pour le salarié : il fait partie intégrante de son identité professionnelle. Le salarié doit être capable de s'y projeter quand il parle de son travail. Quand cette projection n'est plus possible et qu'il doit connaître l'inconfort de ne pas avoir de place quand il arrive, c'est son image de « moi au travail » qui se dégrade, ce qui aura très certainement un impact sur la qualité de son travail et son engagement.
- 1.3.6. Car s'ils sont parfois isolés en télétravail, les salariés risquent aussi de l'être dans l'entreprise.
- 1.3.7. Si venir au bureau ne va donc plus de soi, le mode hybride distanciel/présentiel doit amener les organisations privées et public à se poser la question de savoir pourquoi aujourd'hui un salarié vient travailler sur site. C'est en connaissant ses attentes et ses besoins que l'organisation sera capable de proposer les meilleurs aménagements possibles en ayant comme préoccupation son bien-être au travail.
- 1.3.8. Les nouveaux aménagements proposés par les prestataires sont aujourd'hui plus flexibles et modulables. Cette souplesse permise dans l'aménagement a souvent des conséquences négatives sur les conditions de travail : bureau mal isolé, espaces détentes bruyants, mobilier mal adapté.
- 1.3.9. Si elle n'est pas opposée par principe à l'organisation en flex office, la CFDT Cadres revendique une approche pragmatique pour que cette organisation du travail soit négociée avec les partenaires sociaux – en faire un point de discussion lors des négociations télétravail par exemple- et mise en place pour des populations dont l'activité le permet. La priorité doit être de garantir des conditions de travail optimales pour tous.
- 1.3.10. La réduction des espaces pour des raisons économiques ne doit pas dégrader les conditions de travail. La CFDT Cadres revendique que le ratio salarié-place soit défini pour garantir à chacun l'accessibilité à une place de bureau quand il est sur site.
- 1.3.11. La CFDT Cadres revendique des conditions de travail satisfaisantes dans les bureaux partagés afin de respecter le droit à la tranquillité, à la confidentialité et à la concentration de chacun.
- 1.3.12. La CFDT Cadres revendique que les instances représentatives du personnel en charge des conditions de travail (CSE, CSST, CHSCT...) soient impliquées en amont de toute décision d'aménagement et pas seulement informées et consultées quand le projet est quasiment finalisé. Un suivi régulier des salariés en flex-office doit être assurés par ces instances.

1.4. Travail et territoire

- 1.4.1. La France a connu un développement spectaculaire des espaces de coworking. Ses formes se sont diversifiées (coworking, corpworking...) ainsi que ses usages (bureau, salle de réunion fablab...). La crise sanitaire a aussi mis en lumière de nouveaux besoins de salariés qui souhaitent bénéficier du télétravail mais n'ont pas forcément les conditions matérielles de le faire chez eux.



La CFDT Cadres revendique le développement des espaces de travail collaboratifs pour qu'ils soient une véritable alternative aux géants du secteur (WeWork, Regus...) souvent plus focalisés sur des critères de rentabilité.

Pour la CFDT Cadres, ces espaces doivent participer à la vie du territoire où ils sont installés, pouvoir autoriser le brassage de population aux statuts divers (indépendants, salariés, retraités ...), être accessibles non loin du domicile pour éviter les temps de transport trop importants, voire permettre à des personnes de partager avec d'autres leurs domiciles sur les horaires de travail.

Les espaces de coworking attirent des populations souvent éloignées du syndicalisme (indépendants, salariés de petites structures...) mais aussi des salariés de grands groupes qui ont négocié des places dans ces espaces pour favoriser le travail à distance de leurs salariés. La CFDT cadres soutiendra toutes les initiatives menées par les FD et les URI pour aller à la rencontre de ces travailleurs.

- 1.4.2. Le développement du travail à distance va avoir pour conséquence directe un redéploiement des espaces de vie et de travail sur le territoire.

Des quartiers autrefois désertés en journée trouvent une nouvelle vitalité grâce aux télétravailleurs qui se mettent à occuper ces espaces en journée pour consommer, se promener, pratiquer un sport... À l'inverse certains quartiers d'affaires perdent de leur attractivité et de leur activité.

Ce redéploiement n'est pas sans conséquence pour ceux qui y exercent une activité. Par exemple, si certains restaurants se vident dans les quartiers délaissés, des commerces de proximité connaissent un regain d'activité avec des clients qu'ils ne voient plus seulement le soir ou le week-end et qui consomment aussi différemment.

Ces nouvelles organisations suscitent l'intérêt de nombreux entrepreneurs mais aussi d'élus qui voient dans la « ville du quart d'heure » la possibilité de répondre à plusieurs enjeux de qualité de vie tout en pouvant répondre à des exigences écologiques en diminuant l'utilisation de véhicules polluants au profit de solutions douces.

- 1.4.3. La CFDT Cadres revendique la mise en place de pratiques innovantes dans les organisations qui facilitent le quotidien des salariés pour plus de flexibilité et moins de pression. Par exemple certaines entreprises permettent à leurs salariés de télétravailler avant de se rendre dans leur entreprise en fin de matinée et éviter ainsi les heures de pointe dans leurs déplacements.

- 1.4.4. Les problématiques liées au logement sont abordées dans le chapitre 2.8.

- 1.4.5. La CFDT Cadres propose de s'emparer pleinement des propositions du pacte de pouvoir de vivre pour permettre l'expression et la participation de tous les citoyens et co-construire les politiques publiques.



1.4.6. La CFDT Cadres, déjà auditionnée sur ces questions par des représentants de collectivités, des élus, des associations, poursuivra ses réflexions et continuera de porter ses revendications dans les débats et consultations auxquels elle participe pour améliorer la qualité de vie des travailleurs et des citoyens.

1.4.7. La CFDT Cadres soutiendra toutes les initiatives menées par les FD, les URI et les unions locales pour organiser des rencontres et proposer des solutions d'animation innovantes sur ces sujets pour donner une plus grande visibilité à notre organisation syndicale. Il pourrait être pertinent de s'appuyer sur les comités de quartier.

1.5. Le nomadisme

1.5.1. S'ils sont familiers du télétravail, c'est que les cadres ont depuis longtemps adopté le travail nomade. Réservé majoritairement aux commerciaux, cette organisation s'est désormais étendue à de nombreux métiers et rares sont aujourd'hui les cadres qui travaillent au même endroit toute la semaine. Le train, les espaces grands voyageurs, les hôtels sont devenus également des espaces de travail à part entière, ce qu'ont bien compris les professionnels qui les exploitent.

1.5.2. Ce nomadisme, s'il est devenu de plus en plus facile à organiser, n'est pas sans conséquence sur la vie des cadres et de leurs familles, lorsqu'ils sont amenés à vivre en semaine loin de chez eux dans des conditions pas toujours optimales malgré les progrès accomplis par ceux qui les accueillent.

1.5.3. Soumis à des horaires bouleversant fortement leur vie personnelle et leur sommeil, ils ne sont pas toujours reconnus car cela fait désormais partie de l'image du cadre telle que la société se la représente aujourd'hui.

1.5.4. Normaliser le nomadisme, c'est nier les conséquences sur les équilibres de vie et la santé des cadres. Aussi la CFDT Cadres revendique, quand elle existe,

La prise en compte du nomadisme dans les critères de pénibilité, de congés de récupération, de rémunération et de reconnaissance de carrière des cadres.

La négociation d'accord sur le nomadisme pour reconnaître enfin cette organisation du travail qui concerne de plus en plus de cadres.

1.6. Le management à distance

1.6.1. Le développement massif du travail à distance a souligné le rôle central que joue le manager de proximité dans la réussite de cette organisation du travail.

1.6.2. Souvent malmené par certains théoriciens de l'entreprise dite « libérée », le manager de proximité s'est vu confirmer toute sa légitimité en tant qu'acteur clé de l'organisation et la régulation du travail au sein de ses équipes

1.6.3. Mais quand on les interroge, les managers de proximité reconnaissent aussi avoir été souvent mal préparés à exercer cette fonction.



- 1.6.4. D'après une étude Apec de décembre 2020, 62 % des cadres, et en particulier 68 % des cadres managers, étaient intéressés par une formation sur les bonnes pratiques et les retours d'expérience en matière de télétravail. 74 % des professionnels RH sont également demandeurs d'une formation. De plus, une évolution des pratiques managériales est souhaitée par près de 9 cadres sur 10, et autant de cadres managers (89 %). Ces derniers identifient deux facteurs clés de succès pour manager à distance : communiquer régulièrement (54 %) et bâtir une relation de confiance (49 %).
- 1.6.5. Il est plus que jamais nécessaire d'avoir des managers de proximité formés à toutes les dimensions de leur métier. Il convient en amont de pouvoir identifier quelles pourraient être les compétences nécessaires leur permettant d'exercer leur activité dans de bonnes conditions et de manière efficace.
- 1.6.6. Comme le rappelle l'accord national interprofessionnel du 28 février 2020 signé par la CFDT portant diverses orientations pour les cadres dans son article 2.1.1, « *les nouvelles technologies présentent des opportunités multiples en matière d'organisation du travail et des marges d'autonomie pour les personnels d'encadrement [...]* », les managers ont besoin d'être formés sur le management à distance. La formation des managers doit être prévue dans les accords sur le télétravail.
- 1.6.7. Pour ce faire, la CFDT Cadres s'est fortement impliquée dans la certification Cléa Manager initiée par l'ANI qui souligne « *Une fois mise en place, la certification « Cléa manager » prévoit un module spécifique relatif à la gestion du travail à distance.* »
- 1.6.8. Les travaux menés avec l'IMT Atlantique sur le management à distance et les outils technologiques seront poursuivis et leurs résultats diffusés et utilisés par la CFDT Cadres pour produire des livrables (colloques (ODC) webinaires, plaquettes...)
- 1.6.9. La CFDT Cadres avec l'aide du Crefac, travaillera à un véritable programme de formation à destination des cadres désireux de s'approprier cette forme de management, qui, si elle n'opère pas un changement complet dans les pratiques, nécessite de s'interroger sur ses différents enjeux et les moyens pour les aborder.

1.7. Le mode projet

- 1.7.1. Le mode projet n'est pas une nouveauté dans le monde du travail : mis en place dans de nombreux secteurs depuis longtemps, il bouleverse les organisations et ne cesse de se développer et de s'étendre à de plus en plus d'entreprises et d'administrations.
- 1.7.2. Le travail en mode projet correspond à la fois à une méthodologie de travail et à un mode de management dont l'objectif est de faire collaborer plusieurs personnes sur un projet commun. Aussi une personne peut participer à plusieurs projets en même temps et un manager pourra également en encadrer plusieurs durant l'année.
- 1.7.3. Ainsi, nombreux sont les cadres qui sont amenés à encadrer ou à travailler au sein de plusieurs équipes tout au long de l'année et parfois simultanément. La multiplication des interlocuteurs et de leurs profils (équipe interne, équipe clients, sous-traitant, indépendants...) oblige le cadre à développer de nouveaux modes d'organisation et de collaboration auxquels il n'a souvent pas été formé.



- 1.7.4. Cette organisation, si elle est source d'enrichissement et peut être motivante, peut aussi être mal vécue quand sa mise en place se révèle défailante. Par exemple, le manque de coordination et d'écoute peut très vite amener le cadre à devoir répondre à plusieurs échéances en même temps, ce qui, en plus d'altérer la qualité des livrables rendus, l'expose au stress et risque de dégrader très vite ses conditions de travail, voire sa santé.
- 1.7.5. Pour la CFDT Cadres, l'organisation du travail doit être discutée par l'ensemble des parties prenantes et ne pas être la chasse gardée de la direction qui ne communique souvent les priorités, les instructions et les objectifs que dans un mode descendant sans jamais prendre en compte les avis de ceux qui coordonnent l'activité.
- 1.7.6. Aussi, partout où la demande s'exprime, la CFDT Cadres proposera aux équipes syndicales de les accompagner dans la mise en place de solutions où ces discussions peuvent avoir lieu. La CFDT Cadres rappelle que les espaces de dialogue professionnel proposé par l'ANI Qualité de vie au travail de 2013 sont une des réponses satisfaisantes à ce type de besoin.
- 1.7.7. Le mode projet, qui déploie un management opérationnel transversal, vient également compléter, parfois concurrencer, voire remplacer, le management hiérarchique classique ; il peut complexifier les relations de travail. Le membre d'une équipe se retrouve avec plusieurs évaluateurs, plusieurs responsables, et des objectifs variables et toujours plus nombreux : ce mode d'organisation complexifie donc également les méthodes d'évaluation et la politique salariale quand il s'agit de mesurer les contributions de chacun, attribuer une augmentation de salaire ou une promotion.
- 1.7.8. La CFDT Cadres revendique la mise en place de comités d'arbitrage dans les procédures d'évaluation pour prévenir ou régler tout litige éventuel.

1.8. L'intelligence artificielle

- 1.8.1. Les outils d'IA sont souvent introduits sur des outils numériques préexistants. Le droit à l'information à la consultation et au dialogue social que toute nouvelle technologie devrait produire, est souvent omis.
- 1.8.2. Cette technologie, méconnue, suscite des craintes et pose des enjeux éthiques et sociaux inédits.
- 1.8.3. Elle offre pourtant de grandes opportunités dans beaucoup de domaines. Elle peut être un moteur d'innovation et de compétitivité pour les entreprises. Dans le monde du travail elle peut alléger des tâches lourdes et dangereuses ou celles répétitives et routinières. Mais son opacité et la complexité de ses modèles comportent aussi des risques pour la qualité de travail, pour le respect des droits fondamentaux, pour la protection de la santé et de la vie privée. Dans la société elle peut être utilisée à des fins malveillantes et peut faire courir des risques à l'état de droit et à nos démocraties.
- 1.8.4. Les leviers pour l'interpeller

La CFDT cadres exige, comme pour toute technologie et pour l'IA en particulier tant elle est perturbatrice, que son introduction soit accompagnée en amont par un dialogue social et par la négociation.



La CFDT Cadres revendique le droit pour les utilisateurs et les cadres la déployant, d’être associés et impliqués dès sa conception.

La CFDT Cadres revendique l’explicabilité des décisions prises par les algorithmes et leur transparence.

La CFDT Cadres outillera ses militants pour pouvoir interpeller leurs directions sur la finalité de l’introduction de l’IA, sur son impact dans les métiers et les emplois, sur le respect des droits fondamentaux (respect vie privée, non-discrimination, droit à la dignité...), sur ses effets sur la qualité du travail et sur la santé.

La CFDT-Cadres face à l’opacité et complexité des modèles IA, demande que ces systèmes soient régulièrement testés et audités d’une manière indépendante, afin qu’ils soient conformes aux exigences éthiques et respectent les droits fondamentaux. En cas de non-conformité leur utilisation doit être interdite.

La CFDT cadres demande l’application du RGPD et du droit de s’opposer à la décision prise uniquement par la machine si elle impacte le recrutement, l’accès à la formation, l’évolution professionnelle ou tout autre aspect de la vie du travailleur. Pour ce faire, le CSE devra disposer d’un droit de regard.

La marge de manœuvre et la décision doivent rester dans les mains de l’humain. Dans le domaine RH, cette prérogative doit rester l’apanage des DRH.

A la demande des équipes, la CFDT Cadres mettra à disposition des formations d’initiation à l’IA.

La CFDT Cadres dans ses différents mandats, continuera à agir et à se positionner sur le sujet au niveau national et européen au CESE, à UNI, à Eurocadres.

1.9. Les outils numériques

1.9.1. Formation et usage

Le développement du travail à distance s’est accompagné d’une utilisation accrue des outils numériques dit « collaboratifs ». Bien souvent utilisés pour la première fois par les salariés, ces outils n’ont pas fait l’objet d’une formation adéquate à leur utilisation et leur usage.

Parce qu’il manquait bien souvent aux salariés des outils pour bien faire leur travail, les solutions proposées gratuitement ont été largement utilisées aux dépens parfois des mesures de sécurité mises en place dans l’organisation : on pense à l’utilisation de Zoom au début du confinement alors que de nombreuses failles de sécurité avaient été identifiées.

L’enchaînement des réunions en distanciel lors d’une journée peut représenter une charge psychique importante. De même, l’organisation pratique des réunions en « 100% distanciel » et surtout en mixte n’est à ce jour pas encore fluide. Ces deux constats entraînent à la fois une dégradation des conditions de travail et une perte de productivité.

La CFDT Cadres réaffirme le droit de chacun à être formé à des outils numériques nécessaires à l’exercice de son activité. Cette formation concernera aussi bien leurs utilisations que leurs usages.

La CFDT Cadres demande que les équipes de direction des entreprises ou administrations soient attentives aux retours des salariés et de leurs représentants, notamment CSSCT/CHSCT, dans les



dysfonctionnements rencontrés sur tel ou tel outil ou mode de fonctionnement, et d'ajuster les outils et les pratiques à ces besoins.

1.9.2. Outil de surveillance

Le développement des outils numériques, s'il a permis une mise en place plus rapide du travail à distance a aussi eu pour conséquence d'accroître les moyens de surveillance offerts aux supérieurs hiérarchiques désireux de surveiller l'activité de leurs équipes.

La CFDT Cadres rappelle un certain nombre de principes énoncé par la Cnil comme :

- L'interdiction faite à l'employeur de placer ses salariés sous surveillance si ce n'est pas justifié et exceptionnel.
- La désignation d'un référent Cnil et sa formation
- L'information préalable obligatoire du salarié et du CSE de la mise en place d'un outil de surveillance.
- L'interdiction de certains procédés comme les « keyloggers », le partage permanent de l'écran, les logiciels permettant de prendre des photos du salarié devant son ordinateur toutes les cinq ou dix minutes ou la surveillance constante au moyen de caméras ou de micros.
- La liberté laissée au salarié en visioconférence de brancher ou non sa caméra si ce n'est pas justifié.

Aussi la CFDT Cadres restera vigilante quant au déploiement de tels outils et n'hésitera pas à alerter les autorités sur une quelconque utilisation des outils contraire aux pratiques qui respectent les droits des salariés.

1.9.3. Réseau social d'entreprise

De plus en plus d'organisations mettent en place un réseau social d'entreprise : outil collaboratif en ligne, il permet à ses membres de centraliser l'information sur une même plateforme et de mieux communiquer. Sur le papier, les utilisateurs peuvent normalement y travailler plus efficacement en groupe et mener des projets communs plus facilement afin de gagner du temps. Tout cela sur un mode qui se veut plus convivial que la communication classique par mail par exemple.

Mais dans les faits, se développent également en parallèle de nouvelles injonctions : celles de répondre de manière instantanée, de contribuer de plus en plus régulièrement... Si certains salariés ont souvent bien compris qu'il était plus important de « faire savoir » sur ces réseaux que de faire vraiment leur travail, les autres qui ne jouent pas le jeu -par manque de temps, par choix...- sont ostracisés. Pour la CFDT Cadres, il convient de discuter de l'utilisation et des règles fixées dans ces nouveaux espaces afin de garantir à chacun la liberté d'y participer à son rythme ou pas.



1.9.4. Le droit et le devoir de déconnexion

La crise sanitaire a démontré comment le droit à la déconnexion était un droit fragile. Si la situation particulière que nous avons vécue a amené parfois certains salariés à négliger ce droit, il convient toujours de se poser les bonnes questions pour que la déconnexion devienne une réalité dans leurs quotidiens.

Car, malgré les avancées législatives qui, en reconnaissant le droit à la déconnexion, ont invité les organisations à négocier des accords ou signer des chartes sur ce thème, force est de constater que bien souvent encore la réalité sur le terrain est toute autre.

Au-delà de la charge de travail ou d'une mauvaise organisation dans l'entreprise, certains salariés font face à une forme plus ou moins grave d'addiction numérique qui peut faire tache d'huile, l'envoi de mails ou toute autre forme de sollicitation à toute heure du jour, de la nuit, quel que soit le jour de la semaine pouvant devenir une sorte de norme.

Le droit et le devoir qu'a chacun de se déconnecter - le soir, le week-end mais aussi sur son temps de travail - est une nécessité pour tous. La crise sanitaire nous a rappelé combien une surconnexion pouvait nuire durablement à la santé des salariés.

La CFDT Cadres poursuivra son travail d'accompagnement des militants dans les organisations pour que ce droit devienne véritablement effectif. Elle poursuivra aussi la formation de tous les adhérents à travers des modules développés avec le Crefac.

Parce que cette connexion excessive peut conduire à une véritable addiction au numérique, la CFDT Cadres souhaite que cette dernière soit reconnue comme grande cause nationale. En effet traiter des ravages de l'addiction au numérique sur le champ du travail ne sera pas suffisant : c'est l'individu dans l'ensemble de ses activités qui doit être pris en charge. Ainsi, le monde du travail ne peut plus être le seul terrain où ces questions sont traitées. C'est à la société tout entière de s'emparer de cette question.

1.10. Les managers face aux risques psychosociaux (RPS)

1.10.1. La crise sanitaire et le développement du travail à distance ont exposé tous les salariés en général et les managers de proximité en particulier à une pression accrue. Malgré les messages de tolérance et de compréhension adressés par certaines directions à leurs salariés sur l'atteinte des objectifs ou les délais accordés pour le rendu des travaux, beaucoup de cadres se sont retrouvés exposés à des risques pour leur santé physique et mentale quand ils n'ont pas été obligés de s'arrêter pour burn-out.

1.10.2. Depuis toujours, la CFDT Cadres rappelle l'importance du rôle du manager de proximité dans les organisations privées comme publiques. Et depuis ces dernières années, les difficultés toujours plus grandes qu'il rencontre pour bien faire son travail et quand il est



sollicité par sa hiérarchie et son équipe : horaires à rallonge, charge de travail importante, communication difficile, conflits à gérer...

- 1.10.3. Les risques psychosociaux se développent entre autres quand le salarié n'est pas en mesure de bien faire son travail. Pour la CFDT Cadres, pouvoir discuter de ses objectifs, alerter en cas de surcharge, avoir les moyens nécessaires et la possibilité d'agir sur son travail sont des facteurs clés de réussite qui souvent préviennent le développement des RPS.
- 1.10.4. Se fait jour également un risque de perte de sens au travail quand le cadre ne reçoit pas un retour suffisant face à ce qu'il investit dans son activité professionnelle ou si ses valeurs entrent en conflit avec celles de l'entreprise.
- 1.10.5. La CFDT Cadres tire la sonnette d'alarme depuis des années : plutôt que de se concentrer sur la prévention tertiaire (le mal est fait : que fait-on ?), elle invite les organisations à se pencher sur les mesures de prévention primaire (Comment éviter que ?).
- 1.10.6. RH, comptabilité, *reporting* : on ne compte plus les activités récurrentes auxquelles les managers doivent se soumettre en plus du travail d'encadrement et de leur rôle opérationnel qu'ils ont souvent gardé lors de leur prise de fonction. La CFDT Cadres revendique de façon urgente l'allocation de moyens aux managers : les coupes budgétaires toujours plus nombreuses ont été trop importantes en réduisant de manière drastique des fonctions clés et dont les tâches leur ont été réattribuées.
- 1.10.7. La CFDT Cadres revendique la mise en place d'un dialogue permanent au sein du collectif de travail. Les managers doivent être en mesure de pouvoir eux aussi faire remonter les problèmes sans être sanctionnés sous prétexte qu'ils sont des représentants de la direction auprès des équipes : c'est le droit d'expression des cadres défendu depuis des années par la CFDT Cadres.
- 1.10.8. S'il faut être conscient que ce dialogue peut parfois engendrer des tensions et des conflits, reconnaître aussi que ces moments sont utiles à la résolution de problème, à condition que des procédures d'arbitrage soient prévues et mises en place avant que la situation ne dégénère.

1.11. La qualité de vie des cadres

- 1.11.1. Dans notre résolution du précédent congrès, nous écrivions déjà « *Conséquence directe de leur autonomie et de leur responsabilité, la qualité de vie des cadres n'est pas toujours satisfaisante. [...] les cadres qui souffrent de leurs conditions de travail sont de plus en plus nombreux.* ». Ce constat est malheureusement toujours d'actualité.
- 1.11.2. Comme nous le disions déjà dans notre précédent texte d'orientation, « *La CFDT Cadres revendique une meilleure qualité de vie - au travail et hors-travail - des cadres ainsi que la prise en compte de la pénibilité de certaines situations. Il est donc important de travailler autour des problématiques de santé physique, psychique et mentale, pour apporter des solutions aux salarié-e-s concerné-e-s.* ».
- 1.11.3. Au cours de la mandature 2017 – 2021, la CFDT Cadres a proposé un certain nombre d'évènements autour de cette thématique et mis à jour certaines revendications pour faire de la qualité de vie des cadres un objectif prioritaire pour les années qui viennent. Les



équipes CFDT pourront s'appuyer sur l'ANI cadres 2020 qui contient plusieurs points d'appui pour le dialogue. LA CFDT Cadres soutiendra les initiatives des URI et FD.

- 1.11.4. L'ANI télétravail 2020 aborde la question du sentiment d'isolement et indique que le salarié en ayant la perception doit pouvoir alerter son manager et que ce dernier doit proposer des solutions. Cette proposition CFDT Cadres a été retenue et rejoint notre revendication de pouvoir dire STOP à la surcharge. Ce pouvoir d'alerter son manager sur une situation personnelle qui se dégrade et devient critique pour la santé (surcharge, isolement) doit s'accompagner d'une réponse que le manager doit pouvoir apporter avec l'appui des professionnels concernés. Plus globalement, l'ANI Télétravail et l'ANI Cadres dessinent les contours d'un devoir de vigilance managériale envers les salariés.
- 1.11.5. La CFDT Cadres poursuivra ses travaux en liens avec ses partenaires et développera des argumentaires à destination des militants qui souhaitent négocier ce thème dans leur organisation.
- 1.11.6. La CFDT cadres viendra en appui des FD et URI pour développer un revendicatif sur ces questions, faire vivre leurs résolutions de congrès sur ces thèmes et organiser des évènements à destination des adhérents et militants.
- 1.11.7. Au cours de cette mandature et comme elle l'avait inscrit dans son texte de résolutions, la CFDT cadres a aussi porté une attention particulière aux salariés aidants.
- 1.11.8. Les profils des aidants sont nombreux : jeunes parents, enfants s'occupant d'un parent âgé, enfant ou parent d'une personne en situation de handicap. L'entreprise ou l'administration qui demande un engagement toujours plus grand à ses salariés ne peut ignorer ces situations et est de plus en plus sollicitée pour apporter des réponses adéquates.
- 1.11.9. La crise sanitaire et le télétravail imposé ont fait « rentrer » de nombreux managers dans le quotidien de leurs équipes. Faute de pouvoir apporter des réponses attendues par les salariés dans des domaines qui ne sont pourtant pas de leur ressort (maladie, vulnérabilité, dépendance, aidant familial, détresse psychologique ou financière...), nombreux sont les encadrants qui ont manifesté leurs malaises devant de telles situations et ont souvent mal vécu leur impuissance à pouvoir y répondre.
- 1.11.10. Pour la CFDT Cadres, les managers ne doivent pas se retrouver seuls face à ces situations et pouvoir faire remonter les cas identifiés aux représentants du personnel, médecins du travail, psychologues, assistantes sociales qui ont, eux, les moyens de répondre aux attentes et besoins des salariés. La confidentialité doit être respectée tout au long de la procédure de prise en charge.
- 1.11.11. Une organisation comme la CFDT Cadres ne peut à son tour ignorer ces situations et ne pas aider ses adhérents dans leur quotidien souvent chahuté par les problèmes de la vie.
- 1.11.12. Notre revendicatif doit être en adéquation avec leurs attentes. Les sondages que nous avons réalisés au cours de la mandature montrent par exemple que c'est souvent la demande d'une meilleure flexibilité dans l'organisation du temps de travail qui arrive en tête des attentes des cadres.



- 1.11.13. La CFDT Cadres sera en appui de tous les militants dans les négociations en lien avec ces sujets ; handicap, égalité professionnelle, aménagement du temps de travail, télétravail.
- 1.11.14. La prise en compte des salariés aidants figure en bonne place dans les textes de résolution des FD et URI : la CFDT Cadres leur proposera de travailler ensemble sur ces questions qui, au-delà du monde du travail, touchent la société tout entière.
- 1.11.15. La CFDT Cadres revendique le développement de la démarche QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail) dans laquelle s'inscrivent les espaces de discussion. Ces espaces doivent se mettre en place dans un cadre structuré, ayant fait l'objet d'une négociation et offrir des garanties suffisantes de suivi des actions dégagées. La CFDT Cadres s'engage à soutenir et accompagner les équipes syndicales engagées dans la mise en œuvre de la QVCT telle qu'elle est définie par l'ANI 2021 : améliorer la qualité du travail, la qualité des conditions de travail et faire de la prévention primaire un enjeu de performance.
- 1.11.16. La CFDT Cadres revendique la mise en place d'espaces de dialogue pour les cadres dans les entreprises et administrations afin de veiller à ne pas laisser se développer des situations d'isolement et favoriser la construction de référentiels communs.
- 1.11.17. Il importe d'insister sur le fait que les espaces de dialogue, s'ils n'ont pas d'impact sur les décisions, sont contreproductifs en termes de santé au travail et d'engagement dans le travail. 40 ans après les Lois Auroux, il faut faire émerger des espaces de discussion décisionnels qui transforment le réel.



Chapitre 2 : Les mobilités professionnelles choisies

Les nouvelles organisations du travail, ce sont aussi les mobilités de tous ordres, les liens qui se défont et se font entre l'individu et l'entreprise, lieu protecteur, entre engagement professionnel dans le secteur public et le secteur privé, entre une succession de contrats de travail de nature différentes, entre des lieux et des organisations de travail distincts.

2.1. Mobilités et transitions : construire des transitions face aux changements brutaux.

Nous vivons depuis plusieurs années une situation de quasi plein emploi cadres avec un volume record de recrutements atteints en 2019. Structurellement, la proportion de l'emploi cadres est appelée à se développer, tant par l'effet de l'élévation générale du niveau des études depuis plusieurs décennies, que par la stratégie de compétitivité adoptée par la France. Pour la première fois en 2020, l'Insee a fait état d'un croisement des courbes entre le volume d'emplois cadres désormais supérieur en France à celui des ouvriers. Nous analysons depuis de nombreuses années cette évolution très lente qui impacte la stratégie des fédérations.

La pandémie a intensifié les transitions structurelles de l'emploi cadres : le chômage a d'abord touché les cadres des secteurs déjà fragilisés. La multiplication des plans sociaux et ceux qui restent à venir n'épargnent pas les cadres. Les cadres qui appartiennent aux plus hauts niveaux de rémunération ne sont pas toujours prioritaires dans les revendications des militants d'entreprise. Les restructurations selon les secteurs d'activité, mais aussi les inégalités de rattrapages territoriaux début 2021 font que nous invitons les fédérations et les URI à être particulièrement attentives à la situation des cadres lors des PSE.

Car si les cadres sont moitié moins « au chômage » (4%) que l'ensemble des salariés (8%), face à la baisse du nombre d'offres d'emploi cadres (-29%), un nouvel enjeu émerge : l'accès au marché du travail se révélant singulièrement difficile pour les cadres, le maintien dans l'emploi devient un impératif. La reconnaissance de l'expérience et des fonctions d'animation et de management des cadres est parfois fragile en dehors de l'entreprise. Des dispositifs de formation dénommés AFEST (Action de Formation En Situation de Travail) doivent se développer plus largement, notamment dans les TPE PME où les cadres ont un accès difficile à la formation. Un Vademecum concret d'une formation AFEST doit pouvoir être diffusé par branche pour rendre le dispositif compréhensible et accessible.

Nous ne sommes qu'au début des bouleversements du marché de l'emploi. Le pari de la compétitivité basée sur une « société de la connaissance » permet une élévation de la qualité de travail, reflet d'un accès élargi pour les français au statut cadre. La condition prioritaire pour développer une compétitivité basée sur l'innovation est de renforcer la qualité du système d'éducation et de l'orientation initiale pour préparer les générations futures au marché de l'emploi auquel ils aspirent : un emploi formateur, respectant les engagements pour le climat, et un travail qui permette autonomie et expression de soi.



En 2020, 340 APC (accord de performance collective) ont été conclus, soit 138 de plus que l'année précédente mais nous avons assisté depuis à une véritable montée en puissance durant la crise sanitaire.

Les cadres, comme toutes les autres catégories de salariés, ne sont pas épargnés par les mesures définies par un APC. Aussi certains d'entre eux se sont déjà vu proposer une modification de leur forfait annuel sans pouvoir la refuser au risque d'être licencié. D'autres se sont vu imposer une mobilité professionnelle – rarement ascendante- ou géographique. Enfin durant la crise, la tentation est toujours grande côté employeur de pouvoir aménager la rémunération de ses cadres, sans prévoir souvent de clause de retour à meilleure fortune dans l'accord signé.

La plaquette éditée et la matinale organisée en janvier 2020 sur cette thématique nous ont conforté dans l'idée de mieux outiller les militants.

Lors de cette nouvelle mandature, la CFDT Cadres continuera de proposer ses services aux fédérations et unions régionales qui souhaitent sensibiliser les adhérents aux risques que peuvent représenter les APC.

2.2. Accompagner les situations singulières

La pluralité des natures ou statuts d'emploi au cours d'une « carrière » est désormais établie : multi-activités (plusieurs métiers au cours d'une carrière) et pluriactivités (plusieurs métiers au même moment) se chevauchent, sous des statuts variés cadres puis non-cadres, avec des transitions public-privé. L'entreprise est aussi un lieu protecteur. De nouvelles mobilités, spatiales, temporelles, fonctionnelles ont explosé pendant la pandémie. L'Etat providence et les droits de la société salariale ne sont plus toujours aussi protecteurs. Le plafonnement croissant de nombreux dispositifs de l'Etat providence comme le logement social, les crèches ou les Ehpad laisse entrevoir aux catégories intermédiaires la perspective de prélèvements croissants pour des bénéfices en déclin.

Retrouver des axes de progrès collectifs suppose de revenir à une meilleure prise en compte des singularités. La fonction professionnelle détermine moins la situation sociale de l'individu. Apparues avec la fin de la Seconde guerre mondiale, les classes moyennes sont aujourd'hui en recomposition, avec pour une part stagnation des salaires, précarisation de l'emploi, déclassement scolaire. La déprise des classes moyennes sur l'espoir de vivre dans une société d'égalité s'exprime. Le sentiment de maîtrise de l'avenir par une participation à la démocratie sociale, par le vote, par la représentation syndicale est interrogé.

La CFDT Cadres loin de critiquer « un individualisme bloquant » veillera pendant la mandature à éclairer les singularités des situations au nom de ce que nous considérons comme juste pour tous.

2.3. Au cœur des transitions : la nouvelle question du temps

Plus que d'engager des mesures cibles sur des groupes seniors ou jeunes, nous construisons le revendicatif pour les cadres dans la dynamique des transitions du Compte personnel d'activité (CPA) existant. Il s'agit de reconnaître que la personne se construit, est utile socialement et se maintient en bonne santé par l'activité, qu'elle soit au sein ou en dehors du marché du travail.

20



De reconnaître aussi que le problème de l'emploi des seniors n'est qu'une moitié du problème de l'emploi en France, l'autre moitié étant celle de l'emploi des jeunes.

De manière globale, il s'agit de tenter de sortir d'une vision séquentielle de la vie dans laquelle se succèdent une période de formation (on apprend, on étudie, on se forme), une période active (ne dit-on pas « entrée dans la vie active ») et enfin une période de retraite (retrait de la vie active).

Le CPA, dans lequel pourrait se loger soit un CET universel, soit un dispositif plus négocié et décentralisé de « Banque des temps », pourrait permettre d'engager des mesures cohérentes et continues pour traiter des parcours et des conditions d'emploi. Il s'agit de raisonner non plus pour des populations cibles qui s'écarteraient d'une norme mais de raisonner en termes de transitions à construire et préserver des noyaux de stabilité individuelles et collectives. Dans une période de fortes mutations, la CFDT Cadres considère opportun de donner un contenu à la Banque des temps qui prenne en compte les évolutions générationnelles au travail plus que des mesures palliatives spécifiques pour des catégories d'âge.

2.3.1 Banque des temps – réflexion sur le temps de travail

La réforme du temps de travail a marqué la CFDT il y a plus de 20 ans. Depuis, le dispositif général de temps de travail n'a bougé qu'à la marge.

Depuis les grandes réformes sur le temps de travail qui ont marqué la CFDT, les façons de travailler ont été bouleversées par le numérique. Les cycles du marché du travail s'accroissent avec des volumes d'emplois plus variables, la transformation des métiers devient centrale. Depuis les grandes réformes sur le temps de travail qui ont marqué la CFDT, les façons de travailler ont été bouleversées par le numérique, par la généralisation du travail des femmes, et par l'augmentation des activités managériales et d'expertises.

Plus rapidement encore depuis 2 ans après les confinements Covid, une aspiration à une meilleure maîtrise du temps se dessine : les jeunes la formulent explicitement, et le mal français du sous-emploi des seniors est de moins en moins acceptable. Ce malaise sur l'organisation du temps de travail avait pris un nom en France : « l'aspiration à l'autonomie », au sortir du confinement, c'est bien frontalement sur l'organisation du temps que se formule l'aspiration aux changements dans le travail. Avec l'autonomie croissante, le lien salarial ne peut plus être défini essentiellement par le temps de présence au travail, ou même l'organisation de jours fixes de télétravail pour des cadres autonomes au forfait jours. Le télétravail a envahi le travail pour tous, fonctions télétravaillables ou non. Ceci interroge notre organisation du temps de travail.

Les salariés formulent une demande d'organisation du temps qu'il ne s'agit pas de rabattre sur un simple désir de conciliation vie professionnelle et vie personnelle. Il y a des secteurs où le temps de présence travaillé comme juge et arbitre de la relation du salarié à son entreprise est sans doute définitivement déstructuré. Le temps de travail tel qu'il était abordé lorsque la norme était le présentiel a éclaté. Les attentes des salariés sur les rythmes, les modes de vie, sont explicites, autant pour garantir contre le surtravail que pour pouvoir mieux conduire sa vie à long terme. Les aspirations sont très hétérogènes ce qui demandera une approche de



proximité et d'expérimentations. S'entendre sur une méthode de dialogue social est un préalable tant une telle réforme peut générer des inégalités et un sentiment d'injustice.

2.3.2 Les salariés ont échappé au contrôle du temps.

« Avant », la gestion du temps salarié structurait la relation de subordination. Le temps était le cœur de l'obligation du salarié. Pour les directions Rh, le moteur de la relation aux salariés n'est plus le suivi juridique du temps de travail. Les salariés ne sont plus présents sur site, et les logiciels de décompte du temps de travail n'ont pas de prise managériale.

Le temps « gris » de travail prend de plus en plus le pas. L'usure et l'impression d'accélération des rythmes sont accrues par le cumul de tous les temps d'activités sur une période courte (de travail, de parentalité, de formation, d'engagement, d'aide, de transports). L'aspiration des travailleurs à libérer du temps au cours de leur carrière est de plus en plus explicite et nécessaire pour la qualité des emplois.

S'engager dans une nouvelle réforme du temps de travail, c'est tirer les enseignements de la période Covid et de la nécessaire confiance managériale. Acter qu'il faut une souplesse dans le temps de travail à condition que cela n'augmente pas la charge de travail. De nouveaux instruments de suivi, de négociation au niveau des métiers (de la branche) pour lutter contre l'intensification des horaires dans certains secteurs sont incontournables. (dumping social)

Dans certains métiers où la guerre des talents est vive, les entreprises se rendent déjà attractives par une approche par cycles de charge de travail, et parfois en finançant des temps de volontariat à l'étranger, ou des temps d'entrepreneuriat, ou des temps de solidarité. Une branche aura toujours intérêt à conserver les compétences, d'autant plus dans les secteurs en tension de recrutement.

En se basant sur les trois composantes de temps du travailleur : salarié, sociétal, familial, il est envisageable de constituer un réservoir de temps qui permet d'être accompagné financièrement, selon son usage. C'est l'expérimentation actuelle qui a lieu en Allemagne.

Qu'est-ce que serait un système de modulation du temps de travail pour la vie ? Qu'en attendons-nous ? Pourquoi vouloir cette « Banque des temps » ou « CET Universel » ? A quelles conditions ? Mais aussi quels sont les risques à créer de manière centralisée un CET universel, sans réflexion sur les temps et les durées dans les différents métiers ?

Dès le 1er trimestre 2022, la CFDT Cadres lancera à partir de son Observatoire des Cadres et du management une session de Hackathon pour envisager les différentes options techniques à la Banque des temps, devrions nous l'appeler « mutuelle des temps » que nous voulons.

2.4. Les mobilités essentielles de l'âge

Pour les seniors, le cycle économique est plutôt à favoriser les départs des seniors dans des plans de pré-retraite à l'objectif d'allongement de la vie au travail. Le cycle économique s'est renversé, les seniors sont invités à partir. Avant le Covid il y avait une pression sur le maintien dans l'emploi parce que beaucoup de métiers cadres sont en tension sur le recrutement. Nous sommes passés depuis plusieurs mois au cycle long inverse.



La question des seniors est un enjeu collectif, d'abord macro-économique, puis d'organisation d'entreprise, puis individuel qui doit se gérer de manière collective sur les sujets d'emploi. Or, y compris syndicalement, nous posons ces enjeux en terme trop individuels. Factuellement, il existe une préférence collective pour le départ anticipé, ou une décision de « placardisation », contradiction révélatrice de l'échec de mesures ciblées.

On se soucie trop peu des déroulements des deuxième parties et des fins de carrière, et de la relation subjective que chacun entretient avec son travail. Peu de formations après 45 ans en dehors du plan de formation de l'entreprise, discrédit de l'expérience, voies de garage, la démotivation et le ressentiment sont une conséquence de l'absence quasi-totale d'une gestion des âges au travail.

N'attendons pas tout des grands plans de politiques publiques pour favoriser l'emploi des seniors dans les entreprises : il nous revient au niveau syndical de faire de la gestion des âges dans l'entreprise un objet de dialogue social.

Pour les cadres « maison » ayant eu une carrière dans la même entreprise ou le même secteur professionnel étroit avec peu ou pas de formation ni de reconnaissance des compétences, la mise brutale en chômage accompagné de l'écroulement du secteur économique d'origine est particulièrement critique. C'est la double voire triple peine. La reconversion est alors un processus lent et long. Des solutions lourdes voire collectives doivent être abordées loin des oukases des discours sur l'emploi facile à trouver.

La gestion des âges au travail relève de deux ordres revendicatifs : cela relève parfois de la lutte contre les discriminations, parfois de mesures préventives sur les conditions de travail et la banque des temps.

Le premier est de l'ordre des représentations, sur lesquelles il ne faut pas hésiter à développer des mesures prescriptives : l'entreprise, avec l'idée qu'elle se fait d'elle-même, fait porter aux seniors tous les maux.

Pour faire évoluer ces situations de discrimination et d'exclusion liées à l'âge, la CFDT Cadres demande l'obligation d'un Index seniors pour les grandes entreprises avec des indicateurs négociés au niveau des branches et de l'entreprise car les discriminations sont toujours contextualisées, et de quelques critères nationaux sur des catégories de salariés : ainsi on note que le taux d'activité des femmes seniors a 10 points d'écart avec le taux d'activité des hommes. Il conviendrait de croiser les index. L'objectif de cet instrument est de répondre aux dynamiques de discrimination.

Le second est de l'ordre de la reconnaissance d'une expérience au travail, dont l'autre versant est l'usure.

Quand il s'agit de gestion Rh, la CFDT Cadres demande que **ces questions collectives de gestion des âges ne soient plus posées en termes exclusivement individuels**. Le dialogue social d'entreprise doit reprendre vivement sur cet enjeu.



D'un point de vue syndical enfin, l'engagement syndical facilité des seniors permettrait aussi de belles "fins de carrières" utiles et reconnues.

2.5. Les jeunes : avant la mobilité, l'intégration et un travail formateur !

2.5.1. L'intégration dans un emploi de qualité !

La première des mobilités professionnelle est l'entrée dans la vie active, à l'issue de la formation initiale des futurs cadres. Pour la CFDT Cadres, cette formation, qu'elle ait lieu à l'université ou dans une école, doit non seulement préparer le jeune à son premier emploi, mais aussi à tout le reste de sa carrière, dans un monde changeant. Elle doit donc le préparer à être un acteur émancipé de son futur parcours, capable d'évoluer professionnellement pour s'adapter aux transitions futures.

Nous faisons le constat qu'une fois sortis du dispositif d'accompagnement des études supérieures, les jeunes diplômés sont dans un angle mort des dispositifs collectifs d'accompagnement vers l'emploi. Si le marché de l'emploi était porteur pour les diplômés ces dernières années, ce n'est plus le cas.

Le réseau d'adhérents Cadres de la CFDT se mobilise pour un mentorat « au cœur du travail » qui reflète notre identité syndicale. Les cadres de la CFDT en activité sont en mesure de répondre aux questions sur le contenu concret du travail dans l'entreprise ou le métier visé, sur le mode de management utilisé, les grilles de rémunération, les enjeux du secteur, les évolutions récentes et la manière de recruter. C'est aussi pour la CFDT Cadres l'occasion de construire de manière autonome un réseau de solidarité collective pour accueillir les plus jeunes dans le monde professionnel.

Par le « Coup de pouce Jeunes diplômés », et l'écoute des participants aux ateliers CFDT, nous avons cerné les principales aspirations des jeunes qui se reflètent dans nos revendications :

- Un 1^{er} emploi formateur.
- Une volonté de réorganiser la place du travail dans la vie à l'échelle d'une carrière.
- Un engagement sur l'utilité perçue du travail sur les enjeux climat.
- Et enfin des interrogations sur l'expression individuelle et les liens hiérarchiques dans l'entreprise.

Concernant le niveau de salaire en début de vie professionnelle, la négociation interprofessionnelle cadres a été l'occasion de poser des revendications explicites (cf. revendication ANI Cadres 2020 - voir 2.10) sur lesquelles elle communiquera auprès des jeunes.



2.5.2. Le travail formateur

La CFDT Cadres souhaite la montée en puissance des dispositifs d'acquisition des compétences « travail formateur », efficaces et réactifs. La formation professionnelle en France relevait jusqu'en 2018 d'une pure tradition « séparatiste » pensée et menée en dehors du travail.

La CFDT Cadres, considère les AFEST (Actions de formation en situation de travail) comme un puissant levier pour commencer à résoudre des questions exigeantes : remodeler les organisations et les représentations au cœur de l'entreprise, répondre aux difficultés d'accès à la formation pour les cadres dans les TPE, former les salariés seniors. Elle invite les organisations fédératives à promouvoir ces dispositifs. L'ANI Cadres 2020 est un point d'appui pour de telles démarches.

Sur un autre versant du travail formateur, les cadres (et leurs entreprises) sont invités par l'ANI Cadres 2020 à une plus grande implication dans les processus de formation sous statut d'apprenti ou en contrat de professionnalisation. Ces dispositifs doivent prévoir l'accompagnement réflexif des salariés engagés dans ce rôle formateur. Le développement des fonctions de tutorat dans les fonctions publiques est en cours et fait l'objet d'une reconnaissance salariale.

La CFDT Cadres poursuivra son implication sur le sujet.

2.6. Les mobilités de métier

Les transformations des métiers s'accroissent. Certaines transitions sont brutales. Certaines mobilités de métier reflètent un déclassement, et d'autres rendent possibles de nouvelles trajectoires.

La CFDT Cadres souhaite que les cadres puissent faire face à des transitions brutales sur leurs métiers par une meilleure qualité de la formation professionnelle. La formation professionnelle doit permettre d'acquérir des compétences transversales qui renforcent réellement l'autonomie des cadres dans l'exercice de leur métier. Les compétences « standardisables » qui sont acquises lors des formations obligatoires cadres peuvent dans une certaine mesure être « déqualifiantes » sur ce plan. La compétence de conformité à un standard de management (par exemple la formation sur le dernier outil de gestion à la mode), est fragile pour l'individu. La compétence d'autonomie renforce le parcours professionnel de l'individu. La CFDT Cadres souhaite que la distinction soit mieux intégrée.

La CFDT Cadres revendique un juste équilibre entre ces deux types de formations. Dans le secteur privé, ce juste équilibre peut être évalué à moyen terme, avec le repère du cycle de 6 ans mentionné par la loi s'agissant des entretiens professionnels.

Mettre en regard la stratégie des entreprises et la transformation écologique avec l'évolution des métiers est une nécessité. Mais le dialogue social sur la stratégie à 3 ans est aujourd'hui défaillant car les entreprises ne sont pas en mesure de présenter leur stratégie. Des négociations plus régulières permettraient d'avoir plus de réactivité. La CFDT Cadres demande que les cycles de négociation sur les compétences et les métiers correspondent aux entretiens professionnels (2 ans), plus courts et réactifs. Un des nombreux effets contre-productifs de cette



disynchronie est la tendance à la surqualification dans les recrutements pour des entreprises qui cherchent à se rassurer sur les compétences nécessaires à l'avenir.

En matière de formation, l'anticipation de la transformation des métiers et des compétences est plutôt le fait des grandes entreprises. La CFDT Cadres voit dans le dispositif TransCo une opportunité pour les cadres dont les fonctions sont impactées par la transformation générale des métiers pour bénéficier d'un dispositif non excluant et non exclusivement individuel pour les plus diplômés. La finesse du diagnostic territorial sur les métiers limite en effet les risques de dilapidation des ressources.

La CFDT Cadres est inquiète du peu d'implication de la France dans la stratégie européenne pour l'emploi et les métiers à haute valeur ajoutée. L'Europe a fait de la compétitivité par la qualité et l'innovation son cheval de bataille pour la compétitivité mondiale. De grandes entreprises françaises voient leur centre de décision basculer aux Etats Unis (Sanofi, Technip...) sans que l'Europe intervienne. Alors que les grandes entreprises ont des aides publiques à la recherche pour le risque inhérent à l'activité de recherche et développement (R&D), elles externalisent le risque et le font porter à des startups extérieures, puis elles rachètent l'entreprise en cas de succès. De moins de moins de chercheurs sont employés dans les laboratoires, comme si la R&D était un centre de coût, alors que l'Etat investit dans les entreprises implantées en France. La CFDT Cadres revendique un bilan public des aides publiques à la recherche et la mise en place d'instruments de contrôle social et de contreparties.

2.7. Faire des entretiens professionnels, des « entretiens métiers »

L'entretien professionnel reste trop souvent un outil à usage interne pour les entreprises privées, souvent confondu avec l'entretien d'évaluation sur les compétences à l'initiative de l'employeur.

La CFDT Cadres continue à affirmer que dans l'esprit initial de 2014, l'entretien professionnel est un moment souhaité de dialogue sur l'évolution des métiers articulés à l'organisation du travail, ceci en regard avec une présentation de la stratégie des entreprises. La CFDT Cadres demande de renommer l'entretien professionnel « entretien métier » pour rendre ses objectifs plus explicites, et son cahier des charges plus contraignant. Le manager ne peut plus être isolé dans cet exercice ; l'entreprise doit préparer les entretiens métiers en rendant accessible à chaque manager une information stratégique explicable de manière opérationnelle aux équipes, par métiers.

Au sein des CSE, ou des branches, des travaux pourraient porter sur les thèmes abordés dans les entretiens par famille de métiers. Trois moments devraient se dégager dans l'entretien professionnel : un point pour s'approprier les compétences, avec un descriptif des activités nouvelles mises en œuvre et les compétences développées. Un second point pour une présentation par le manager des perspectives à 4 ans, l'évolution des activités et les possibilités de formation. Un troisième point sur l'évolution de certaines compétences.

La CFDT Cadres souligne que le bilan de l'entretien est individuel mais essentiellement collectif, présenté par le RH aux salariés. Pour les plus grandes entreprises, ce bilan devrait être communiqué aux structures d'observation paritaires des branches, car ce document a tout à voir avec une stratégie de l'emploi.



Sur le plan individuel, au bilan des entretiens métiers pourrait concorder un cycle de CEP, au moins de premier niveau.

2.8. Les mobilités géographiques, le logement et les emplois mobiles

Plus le salarié est qualifié, plus il a de mobilité géographique pour rester dans le même métier, ou au moins le même secteur. A contrario, moins on est qualifié, plus on change de secteur, et l'on est sédentaire.

La mobilité géographique est trop souvent une obligation imposée au cadre qui veut avancer dans son parcours professionnel. Cela peut contraindre à choisir entre vie familiale et évolution professionnelle – sachant que, dans notre société le poids relatif donné à ces deux termes reste fortement différencié entre femmes et hommes. Entreprises et administrations doivent donc s'efforcer de rendre compatible l'évolution de carrière et le droit à une vie de famille.

Le logement est un élément constitutif de la qualité de vie au travail bien qu'il soit souvent vécu comme un point de stress permanent pour les travailleurs en général et les cadres en particulier. Dans des zones tendues à forte agglomération urbaine, il est difficile de se loger à proximité de son lieu de travail pour des raisons de coûts de loyers ou de foncier. Pour endiguer ce problème majeur, les structures CFDT interprofessionnelles doivent continuer à œuvrer dans les Comités Régionaux de l'Hébergement et de l'Habitat pour pousser à une forte et nécessaire construction de logements intermédiaires à l'adresse de la population cadres. De plus, c'est grâce à une implication de la CFDT qu'un grand nombre de dispositifs Action Logement est mis en place. Le cœur de l'engagement de la CFDT doit se tenir encore au plus près des cadres en entreprises ou en administration en menant des actions de communication revendicative sur la question indissociable emploi/transport/logement.

L'amélioration du couplage mobilité professionnelle / stabilité du logement passe par un enrichissement et une diversification en emplois qualifiés des bassins de vie. Cela passe par le développement des tiers acteurs de l'emploi (groupements d'employeurs, travail à temps partagé, coopératives d'activité. Etc.) et celui des appuis coordonnés à l'emploi et aux transitions professionnelles. Un approfondissement de l'approche territoriale de l'emploi cadres sera promu au sein de l'APEC.

2.9. Les mobilités empêchées : le droit à l'égalité professionnelle

Le plafond de verre continue à peser sur les mobilités ascensionnelles et la progression salariale : les dernières données de l'APEC ne sont pas encourageantes en matière d'égalité salariale.

Durant la mandature écoulée nous avons pu faire valoir quelques "avancées" sous forme de pistes pour le dialogue social de branche et d'entreprise avec une expression claire dans l'ANI Cadres 2020, à l'appui de nos revendications (ci-après).



CFDT, négociation Cadres, Argumentaire SH 2018

GARANTIR LE DROIT À L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Cette négociation doit être l'opportunité de réaffirmer notre volonté de négocier dans les entreprises sur l'égalité professionnelle (QVTEP) pour tous les salariés...

Même si la fonction cadre se féminise (aujourd'hui, 37,5% de femmes sont cadres contre 29,7% en 2001), les inégalités femmes hommes demeurent fortes dans l'accès aux fonctions dirigeantes.

Premier plafond de verre : les femmes dans les entreprises sont plus souvent ouvrières ou employées que les hommes et moins nombreuses dans l'encadrement. En effet la population active intègre 48 % de femmes mais elles représentent autour de 40% des cadres et professions intellectuelles et supérieures. Il existe donc un vrai mur d'enceinte à franchir pour parvenir au top management. Pour l'INSEE La part des femmes parmi les cadres est passée de 31 % en 1995 à 42 % en 2015 en France métropolitaine (y compris cadres FP et enseignants). Cette progression dans l'accès à la catégorie cadre est encore plus visible pour les jeunes générations. Deuxième plafond : on ne relève plus qu'à peine plus de 10% femmes dans les comités de direction ! À noter dans les C.A. l'obligation de quota a fait changer la répartition.

Les négociations en particulier dans les branches doivent définir les moyens de lutter contre ces inégalités.

Les avancées légales sur l'Index Ega Pro, sur le ratio d'équité ou sur le congé de paternité n'ont pas encore d'effet mesuré sur les changements culturels et de pratiques sociales. La mesure phare de la prochaine loi Rixain concernera les 2300 entreprises de plus 1000 salariés et il s'agira d'introduire des quotas de mixité dans les comités de direction... soit peu de femmes concernées directement !

Dans ce combat pour l'égalité porté de longue date par la Confédération, la CFDT Cadres pourra continuer à apporter des éléments de repère en s'appuyant sur les travaux de l'APEC et ceux d'autres organismes d'études et de recherche et à faire connaître les discriminations toujours à l'œuvre parmi les cadres, selon les métiers et les filières.

La CFDT Cadres a été à l'origine de la revendication pour un congé de paternité de 2 mois : elle pourrait poursuivre son engagement en mettant sur pied un Observatoire du congé de parentalité.

Concernant les négociations pour l'égalité professionnelle, la CFDT Cadres accompagnera les organisations qui le souhaitent vers une meilleure connaissance des enjeux dans la catégorie cadres.

2.10. Parcours professionnels et reconnaissance salariale

La CFDT Cadres revendique la négociation de perspectives salariales dans des classifications renouvelées, gage de fidélisation et d'attractivité en articulation avec la reconnaissance et la certification des compétences.



Elle a ainsi formulé (dans le cadre de négociation de l'ANI Cadres 2020) avec la Confédération des perspectives salariales pour les débuts de carrière.

CFDT négociation Cadres, Argumentaire SH 2018I

GARANTIR DES ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES

Pour la CFDT, être cadre ne peut se limiter à la détention d'un diplôme ou d'un niveau d'enseignement. C'est aussi la reconnaissance d'une expérience. Pour cela, l'entrée dans la fonction « cadre » doit pouvoir se faire tout au long de la carrière professionnelle :

- Lors de l'entrée en emploi du jeune diplômé qui aspire parfois, après une période transitoire, à faire reconnaître son diplôme et devenir cadre. La CFDT demande que, dans l'ANI, le temps d'accès à la fonction soit défini branche par branche, avec une durée maximale de 24 mois, périodes d'alternance comprises.
- Au cours de la carrière professionnelle pour le salarié ayant acquis de l'expérience et des compétences et qui doit pouvoir être promu cadre. C'est par exemple le cas du technicien qui a acquis un degré d'expertise, une autonomie professionnelle, un niveau de responsabilité suffisamment important pour pouvoir être reconnu comme cadre expert. Il est ainsi proposé de créer un droit au passage cadre, en faisant lors des entretiens professionnels un bilan permettant de voir si les conditions d'accès à la fonction sont remplies. Les branches professionnelles sont alors pleinement dans leur rôle pour définir ces conditions d'accès.

On ne peut réfléchir sur les évolutions professionnelles sans aborder la question de la rémunération. Aujourd'hui, les situations sont très variées selon les secteurs d'activités, mais le cadre doit disposer d'une rémunération adaptée aux compétences qu'il met en œuvre.

La CFDT propose dans cette négociation de porter un objectif à plus ou moins long terme d'« une rémunération minimale tendant vers un PASS (plafond annuel de la sécurité sociale) », soit 3 311 euros bruts par mois au 1er janvier 2018 (à actualiser).

Charge aux branches, selon leurs réalités professionnelles et économiques de définir le délai de mise en œuvre.

La question de l'équité des rémunérations se pose au sein des entreprises mais également au sein des secteurs et même en inter sectoriel.

La rémunération doit s'adapter aux compétences mises en œuvre et aux responsabilités exercées. Mais bien d'autres éléments viennent interférer et différencier les rémunérations à niveau de formation, et compétences égales.

Les conventions collectives qui mettent en place les salaires minimaux dans les secteurs sont des outils qui doivent conserver une cohérence des niveaux de rémunération. Quel que soit le secteur, et quel que soit le métier, à niveau de responsabilité équivalente, la rémunération doit rester cohérente.

La cohérence des rémunérations : un enjeu essentiel pour faciliter les mobilités.



A noter que l'étude de l'évolution des conventions collectives montre que les salaires minima des cadres progressent moins vite que ceux des autres catégories de salariés cela étant à relativiser toutefois car les salaires réels sont généralement plus élevés que les minima applicables.

La question de la transparence des rémunérations doit évoluer et permettre d'avancer vers plus d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. Une Directive Européenne comportant certaines avancées est en construction.

L'instauration du ratio d'équité dans le cadre de la loi PACTE, publié en 2020 pour la première fois, vise à améliorer la cohérence entre les politiques d'évolutions des rémunérations des dirigeants et celles des salariés autrement dit à tenter de réduire une inégalité croissante. La notion de ratio d'équité qui serait qualifié de juste reste à travailler. Et la transparence sur le mode de calcul des entreprises, faute d'une loi suffisamment précise, sera un point obligatoire à solutionner pour que le ratio soit opérant.

Les sujets qui pourraient être travaillés :

- L'évolution de la rémunération en cohérence avec l'évolution de la carrière. Nombre de prises de responsabilités se font sans évolution de la rémunération ou très faible.
- Les sauts de rémunération se font en changeant d'entreprise (APEC : 13% en moyenne).
- Et le cas des promotions de non-cadres qui deviennent cadres est également questionné et plus complexe (la rémunération d'un technicien qui passe cadre après des années d'ancienneté est supérieure aux diplômés de même catégorie, d'où des augmentations qui sont plus faibles que leurs pairs).
- La question de la rémunération des « seniors » ou dans l'IT, on est senior très tôt et les rémunérations restent figées.
- La distribution de la rémunération entre variable et fixe.
- En matière de partage de la Valeur, les questions d'Épargne salariale, de participation et d'intéressement et Perco.
- La reconnaissance du doctorat dans les classifications dans le secteur public et le secteur privé.



Chapitre 3 : Vers de nouvelles solidarités professionnelles et syndicales

3.1. Face aux vulnérabilités individuelles, repenser les solidarités collectives

Le syndicalisme a été créateur et porteur de solidarités dans l'univers du travail. Cela s'est notamment traduit par la mise sur pieds d'organismes paritaires dans de multiples domaines : retraite, prévoyance, emploi, couverture santé, formation, logement, etc.

La CFDT Cadres est plus particulièrement investie de longue date dans le champ de l'emploi avec l'APEC. La fusion Agirc-Arrco a supprimé les distinctions cadre/non-cadre du point de vue de la retraite complémentaire et a donné une nouvelle visibilité à la prévoyance obligatoire Cadres à l'occasion de la négociation interprofessionnelle Cadres. D'autres manifestations solidaires émergent soit au niveau des personnes (le don de jours RTT, le mécénat, le mentorat) soit au niveau des structures économiques (développement des SCOP et SCIC, TZCLD, congés pour les aidants, politiques sociales des CSE, etc.).

La prise de conscience de plus grandes vulnérabilités au sein de la société se fait peu à peu, la position sociale masquant des diversités de situations individuelles et les personnes concernées (par le croisement, les intersections de vulnérabilités multiples) attendent de réponses davantage personnalisées. L'articulation entre l'état-providence et la société-providence se joue ici.

Les acteurs classiques de la solidarité (mutuelles, institutions de prévoyance) se positionnent sur les nouvelles vulnérabilités. Les travaux avec les partenaires du Pacte du pouvoir de vivre doivent permettre de mieux intégrer dans la vie des entreprises et des administrations les situations nouvelles.

3.1.1. La prévoyance Cadres

(CFDT, négociation Cadres, argumentaire SH 2018)

**REDÉPLOYER LA COTISATION DE 1,5%
VERS DE NOUVELLES PRESTATIONS**

Un dispositif de prévoyance, mis en œuvre après-guerre, avait prévu une cotisation supplémentaire pour les cadres pour le risque décès. À l'époque, cette cotisation pouvait s'expliquer par le faible taux d'emploi des femmes.

Aujourd'hui, cette cotisation fixée à 1,5 % est consacrée pour moitié à l'assurance décès, ce qui mérite d'être questionné. Cette négociation pourrait être l'occasion de « moderniser le dispositif de prévoyance en pérennisant le taux de 1,5 % de la cotisation prévu à cet article ». En préalable, la CFDT propose d'établir un état des lieux précis du montant des sommes cotisées et de leur utilisation réelle et, selon cet état des lieux, une partie de la cotisation de 1,5 % pourrait être orientée vers de nouvelles prestations. Si les sommes disponibles le permettent, la CFDT demandera d'utiliser le reliquat pour de nouveaux droits, tels que la mise en place d'une Banque des temps, par exemple.



Actuellement, la prévoyance lourde n'est pas accessible à tous les travailleurs. La CFDT Cadres soutient la revendication d'étendre la prévoyance non seulement à toutes les catégories de salariés, mais aussi aux TNS (auto-employés).

La cotisation patronale de 1,50% pour les cadres, obligatoire selon les règles issues de la hiérarchie des normes (et cf. les ANI 2017 sur la prévoyance et ANI 2020 sur les cadres) permet d'accéder à minima à une garantie décès qui représente la moitié de la prestation (0,76%), le reste pouvant être employé pour d'autres prestations de prévoyance.

Sans attendre une généralisation, la CFDT a rappelé dans la négociation de l'ANI Cadres 2020 l'opportunité de mettre en place au niveau interprofessionnel un dispositif interprofessionnel accessible à toutes les TPE/PME qui assure à tout cadre une couverture avec un bon niveau, afin d'éviter aux survivants les pénibles situations d'avoir à exercer un recours en cas de décès d'un cadre en activité non couvert.

Dans la situation actuelle des dispositifs de prévoyance de nature catégorielle, l'importance des classifications n'en est que plus forte. Une commission paritaire a été installée auprès du CA de l'APEC pour veiller à de justes évolutions des classifications.

3.1.2. Le nouveau mandat de service public de l'APEC et les orientations stratégiques en direction des publics vulnérables

La nécessité du renforcement de l'inter catégoriel et de l'interprofessionnel pour sécuriser les parcours des cadres tout au long de la vie est devenue plus qu'une condition d'efficacité.

Lors de la création de l'APEC, les cadres représentaient moins de 5% des actifs, or ils pèsent aujourd'hui près d'un actif sur cinq. Dans la continuité de cette dynamique, le volume de recrutements cadres a connu des niveaux sans cesse plus élevés. L'APEC n'est plus dans la même situation qu'à l'époque de sa création en 1966 : elle avait alors un public d'actifs peu nombreux, à près de 90% masculins souvent en fonction d'encadrement. Cette catégorie d'actifs était perçue comme une élite professionnelle par des compétences rares, précieuses pour le développement économique de la France.

Aujourd'hui, la courbe des actifs cadres a croisé celle des ouvriers-employés et les bénéficiaires sont 4 millions de cadres, 500 000 inscrits comme « cadres » à Pole emploi, 270 000 jeunes diplômés par an, 380 000 TPE PME qui emploient au moins un cadre. Les cadres dits « experts » c'est-à-dire hautement qualifiés mais n'exerçant pas de fonction d'encadrement sont en constant développement, éloignant du même coup la notion de cadre à celle d'encadrant.

Par ailleurs, la population cadres connaît comme le reste de la population active une élévation continue de son degré de qualification ainsi qu'un vieillissement progressif. Les études de l'APEC font apparaître que l'on accède plus jeune au statut cadre par les études, et moins par promotion interne en milieu de carrière, évolution qui est la



conséquence de la remise en cause par les entreprises des contrats « implicites » qui les liaient par le passé à leurs cadres via les plans de carrière.

En fin de mandat, la CFDT Cadres a beaucoup appuyé au sein du CA pour que l'APEC puisse intervenir sur des publics cibles, en supplément des activités du cadre du mandat de service public en tant qu'opérateur universel du CEP. Ainsi, lors de la 1^{ère} crise Covid, l'APEC a doublé l'accueil des jeunes diplômés dans une Opération 1^{er} emploi. En 2021, ce sont pour les cadres seniors fortement impactés par les difficultés de recrutement que l'APEC a pu se mobiliser, sur financement supplémentaire européen. Ceci est la nature du paritarisme qui agit agile, pragmatique et innovant pour des besoins que nous repérons en propre car nous avons un regard de proximité sur les réalités de l'emploi tout en conservant une mission de sécurisation des parcours tout au long de la vie pour tous.

La CFDT Cadres affirme que l'identité paritaire et son indépendance suppose d'agir en partenariat avec les autres acteurs de l'écosystème emploi, privés, publics, ou paritaires, avec une attention particulière pour les dynamiques territoriales. La CFDT Cadres a animé un réseau des militants territoriaux CFDT dans les Comités paritaires régionaux. Le bilan est hétérogène, avec des CPR qui témoignent de l'emploi cadres et de ses mutations dans le réseau des acteurs territoriaux emploi. La présidence CFDT du CPR Pays de Loire a été sur ce point constructive et riche en partenariats. Il sera nécessaire d'œuvrer à une nouvelle impulsion nationale pour les territoires à l'APEC.

Enfin, des partenariats associatifs type Solidarités nouvelles face au chômage, aussi présent dans le Pacte du Pouvoir de vivre, sont noués par l'APEC. La valeur créée par l'APEC et l'engagement de la CFDT Cadres dans le paritarisme est aussi dans ce que nous rendons possible indirectement par le vecteur d'autres acteurs.

3.1.3. Prise en compte des vulnérabilités personnelles par le management

Durant la mandature précédente la Revue *Cadres* s'est fait l'écho de multiples facettes des situations de vulnérabilité et de leur lien avec le travail, un positionnement syndical a été esquissé. Nous avons soutenu ou organisé deux webinaires sur des sujets tels que les maladies chroniques ou l'endométriose. Peu à peu, l'existence de salariés en situation de vulnérabilité est prise en compte, par exemple dans l'ANI Télétravail 2020 qui propose aux managers des points d'appui. Il en va de même de l'ANI Cadres 2020.

La vulnérabilité des travailleurs, alors qu'on les pensait « invulnérables », peut se faire jour dans un surcroît permanent de charge de travail, dans un sentiment accru d'isolement ou de harcèlement, ou par une accumulation de différents facteurs. Ceci invite les entreprises à développer et soutenir la posture du devoir de vigilance managériale (cf. article Revue Cadres) et de capacité d'écoute et de réponse aux situations qui se font jour, aux « demandes d'attention » qui s'expriment avant d'en arriver aux atteintes à la santé physique et mentale.

La CFDT Cadres poursuivra son investissement sur ce champ du management responsable.

33



3.2. Face aux vulnérabilités environnementales, passer à l'acte !

3.2.1. Des constats

Dès 2005 le mouvement syndical international appelle de ses vœux et avec plus de force depuis l'Accord de Paris en 2015 en visant à intégrer à la négociation climatique un volet social : les incidences des changements climatiques vont modifier la structure de l'emploi, de nouveaux emplois et de nouvelles catégories d'emplois vont apparaître, d'autres vont disparaître. Cette transition ne doit laisser personne au bord du chemin : pour être juste, elle doit allier écologie et justice sociale en accompagnant les travailleurs dans la sécurisation de leurs parcours professionnels. C'est également l'idée qui sous-tend les 66 propositions du « Pacte du pouvoir de vivre » lancé en mars 2019 en réponse à la crise des « gilets jaunes ».

Le Pacte vert pour l'Europe, un projet ambitieux qui accorde une place prépondérante à la protection du climat, est entré en vigueur début 2020. La crise de la Covid-19 peut également être considérée comme une révélation : elle peut être prise comme une leçon pour construire une société et une économie plus résilientes et plus inclusives, afin que nous soyons collectivement capables de faire face à d'autres crises. Les cadres sont à l'avant-garde de ce processus : c'est eux qui doivent mettre en place des chaînes de gestion et d'approvisionnement plus efficaces et plus résilientes, capables de répondre aux besoins de la crise.

Une croissance infinie est impossible dans un monde aux ressources limitées. Le défi consiste à réduire sélectivement la pollution, les déchets et les émissions de CO2 tout en continuant à accroître le bien-être, la santé, la biodiversité et les emplois. La relance locale semble la plus à même de relever les défis en matière d'emploi, d'inclusion, d'écologie et de résilience. Une économie locale dynamique, ou la capacité de répondre localement à la demande locale, détermine un tiers de l'écart de prospérité entre les régions du monde.

Pour la CFDT Cadres, le rôle des managers et experts dans cette évolution est de la plus haute importance car ils sont en première ligne.

Le développement durable entraîne un changement culturel dans les entreprises qui nécessite la coopération de tous les travailleurs. Tout le monde doit être impliqué lorsqu'on propose de réduire les voyages en avion et d'agir de manière durable avec les ressources : par exemple, comment trier les déchets et recycler, utiliser moins de papier, mais aussi moins de stockage de données qui consomme énormément de ressources. Cela nécessitera également un investissement massif dans le développement des compétences.

D'autres intérêts que les seuls objectifs financiers des actionnaires doivent être pris en compte. Les employés, les clients, les communautés ainsi que les conséquences sur



l'environnement naturel local et mondial et les conséquences globales du fonctionnement d'une entreprise doivent être pris en compte. Étant donné que la durabilité exige un équilibre entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux et des compromis entre les différentes parties prenantes, le système de gouvernance est de la plus haute importance. **C'est l'une des raisons pour lesquelles la CFDT Cadres demande des pratiques de gestion durable et une gouvernance adéquate. Les objectifs de durabilité ne peuvent s'inscrire que dans une stratégie à moyen et long terme visant à prendre en compte l'impact économique et social des décisions de l'entreprise.**

Trouver des compromis nécessite des négociations entre des parties ayant des intérêts différents. Le dialogue social peut aider à trouver la transition vers une économie plus durable en développant une compréhension commune des questions du réchauffement climatique et de la transition énergétique si nécessaire. En réunissant les travailleurs et les employeurs, ce dialogue présente l'avantage de rassembler de larges pans de la société. Mais la gouvernance durable devrait également inclure d'autres parties prenantes telles que les communautés locales.

De nombreuses opportunités et défis se présentent aux cadres dans un avenir proche. L'apprentissage tout au long de la vie sur ces nouveaux champs doit passer du statut de concept théorique à celui de norme.

Le changement climatique menace notre existence même en tant qu'espèce sur cette planète. Il faut y faire face, et les cadres ont plus que jamais la responsabilité de contribuer à la croissance d'une économie verte. Le passage à une économie à faible émission de carbone ou à une économie nette positive exige des professionnels et des gestionnaires compétents pour assurer une transition équitable.

3.2.2. Des constats à l'action

Comme la responsabilité des cadres dans le domaine environnemental – et son impact réel - est posée, est qu'elle est considérée de plus en plus par les nouvelles générations comme un facteur déterminant dans le choix d'un emploi, la CFDT Cadres pourrait orienter plus fortement son action sur différents registres en proposant des informations sur les enjeux majeurs et aux niveaux français et européen, en proposant quelques approfondissements (cf. le travail sur l'IA), en cherchant à être mieux identifiée sur le sujet.

Dans ce cadre, il est important de tenir compte des articulations entre l'agir professionnel et l'agir citoyen, de rechercher des partenariats et de contribuer à la prise en compte de ces enjeux dans la formation initiale et permanente.

Avec les salariés, les enjeux environnementaux et sociaux peuvent également trouver un espace d'engagement (professionnel et citoyen) dans la mise en œuvre (en évolution législative) du devoir de vigilance, pour des entreprises plus responsables et moins vulnérables, plus respectueuses des droits humains. L'adhésion de la CFDT



Cadres à l'association « de l'éthique sur l'étiquette » pourra servir de point d'appui pour son action.

De nouvelles perspectives d'engagement et d'impact s'ouvrent avec la loi Climat et Résilience : les IRP ont les moyens pour agir dans l'entreprise en se prononçant sur les conséquences environnementales des décisions prises par l'entreprise. Pour intégrer la dimension environnementale dans les consultations et négociations, en tenant compte des spécificités de l'entreprise, la base de données économiques et sociales (BDES) devient BDESE (E pour environnemental) et devra intégrer des informations relatives aux conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise.

De même, Le CSE pourra désigner un expert « sur tous les éléments d'ordre économique, financier, social ou environnemental » nécessaires à la compréhension de la politique conduite par l'entreprise.

Par ailleurs, la législation européenne a mis en place plusieurs directives afin de suivre des critères extra-financiers. Ces préoccupations se déploient aussi au niveau des « outils » d'épargne salariale/retraite par le développement des fonds labellisés ISR ce qui ouvre de nouvelles perspectives syndicales et salariales. Tout particulièrement, les mandats de suivi des engagements pris par certains fonds vis-à-vis du Comité intersyndical d'épargne salariale (CIES) veillent à ce que ces engagements soient respectés.

Sur le champ des engagements environnementaux et sociaux, les salariés et les représentants du personnel disposent donc de nouveaux leviers d'action propices à rassembler. La CFDT Cadres contribuera à sa mesure aux dynamiques nécessaires : « au travail, pour le climat ».

3.3. Face aux vulnérabilités économiques : La question de la R&D

La CFDT Cadres continuera à se mobiliser lors des actions des fédérations et affichera son engagement pour que les compétences des cadres de la R&D dans des secteurs stratégiques soient valorisées en France et non délocalisées.

Au cours de la mandature de nombreuses restructurations ont eu lieu dans le secteur de la Recherche et Développement. Si le développement informatique est un des secteurs qui recrutent le plus, avec des tensions sur les recrutements, cela ne doit pas cacher la situation de la recherche industrielle.

Un groupe de travail Adhoc s'est mis en place en fin de mandature pour faire un état des lieux. Il sera conservé sur la prochaine mandature. En effet, le dynamisme de notre compétitivité française et européenne repose sur l'innovation et la qualité, option qui a été déclinée depuis de nombreuses années d'abord dans la stratégie de Lisbonne puis dans la stratégie Europe 2020.

La tendance est clairement à l'externalisation du risque de la recherche dans les start-ups, rachetées ensuite par les multinationales... grâce aux aides recherche de l'État. En faisant ainsi, les entreprises industrielles s'évitent des reconversions massives de chercheurs, de compétences à haute valeur ajoutée et une stratégie à moyen terme. Le mouvement est silencieux mais les



ingénieries partent de France. Les centres de décision des entreprises de recherche (du secteur pharmaceutique par exemple) ne sont plus en France. Est-ce notre option pour la relance et la transformation de notre système de compétitivité écologique ?

3.4. Face aux vulnérabilités éthiques

3.4.1. Constats et perspectives : Une société plus vulnérable face aux enjeux éthiques

Crise sanitaire et crise environnementale : deux enjeux qui viennent se confronter aux questions sociales et économiques du domaine classique de l'action syndicale. Les situations deviennent de plus en plus complexes tant du point de vue collectif que du point de vue individuel.

Les questions d'ordre éthique et les enjeux environnementaux vont devenir plus prégnant et sont un vecteur de dialogue et de rapprochement avec les salariés.

Au niveau de l'entreprise et de l'administration comme au niveau individuel les dilemmes sont plus nombreux ; enjeu de s'approprier la complexité... La Loi PACTE en modifiant l'article 1833 du code civil vient inscrire la prise en compte des impacts sociaux et environnements dans le cœur des pratiques de gestion des entreprises.

La Loi Climat et Résilience, bien que largement imparfaite, doit être un levier d'actions syndicales. C'est un levier possible également en matière de syndicalisation. Elle est issue d'une phase de délibérations collectives (la convention citoyenne) laquelle convention était une réponse à la crise des "Gilets Jaunes" tout comme la constitution du collectif porteur du "Pacte du Pouvoir de Vivre". Il s'agit là d'expériences à grande échelle d'une délibération porteuse de solutions et capable de tenir ensemble les enjeux sociaux, économiques et environnementaux.

Ces espaces de délibération institués manquent encore au plus près du terrain du travail et cette méfiance envers les travailleurs est aussi un des ferments des crises actuelles.

L'impulsion européenne est patente sur 2 chantiers que la CFDT Cadres a suivi de près : la directive sur les lanceurs d'alerte porte la marque de l'implication de EUROCADRES notamment et celle sur le devoir de vigilance s'appuie sur la législation française consécutive à la tragédie du Rana Plaza. La CFDT Cadres fait partie des membres fondateurs de la Maison des Lanceurs d'Alerte. La traduction française de ces deux directives est sans sa phase législative. Il conviendra ensuite d'être au rendez-vous syndical dans les entreprises et administrations.

C'est le moment de régénérer notre ligne revendicative datant de 2001 (notre congrès d'Amiens) autour des 5 droits : parole, initiative, alerte, refus/retrait, démission. Nous avons porté ces enjeux dans la négociation de l'ANI Cadres 2020.

3.4.2. Le point d'appui de l'ANI Cadres 2020 pour tous les cadres du privé



(CFDT, négociation cadre, argumentaire SH 2018)

Via leur responsabilité et les informations auxquelles ils ont accès, les cadres sont plus sujets que d'autres salariés à des questionnements autour de l'éthique des décisions à prendre et des actions à mener. C'est le cas, par exemple, d'un DRH à qui l'on peut demander de faire comprendre à certains salariés qu'ils n'ont plus leur place dans l'entreprise, via des pratiques que celui-ci ne peut admettre. Aussi, **la CFDT propose la création d'un droit à l'éthique professionnelle**, qui serait défini et cadré dans un accord ou une charte de déontologie au niveau de l'entreprise. En cas de non-application de cette charte par l'employeur, le cadre pourrait bénéficier d'une prise d'actes (prononcée par le juge) et pourrait alors avoir accès à une indemnité et au droit au chômage comme s'il avait été licencié.

La reconnaissance dans l'ANI Cadres 2020 par les employeurs de la responsabilité des cadres et de la nécessaire mise en place des espaces d'expression éthique et des droits d'alerte est une avancée.

Ethique professionnelle (ANI Cadres 2020)

Les employeurs et les salariés membres du personnel d'encadrement sont particulièrement attentifs aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur sur les thématiques suivantes :

- *L'exercice de la liberté d'expression de leurs opinions qui, dans le respect des dispositions du Code civil et du Code du travail, ne peut motiver une sanction ou un licenciement ;*
- *L'exercice du droit d'alerte économique reconnu au CSE, visant à instaurer une discussion avec les dirigeants de l'entreprise afin d'éclaircir ou, le cas échéant, de résoudre une situation préoccupante pour l'entreprise sur le plan économique ;*
- *L'exercice du droit d'alerte reconnu au représentant du personnel au sein du CSE, en cas d'existence d'une cause de danger grave et imminent pour les salariés de l'entreprise ;*
- *L'exercice du droit de retrait du salarié s'il a un motif raisonnable de penser que la situation de travail dans laquelle il se trouve présente un danger grave et imminent pour sa vie ou pour sa santé.*

Les employeurs sont encouragés à adopter des chartes éthiques relatives à ces thématiques, qui font l'objet, conformément aux dispositions légales, d'une information de l'instance représentative du personnel.

A cet égard, les dispositions de la loi du 8 novembre 2016, relative à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique concernant la protection des lanceurs d'alerte dans l'entreprise revêtent une importance particulière.

Ces « engagements » patronaux (à suivre le code du travail) ne couvrent pas l'ensemble du champ des alertes et n'encouragent pas à coproduire les chartes éthiques avec les salariés eux-mêmes. Mais le texte pointe avec insistance la question de la protection des lanceurs d'alerte.



3.4.3. La protection des lanceurs d’alerte : un contexte juridique en évolution

La CFDT Cadres s’est fortement impliquée dans la transposition législative française de la directive européenne sur la protection des lanceurs d’alerte. Elle a pu ainsi formuler des revendications pour aller plus loin que le cadre fixé par la directive et qui contient de nombreuses avancées.

Ces propositions sont en cohérence avec les principes défendus au niveau européen par le CESE, portés et enrichis au sein de la Maison des lanceurs d’alerte, dont la CFDT Cadres est membre fondateur et membre du Conseil d’administration.

- Une implication plus forte des syndicats dans la négociation des dispositifs de signalements et des canaux internes (dans le projet de loi seule la consultation est prévue). L’implication des syndicats dans les décisions d’ouverture ou pas d’enquête et du suivi des alertes.
- Les syndicats peuvent porter l’alerte à la place du lanceur d’alerte si cela pose trop de risques, et protéger leurs sources si les lanceurs d’alerte veulent garder l’anonymat.
- Donner un statut protecteur aux référents/déontologue
- Protection immédiate du lanceur d’alerte après son signalement selon le principe de “présomption d’alerte fondée” ; Une fois l’alerte donnée, le lanceur d’alerte notifie auprès du Défenseur des droits (DDD) par l’envoi du reçu de dépôt d’alerte.
- Créer un fond de soutien pour les lanceurs d’alerte alimenté par les amendes collectées grâce aux alertes.
- Conduire des campagnes pour faire évoluer la culture de l’alerte.

La CFDT Cadres poursuivra son investissement sur ce chantier qu’elle porte depuis plus de 25 ans tant en direction des cadres et des organisations fédératives intéressées, qu’au sein du collectif porteur de la Maison des Lanceurs d’Alerte.

3.4.4. En amont de l’alerte, le droit de pouvoir en discuter

En amont de l’alerte, il faut faire vivre la discussion éthique et mettre en place les espaces et cadres de discussion ou d’interpellation.

La CFDT Cadres s’attachera à identifier avec les fédérations les secteurs professionnels, entreprises et administrations qui se sont dotés de chartes de déontologie et d’éthique. Elle en identifiera les bonnes pratiques de mise en œuvre

L’ANI Cadres 2020 n’est pas muet sur le droit d’expression et le devoir managérial / patronal d’écoute. La liberté d’expression est rappelée (voir plus haut) ; en amont c’est l’intérêt de la concertation qui est souligné :

“Quelle que soit la taille et la structure de l’entreprise, les employeurs ont intérêt à recueillir l’avis de leurs personnels d’encadrement, s’agissant tant de l’organisation de l’activité que des orientations de l’entreprise : conformément à l’accord national interprofessionnel du 25 avril 1983 relatif à l’encadrement, ils doivent donc avoir le souci constant de procéder à une concertation suivie avec le personnel d’encadrement,



tant sur les problèmes techniques que sur la marche générale de l'entreprise, ses perspectives d'avenir et les projets la concernant, y compris l'évolution de son secteur d'activité."

Par ailleurs, l'expression directe est mentionnée et les employeurs doivent s'y impliquer ...

"Par ailleurs, conformément aux dispositions du Code du travail relatives au droit d'expression directe et collective des salariés, les employeurs veillent à mettre en place les outils permettant l'accès des salariés à des espaces de dialogue professionnel."

Les groupes d'expression directe n'ont pas eu l'impact souhaité par Jean Auroux dans son rapport produit il y a 40 ans. La relance par l'ANI QVT 2013 n'a pas eu l'effet escompté même si de nombreux travaux de recherche et de recherche-action ont eu lieu et ont fait l'objet de publications. Des études européennes mettent en évidence que la mise en place d'espaces d'expression sans impact ultérieur sur la transformation des situations est totalement contreproductive. Il y a lieu de passer des espaces d'expression aux espaces de délibération qui conduisent à des décisions.

En ce domaine, les chantiers expérimentaux de la FGMM « dialogue sur la qualité du travail » doivent être suivis de près et devraient pouvoir se développer sur les professions d'expertise et de management en intégrant la résolution des dilemmes professionnels.

La CFDT Cadres s'attachera à mettre à disposition des repères en matière de questionnement éthique (revue, webinaire, formation, etc.) et à poursuivre la veille et la diffusion des pratiques en matière d'espace de délibération effective. Ceci permettra de faire avancer notre capacité à concrétiser notre revendication au droit à l'éthique professionnelle.

RGPD, laïcité, VSST, déontologie ... petit à petit des « figures » professionnelles apparaissent en appui des directions, des salariés et des OS. La CFDT Cadres (avec le Crefac) proposera des journées d'échanges et d'étude pour les adhérents concernés ou intéressés par ces fonctions.

Enfin, certains univers professionnels sont fondés sur des principes économiques différents de l'entreprise capitaliste ou de l'administration. Le contexte de l'exercice de l'éthique professionnelle, de la gouvernance peut conduire à de pratiques différenciées. Ils pourraient faire l'objet d'un travail durant la mandature car ce sont des réalités transverses aux champs fédéraux, essentiellement les EPIC et l'ESS.

3.5. Face aux vulnérabilités du monde syndical

Si nous avons conscience que « le syndicalisme est mortel », alors il importe à la fois de faire reconnaître encore et encore son utilité mais également de revenir sans cesse aux principes fondamentaux de notre vie démocratique et citoyenne.

Ceci dépasse le périmètre d'action de la CFDT Cadres mais elle entend bien y contribuer.



Pour faire face à la vulnérabilité/fragilité/faiblesse de l'engagement syndical, la résolution du 15^e congrès traçait déjà une voie interne aux entreprises et administrations :

Permettre et reconnaître l'investissement syndical Pour une CFDT forte et attractive, nous devons porter haut et fort le droit à l'investissement syndical des cadres.

Lever les freins et les oppositions, c'est inscrire l'activité syndicale dans le respect :

- *Du déroulement de carrière ;*
- *Du maintien intégral des rémunérations et accessoires perçus avant l'engagement syndical ;*
- *De l'adaptation de la charge de travail tenant compte des activités professionnelles et syndicales ;*
- *Du droit au temps syndical ;*
- *Du droit à la formation syndicale.*

Lever les freins et les oppositions, c'est également la reconnaissance des compétences acquises durant l'activité syndicale. Dans un Curriculum Vitae, celui-ci doit être reconnu comme un parcours valorisant. La CFDT Cadres élaborera, en coopération avec les fédérations, une charte « du droit à l'investissement syndical des cadres ». La CFDT Cadres, en lien avec la Confédération, portera cette revendication auprès des employeurs privés et publics.

La mandature a permis d'inscrire l'engagement syndical comme une situation à prendre en compte dans la vie professionnelle des cadres et l'on peut dorénavant s'appuyer sur l'ANI Cadres 2020 :

Équilibre entre vie professionnelle, engagement et vie personnelle

L'entreprise veille à ce que l'exercice de responsabilités au travail soit compatible avec les aspirations des cadres tant en terme familial, culturel, social, civique ou encore syndical.

Ainsi, le droit à l'investissement syndical des cadres doit être garanti, dans le respect des dispositions légales en vigueur : cela nécessite de se montrer vigilant s'agissant de la réalisation des parcours syndicaux. En outre, l'employeur doit être particulièrement vigilant à l'application des dispositions du Code du travail en vigueur relatif à l'accompagnement des titulaires de mandats électifs et syndicaux, et à la valorisation de leurs parcours.

Souvenons-nous aussi des recommandations du rapport Lachmann Larose Pénicaud (2010) sur les risques psychosociaux qui pointait l'utilité pour les cadres en matière de construction professionnelle d'une expérience syndicale. Les compétences développées dans l'activité syndicale sont des compétences professionnelles car intimement référées à la vie des entreprises et des administrations.



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*.

Le Comité national CFDT Cadres de janvier 2020 a abordé cet enjeu ; des enquêtes et travaux de recherche récents peuvent enrichir notre analyse et permettre d'approfondir notre démarche revendicative et de syndicalisation. Une mutualisation des accords existants dans les branches ou entreprises sur cette question serait utile. De même nous devons nous élargir à une vision internationale de la situation du syndicalisme chez les "cols blancs" ; un soutien de l'Institut Belleville pourrait être recherché.

Il y a aussi nécessité de travailler avec d'autres afin de faire connaître à la fois la nature de l'investissement syndical, l'utilité sociale, ... Pour cela il conviendra de développer les partenariats en émergence (FAGE, OFC/ISF, ...), de sélectionner des acteurs du Pacte du pouvoir de vivre pour de nouvelles coopérations, de renforcer quelques « partenariats » existants (LE BASIC, CFIE, RDS, ...) et en créer d'autres.



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.

