





2

Thèmes revendicatifs de la résolution générale



Thèmes revendicatifs de la résolution générale

2.1. Méthode d'évaluation

La résolution du 15^e congrès ouvrait sa partie revendicative par un texte étoffé sur l'évaluation.

Un travail a été fait avec le Bureau national pour bien distinguer entretien d'évaluation et entretien professionnel (dans le secteur privé), le secteur public utilisant la terminologie de l'entretien professionnel. Ces travaux avaient pour objectif d'actualiser nos publications (création de 2 nouvelles plaquettes) et d'engager la préparation d'une formation sur l'entretien professionnel à destination des managers.

L'entretien d'évaluation

Durant la période, la négociation « encadrement » a produit un Accord national interprofessionnel unanime (ANI cadres 2020) qui se positionne sur l'entretien d'évaluation :

1.4 Évaluation

Dans le cadre des entretiens d'évaluation qu'il peut mettre en place, l'employeur veille à communiquer de manière transparente au salarié, et notamment au salarié cadre, les modalités et les finalités de l'évaluation, les objectifs qu'il fixe et les moyens permettant de les atteindre.

L'employeur veille à ce que la fixation des objectifs donne lieu à un échange avec le salarié.

Si nécessaire, des points d'étape permettent d'ajuster les objectifs et participent à la performance des salariés et de l'entreprise.

C'est le premier accord national interprofessionnel qui évoque l'entretien d'évaluation que rien ne vient encadrer dans le Code du travail ; c'est cependant un sujet « riche » en jurisprudence.



La nouvelle plaquette dédiée s'appuie sur l'ANI cadres 2020 et spécifie nos attentes face aux risques multiples d'un rendez-vous manqué !

À diffuser sans modération.

L'entretien professionnel

L'entretien professionnel est un moment de dialogue sur l'évolution des métiers articulé à l'organisation du travail, ceci en regard avec une présentation de la stratégie de l'entreprise. La CFDT Cadres demande une meilleure distinction, y compris en termes temporels, avec l'entretien d'évaluation à l'initiative de l'employeur. La CFDT Cadres propose de renommer l'entretien professionnel « entretien métier » et confirme qu'il s'agit d'un rendez-vous de l'analyse croisée des évolutions du métier, tous les deux ans. L'entretien professionnel est un outil de représentation des perspectives métiers qui s'élaborent au plus près du travail.

L'entretien professionnel n'était pas suffisamment cadré par la loi pour être exercé comme il avait été envisagé. Pour les managers, trois moments pourraient se dégager dans l'entretien professionnel :

1. S'approprier les compétences : capitalisation, activités nouvelles mises en œuvre, compétences développées.
2. Le manager présente les perspectives à quatre ans, l'évolution probable des activités et les possibilités de formation à condition qu'il ait l'appui des Ressources humaines.
3. Évoluer à partir de certaines compétences.

Malheureusement, le manager se trouve isolé dans cet exercice. Pour la CFDT Cadres, il conviendrait que l'entreprise ait une obligation de rendre accessible à chaque manager une information stratégique explicable de manière opérationnelle, par métiers. Au sein des CSE, les thèmes abordés dans les entretiens par famille de métiers devraient être co-construits. Le bilan de l'entretien est individuel mais



essentiellement collectif, présenté par la RH aux salariés. Pour les plus grandes entreprises, ce bilan est communiqué aux structures d'observation paritaires de branches, car ce document a tout à voir avec une stratégie de l'emploi.

L'ANI cadres 2020, en spécifiant l'entretien d'évaluation, a permis de commencer une certaine clarification.

Une plaquette CFDT Cadres dédiée à l'entretien professionnel est disponible : elle a été finalisée après les travaux du Bureau national. Un projet de session Crefac est envisagé.

2.1.bis Politique de rémunération

En octobre 2020, les questions de rémunération sous l'angle « état des lieux en période de crise » ont fait l'objet d'un échange en Bureau national. La période de crise a eu des effets sur les rémunérations. Elle a fait apparaître que les rémunérations les moins élevées touchaient les salariés en première ligne et donc essentiels pour la continuité de la société. Les évolutions des salaires ont été gelées par les entreprises. La rémunération de certains dirigeants a été diminuée et le niveau de dividendes versés aux actionnaires a été réduit. Les rémunérations des cadres dont une majorité reçoit une part variable ont été impactées à la baisse en cette période de crise. Les négociations des rémunérations dans les entreprises ont laissé la place aux négociations sur l'emploi.

Les revendications en matière de rémunération en début de carrière ont été portées dans la négociation de l'ANI cadres mais sans effet : rappelons qu'il s'agit de viser le PASS (plafond de la Sécurité sociale) comme salaire minimum pour les cadres, ce plancher pouvant être atteint dans un délai raisonnable. Le sujet reste donc entier. Les négociations dans les branches et les entreprises devront se poursuivre.

D'une façon générale, les inégalités de salaire subsistent et les écarts se creusent entre les plus hauts niveaux de rémunération et les niveaux les moins élevés (cf. Observatoire des inégalités, par exemple). C'est un enjeu de justice sociale et de démocratie.

En matière d'égalité, si des progrès sont constatés, l'APEC pointe, dans son étude des rémunérations de 2021, une différence de 7% à poste égal entre les hommes et les femmes cadres.

L'Europe travaille le sujet de l'égalité en matière de rémunération sous l'angle de la transparence avec une proposition de directive publiée au printemps 2021, mais il faudra attendre encore la finalisation et plus encore les effets.

En France, la mise en place de l'index égalité s'est faite : il comporte une composante « salaire ». Tel que mis en place il ne permet pas de répondre aux objectifs d'égalité et devra être retravaillé. La globalisation de différents indicateurs est une porte ouverte au maintien de zones d'ombre.

La loi Pacte (2019) a mis en place, pour les plus grandes entreprises, l'obligation de publication des **ratios d'équité** comparant les rémunérations des dirigeants avec celles des salariés afin de questionner les écarts. Les premiers résultats montrent des ratios extrêmement variables et élevés. Les conseils d'administration sont impliqués. Enjeux de transparence, mais également et surtout, ils sont une obligation de questionnement des CA sur le rapport entre la politique salariale appliquée aux salariés et celle dont bénéficient les dirigeants. Les administrateurs salariés ont un rôle à jouer mais il leur faudra accéder aux Comités de rémunération pour pouvoir pleinement défendre une certaine équité.

La question de l'équité des rémunérations se pose au sein des entreprises mais plus généralement 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. À 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, ceci étant à relativiser toutefois car les salaires réels sont généralement plus élevés que les minima applicables.

2.2. Accès régulier à la formation professionnelle

La réforme de la formation professionnelle (2018) a impacté les cadres plus jeunes, diplômés du supérieur, qui ont un accès extrêmement restreint aux financements OPCO avant 45 ans. Pourtant, la transformation des métiers est une réalité pour les cadres de tous âges, et la CFDT Cadres a souligné combien la prévention de l'obsolescence de qualifications parfois trop généralistes doit être un souci commun aux différents niveaux hiérarchiques.

Notre baromètre CFDT Cadres avec KANTAR met en évidence une crainte majeure des cadres quant au maintien de leur expertise.

Dans ce contexte, l'apparition d'une nouvelle modalité de formation et reconnaissance des compétences a été très fortement accompagnée par la CFDT Cadres. En effet, la CFDT Cadres regrettait que la formation professionnelle sépare le moment de travail du moment de la formation. C'est ainsi que dès le début des expérimentations AFEST en 2015, la CFDT Cadres s'était engagée à promouvoir le dispositif Action de Formation en Situation de Travail auprès des managers. Depuis le 31 décembre 2018, un décret de la loi *Liberté de choisir son avenir professionnel* rend possible la qualification par une action de formation en situation de travail. Apprendre en situation de travail suppose d'interroger le rôle



du manager : cette interrogation a donné lieu à un groupe de travail en 2018-2019 et à une demi-journée de séminaire à l'Observatoire des Cadres et du management. Le groupe de travail s'est interrogé sur l'impact sur le système managérial et les organisations de travail. Il s'agit de rendre les situations de travail apprenantes, et ceci nécessite une

organisation managériale spécifique pour observer les situations de travail. Par ailleurs, nous avons valorisé les AFEST comme une des possibilités nouvelles pour répondre à la demande de formation et de reconnaissance de l'expérience des cadres en deuxième partie de carrière.

La négociation de l'ANI cadres 2020 (conclue le 28 février 2020) a permis d'intégrer plusieurs points d'attention pour le management des cadres sur les enjeux de formation et de certification des compétences. Il s'agira de le faire vivre au plus près des réalités de branche et d'entreprise. Il identifie également le rôle formateur du manager.

L'ANI cadres 2020 innove dans le champ des compétences en impulsant la création d'une certification CléA MANAGEMENT identifiant les compétences de base du manager de proximité. Cette certification est produite par Certif Pro (organisme paritaire) avec l'appui de l'APEC. Sa mise en œuvre sera un enjeu pour la CFDT (à destination des militants) et les managers au long de la mandature à venir.

2.3. La reconnaissance du doctorat

La CFDT Cadres revendique la reconnaissance du doctorat dans les entreprises et dans les administrations afin, notamment, de stimuler la recherche et l'innovation.

Cette revendication n'a pas fait l'objet d'un chantier organisé mais de multiples interventions font que celle-ci est plus que jamais d'actualité.

Durant la mandature, l'inscription au RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) du diplôme national de doctorat avec un référentiel de compétences permet de mettre cette « certification professionnelle » en perspective de démarche de VAE ! On constate des actions entreprises (FNEGE) pour faire connaître cette possibilité ou pour enrichir le doctorat d'une dimension connaissance des entreprises (CDEFI).

L'APEC a fait des doctorants et des jeunes docteurs une cible spécifique de son action auprès des jeunes diplômés comme des entreprises. Les administrateurs CFDT de l'APEC soutiennent et relaient cet engagement.

Par ailleurs, la France a adopté le cadre européen de certification à huit niveaux pour remplacer le vieux cadre français sur cinq niveaux. De ce fait les niveaux équivalents au master et au doctorat sont dissociés. La « promesse » des partenaires sociaux de viser à ce que tout salarié puisse accéder à un niveau supérieur de qualification au cours de sa carrière retrouve de la visibilité pour tous les diplômés à Bac+5 (niveau 7).

Dans la négociation de l'accord national interprofessionnel cadres 2020, la délégation CFDT a porté l'enjeu fort de la certification des compétences acquises dans l'entreprise : le doctorat en fait partie.

La loi de programmation de la recherche enjoint les **branches** à négocier l'inscription du doctorat dans leur classification.

Les fonctions publiques d'État, territoriale et hospitalière, sont confrontées à un nécessaire renouvellement de leurs agents et à un besoin croissant d'innovation pour la modernisation de l'action publique. Les docteurs y sont largement sous-représentés alors qu'ils constituent un vivier qui correspond aux besoins actuels en matière de service public.

Les docteurs sont ainsi en capacité d'apporter à l'administration les compétences qu'elle recherche avec des connaissances et savoir-faire de haut niveau, et spécifiques à chaque domaine de recherche, ainsi que des compétences transverses (établir un diagnostic, envisager différentes solutions et les appliquer ; gérer un projet et scinder un problème complexe en opérations simples consécutives ; chercher des financements ; collaborer à l'international ; s'exprimer de manière synthétique à l'écrit et à l'oral ; travailler en autonomie ou en équipes).

La haute fonction publique souffre d'un manque de diversité, ses agents étant pour la plupart issus des mêmes grandes écoles où ils ont reçu une formation similaire, ou des mêmes classes sociales. Pour y remédier, la haute fonction publique doit adapter sa gestion des ressources humaines à ses nouvelles missions en tenant compte des évolutions de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Les obstacles à l'intégration des docteurs dans les fonctions publiques étant avant tout liés au mode de recrutement des fonctionnaires, la CFDT travaille depuis plusieurs années au développement, pour les cadres d'emplois et les corps de catégorie A/A+, de voies de recrutement plus appropriées pour les titulaires du doctorat, ainsi que pour une meilleure valorisation des compétences des agents publics titulaires du doctorat.

Nos actions ont contribué, de longue date, à obtenir des évolutions législatives introduites par la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (article L412-1 du Code de la recherche et article 79 de la loi du 22 juillet 2013) et à s'assurer de leur mise en application à travers la modification des décrets portant statut particulier des agents relevant de la catégorie A/A+.

Ainsi, de nombreux cadres d'emplois et de corps ont été modifiés depuis 2014 afin d'y introduire des dispositions facilitant l'accès des docteurs à la fonction publique.

2.4. Une transformation numérique négociée pour profiter à tous

Le numérique et les organisations du travail

L'article 2.1 de notre texte de résolution 2017-2021 portait le titre prometteur « *Une transformation numérique négociée pour profiter à tous* ».

La CFDT Cadres a pu constater des avancées : les entreprises et les administrations semblent plus sensibles à partager sur cette thématique lors des négociations. Mais trop souvent encore, les représentants du personnel sont informés et consultés en aval, quand les projets sont déjà finalisés.

Concurrence de plus en plus forte entre les entreprises, accélération des cycles de transformation et de production de biens et de services, tensions sur le recrutement et pénuries sur le marché du travail de certains profils clés : la transformation numérique entraîne les grands groupes vers une course en avant quand certaines entreprises de taille intermédiaire peinent à survivre.

À côté des entreprises traditionnelles, l'émergence de start-up et l'évolution rapide de certaines au rang de licornes voire de « décacornes » fait oublier les nombreux échecs inhérents à ce type de développement d'activités.

C'est dans ce contexte que la CFDT Cadres, reconnue pour son expertise sur de nombreux sujets liés au numérique, a été très sollicitée durant cette mandature - en interne (URI, fédération, sections syndicales...) comme en externe - pour faire part de son analyse et de ses revendications.



Elle a aussi édité différents supports (plaquettes, argumentaires, guides...) et animé ou participé à des rencontres ou webinaires. Leur mise à disposition sur notre site internet a favorisé la mutualisation avec l'ensemble de la CFDT.



La CFDT Cadres n'a eu de cesse de rappeler la nécessité d'inclure les représentants du personnel dans les discussions liées à ces changements.

Si certaines équipes syndicales ont réussi dans leurs organisations à faire bouger les lignes, la CFDT Cadres a aussi souvent constaté que des directions d'entreprise ou d'administration – car n'oublions pas que public et privé sont également concernés par les transformations numériques – n'ont de leur côté pas toujours souhaité mettre ces sujets au cœur des négociations. Car, faisant de l'organisation du travail leur traditionnelle chasse gardée, elles ne manquent pas de rappeler aux élus qu'ils ne sont pas en cogestion !



L'accélération de cette transformation s'est malheureusement souvent faite au dépend des salariés et agents publics qui doivent malgré tout poursuivre leur activité en faisant du « toujours plus avec toujours moins... »

La CFDT Cadres a revendiqué, notamment à travers la GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) que les salariés et agents publics soient formés pour développer ces nouvelles compétences. Pourtant et malgré la pénurie de profils décrite précédemment, certaines entreprises ou administrations préfèrent encore remplacer les « anciens » par des « nouveaux » fraîchement sortis de l'école et disposant donc des dernières compétences nécessaires.

Malgré un constat en demi-teinte, les travaux ont été nombreux et les résultats plutôt satisfaisants sur des revendications que la CFDT Cadres porte depuis des années.

Le droit de déconnexion

Le droit de déconnexion est désormais inscrit dans la loi et négocié dans de nombreuses entreprises et administrations. Soyons honnête et ferme : ce droit a d'abord été revendiqué par la CFDT Cadres (dès 1995 !), même si d'autres organisations tentent d'en récupérer la paternité.

Notre participation à la commission Mettling qui a permis l'inscription de ce droit dans la loi nous a permis de cadrer au mieux ce qu'il devait être : un droit à négocier au plus près des salariés quand d'autres auraient voulu des mesures certes plus contraignantes mais inapplicables au quotidien.



Mais les militants CFDT le savent bien : ce droit est un droit vivant et la signature d'un accord n'est rien si elle ne s'accompagne pas de mesures concrètes pour les salariés.

Au cours de cette mandature, la CFDT Cadres a mis à disposition de ses adhérents un guide de négociation du droit de déconnexion pour accompagner les militants dans leurs discussions avec les directions mais aussi donner des conseils à tous pour rendre effectif ce droit et favoriser un meilleur équilibre de vie avec le numérique.

Même s'il n'est pas inscrit dans la loi, la CFDT Cadres a milité pour que le **devoir de déconnexion** apparaisse également dans les accords négociés ou les chartes qu'elle a eu l'occasion de revoir.

Au-delà de ce droit, la CFDT Cadres a souhaité sensibiliser ses adhérents à l'addiction numérique. Ce sujet n'est pas simple car il demande une prise en charge totale du salarié - travail et hors-travail - sur sa relation au numérique et aux outils. La prochaine mandature sera l'occasion d'approfondir notre travail sur ce sujet en lien avec le Crefac : la CFDT Cadres propose déjà des formations *Digital Detox* mais il est nécessaire aujourd'hui de mieux les faire connaître en interne comme en externe.



Le télétravail

La CFDT Cadres a également poursuivi ses réflexions autour de la thématique du télétravail : webinaires, appui d'équipes syndicales pour la négociation d'accords, mise à jour du guide en 2018 à la suite des ordonnances dites « Macron » ...

La crise sanitaire a joué le rôle d'accélérateur pour le déploiement du télétravail, y compris au sein de structures et administrations pour lesquelles ce mode d'organisation était totalement étranger.

Le déploiement massif de ce télétravail imposé et souvent mal ou non préparé a eu des conséquences parfois dramatiques sur la vie de millions de travailleurs. Aussi, et dès le début du premier confinement, la CFDT Cadres s'est mobilisée pour venir en support des militants et adhérents. Organisations de webinaires, création d'une page dédiée sur notre site internet sur le télétravail en temps de crise, support à la négociation d'accords d'entreprise et d'administration...

Aussi, la CFDT Cadres s'est retrouvée naturellement à la table des négociations avec les autres organisations syndicales et les organisations patronales qui ont abouti à la signature d'un accord national interprofessionnel (ANI) « *Pour une mise en œuvre réussie du télétravail* » le 26 novembre 2020. Dans la fonction publique, la CFDT Cadres, en lien avec l'UFFA, a contribué aux réflexions préalables à la négociation et la signature de l'accord sur le télétravail du 13 juillet 2021.

On retrouve dans ces accords un certain nombre de revendications de la CFDT Cadres, comme l'importance de travailler sur la notion de tâches plutôt que de postes télétravaillables, celle de former les responsables et plus généralement les salariés sur le management à distance ou encore la prévention des risques liés à cette organisation du travail.

Pour accompagner le déploiement de ces accords et assister les équipes dans leurs négociations engagées sur le télétravail, la CFDT Cadres a édité une nouvelle version de son guide le premier trimestre 2021 et revu, à la demande d'équipes syndicales, un certain nombre d'accords en cours de négociation.

Le flex-office

La crise sanitaire a accéléré le déploiement du **flex-office** (bureau flexible) dans les organisations.

Déjà développé depuis plus de vingt ans dans certains secteurs comme le conseil, sa généralisation dans le privé comme le public est associée aux grands projets de réorganisation menés depuis quelques mois.

Ces projets, s'ils étaient parfois inscrits dans les plannings des organisations bien avant la crise, ont trouvé avec celle-ci une formidable opportunité d'être menés à bien.



La CFDT Cadres a accompagné ainsi de nombreuses sections syndicales dans ces projets qui allient développement massif du télétravail (trois à cinq jours par semaine) et réaménagement des bureaux en « flex-office » avec des ratios place/nombre de personnes qui ne permettent pas, dans de nombreux cas, de garantir de bonnes conditions de travail.

Au cours de ces travaux, la CFDT Cadres a poussé ses revendications avec plus ou moins de succès selon les organisations.

Des sections syndicales ont obtenu que soit menée une analyse très fine des besoins des salariés par service et par activité avec pour objectif de placer l'humain comme prioritaire au déploiement du bureau flexible.

Certaines sections, une fois le projet défini, ont pu négocier que soit lancée une expérimentation sur un service (voire un établissement) avant de l'étendre à toute l'organisation.

Enfin pour une minorité, si la réversibilité du projet a été parfois envisagée, elle a plutôt été partielle que totale.

2.5. Des droits pour les salariés de l'économie collaborative

Il s'agissait, en 2017, de contribuer aux réflexions sur les nouvelles formes d'emplois issues de l'économie dite collaborative autour des plateformes sur internet, et non de questionner le secteur de l'économie sociale et solidaire comme le titre pouvait le laisser à penser. Notons que ce dernier secteur a cependant fait l'objet d'un numéro de la revue *Cadres*.

L'« ubérisation » du travail

Au cours de cette mandature, la CFDT Cadres n'a pu que constater le développement de ce que certains appellent l'« **ubérisation** » du travail, terme que nous garderons par commodité même s'il ne reflète pas l'ensemble des situations.

De nombreux secteurs sont en effet de plus en plus intéressés par le contournement du contrat de travail en obligeant certains à être payés à la tâche ou de se retrouver dans une relation certes plus pérenne (missions plus ou moins courtes) mais tout aussi précaire au demeurant.

La CFDT Cadres continuera de rappeler leurs droits aux salariés parfois attirés par des revenus supérieurs à court terme par rapport à leur salaire, mais n'ouvrant souvent aucun droit à l'assurance maladie, chômage ou à la retraite.

Pour la CFDT Cadres, le déploiement massif du télétravail doit nous appeler à une certaine vigilance sur l'externalisation de certaines activités en France ou à l'étranger dans des pays où, si les salaires sont certes moins élevés, les droits des travailleurs sont aussi moins respectés.

Pour les salariés victimes de cette externalisation, la CFDT Cadres a alerté les directions d'entreprise sur la nécessité urgente de maintenir certaines activités clés en France et de favoriser la reconversion des personnes concernées le cas échéant.

Les travailleurs de l'économie collaborative

La CFDT Cadres, comme le texte d'orientation l'y engage, a contribué aux réflexions sur les nouvelles formes d'emplois issues de l'économie dite collaborative. Elle a contribué au positionnement pris par la Confédération européenne des syndicats sur ce sujet.

La CFDT Cadres a représenté la Confédération (et l'ensemble des syndicats français) dans la négociation européenne sur les transitions numériques qui a donné lieu à l'accord signé par les partenaires sociaux européens en 2020. Cet accord inclut dans son champ d'application les travailleurs des plateformes.

Dans les nombreux avis produits par le CESE européen, la CFDT Cadres a pris position pour des recommandations en faveur d'une protection sociale digne de ce nom, qui doit s'étendre aux travailleurs des plateformes. Cette protection devrait être financée, notamment par la taxation sur le numérique et des plateformes dont ces travailleurs dépendent.

Elle a aussi recommandé pour les travailleurs des plateformes dépendants comme les livreurs, la reconnaissance d'un statut de salarié avec les droits assortis.

Parmi ces droits : le droit à être représenté collectivement, droit à la négociation collective, droit à ne pas être l'objet d'une décision prise par l'algorithme sans intervention humaine, droit à l'explicabilité et à la transparence des algorithmes.

Enfin, toujours au niveau européen, elle a recommandé dans les avis du CESE l'urgence d'une directive européenne pour harmoniser le statut de ces travailleurs.

Ceux-ci sont souvent employés par la même plateforme multinationale et leurs droits divergent car ils dépendent plus des jugements des tribunaux nationaux, que des règles cohérentes européennes.

La CFDT Cadres a été invitée à intervenir dans des débats organisés au niveau national et européen sur ces nouvelles formes de travail.

La CFDT a créé une plateforme pour organiser les travailleurs indépendants et leur offrir des services appropriés, UNION, une forme pour innover les modes collectifs d'organisation des travailleurs. Le droit de représentation collective depuis a été reconnu à ces travailleurs mais pas encore celui de négociation...

2.6. Les enjeux de temps et de charge de travail

Les employeurs doivent tout mettre en œuvre pour protéger la santé et la sécurité des salariés.

Concernant la charge, notion plus large de celle de la pénibilité, elle doit être « raisonnable ». En particulier pour ceux dont le temps de travail est difficile à borner. À titre d'exemple, les règles de validation des conventions de forfait-jours doivent fixer les modalités d'une évaluation et d'un suivi régulier de la charge, ainsi qu'une communication régulière sur l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle, sur la rémunération ainsi que sur l'organisation du travail dans l'entreprise.

De même, la mise en place du télétravail obéit-il à une nécessité de clarifier la notion de charge.



La CFDT Cadres s'est donc appropriée la notion de charge de travail afin de proposer des appuis aux structures et aux adhérents une meilleure appréhension en vue d'une régulation. Elle a développé différents livrables avec l'appui de partenaires :

- Une formation ISST du Secrétariat national.
- Une plaquette « Travail et temps, maintenir les équilibres » pour sensibiliser les sympathisants.

- Une revue « *La charge de travail* » auprès des adhérents.
- Un guide « *Agir sur la charge de travail* » à destination des militants.
- Un argumentaire pour négocier les forfaits-jours.



Les dérives constatées des forfaits-jours démontrent que le forfait-jours est apprécié lorsqu'il s'accompagne de garanties suffisantes concernant la charge de travail et de véritable autonomie

Par ailleurs une formation « *Charge de travail, prenez la main* » (trois jours) a été créée au sein du Crefac pour pérenniser la proposition et ce auprès d'un public large : adhérent isolé, manager, structure.

2.7. Engagée pour la qualité de vie des cadres

La CFDT Cadres, comme elle s'y était engagée dans son projet de résolution 2017-2021, a fortement contribué à la prise de conscience et le besoin d'agir sur la qualité de vie des cadres, non seulement au travail, mais aussi hors travail.

Travail, vulnérabilités et management

Le numéro de la revue *Cadres* n°483 de décembre 2019 « *Travail et vulnérabilité* » a rappelé l'importance d'avoir une démarche préventive sur la question en travaillant notamment sur l'organisation du travail tout en favorisant des dispositifs appelés à soulager le quotidien des salariés.

Sur la question des aidants familiaux, l'intervention d'un partenaire lors d'une session du bureau national cadres et un article paru dans la revue *Cadres* ont rappelé à tous que la prise en compte des situations personnelles ne peut être ignorée par les directions d'entreprises privées comme publiques.



La remise à jour du guide du manager et les commandes nombreuses d'exemplaires émanant des organisations CFDT et des adhérents ont démontré la justesse de l'analyse portée par la CFDT Cadres et le besoin de former les cadres - mais aussi les non-cadres - à un management de qualité qui, sans nier le besoin de recherche de la performance, accorde une place prépondérante à l'être humain.

Les formations proposées par le Crefac, sur la résolution des conflits ou le rôle des managers, répondent aux besoins qu'ont ces derniers de travailler sur des sujets qu'ils avouent parfois mal maîtriser.

Santé au travail, RPS, stress et burn-out

Pour continuer de porter ses revendications, la CFDT Cadres a participé tout au long de la mandature au réseau confédéral Santé au travail.

La crise sanitaire a mis en avant l'importance du manager de proximité dans l'organisation, lui qui a pourtant été tant décrié ces dernières années par les défenseurs du modèle de l'entreprise dite « libérée ».

De nombreux sondages dont ceux réalisés par la CFDT Cadres avec Kantar ont mis en lumière ces derniers mois leur profond malaise et leurs souffrances face à des situations de plus en plus compliquées.

La CFDT Cadres a toujours défendu cette population et reçu de nombreux témoignages sur leur besoin de reconnaissance - pas seulement financière ! - et leur demande de moyens pour bien faire leur travail sans y laisser leur santé.



Le stress grandissant des cadres a conduit la CFDT Cadres à synthétiser ses réflexions dans une plaquette disponible pour les adhérents et militants désireux de s'emparer de cette problématique. Ce sujet a également fait l'objet d'un travail approfondi au niveau d'EUROCADRES, au travers d'un projet et d'une campagne « End Stress ».

De plus en plus répandu dans le monde du travail, le **burn-out** touche une population de plus en plus importante de cadres. La matinale organisée par la CFDT Cadres sur cette thématique nous a rappelé par son triste succès l'urgence de poursuivre nos travaux sur ce sujet en lien avec les organisations internes CFDT, les sociologues du travail et le monde médical.



Car, si des progrès ont pu être constatés ici ou là sur la prise en charge des risques psychosociaux en général, la CFDT Cadres ne peut que déplorer le trop peu d'avancées obtenues.

Encore aujourd'hui, beaucoup trop de salariés souffrent au travail, sont harcelés, discriminés, mis injustement sur la touche.

Beaucoup de cadres finissent en burn-out, en dépression ou recourent à des produits dangereux et néfastes pour « tenir » au travail comme ils nous disent souvent.

La CFDT Cadres dénonce sans cesse le révoltant décalage entre les discours prononcés par certaines organisations et la réalité sur le terrain. Dans la bouche de certains dirigeants, les notions de stress, de RPS, de burn-out employés dans de belles communications et dans des interviews sont devenus des termes

fourre-tout, vider de leurs sens en masquant le lien indissociable entre travail et santé. Ils servent surtout à redorer des images parfois écornées par certains témoignages recueillis en interne et recruter les meilleurs sur l'air connu du « pas de ça chez moi ».

Organisation de son temps et droit d'expression

Ce stress est fortement lié à l'organisation du travail et à la gestion du temps : de nombreux sondages nous rappellent sans cesse que la demande d'une plus grande flexibilité dans l'organisation de leur travail et de leur temps est une revendication qui arrive très souvent en tête. Bien avant celles touchant aux augmentations de salaire ou aux promotions.

Organiser son temps pour mieux encadrer ses équipes : le management est une activité à part entière qui ne peut être abordée en fin de journée.

Organiser son temps pour se former.

Organiser son temps pour s'occuper de ses proches.

Organiser son temps pour prendre du recul sur son activité et se donner les moyens de bien l'exercer. La CFDT Cadres rappelle que c'est un élément clé pour s'attaquer efficacement aux risques psychosociaux engendrés par un travail dégradé.

Les sessions Crefac contribuent à cette nécessaire prise de recul.

La CFDT Cadres n'a de cesse de rappeler que les cadres sont aussi des salariés : ils ne sont pas « pieds et langues » liés à leur direction et disposent, comme tous, d'un droit d'expression, d'un droit d'alerte, un droit de dire « stop » à la surcharge et un droit de porter, comme les autres, des réclamations pour eux et leurs équipes.

L'ANI cadres 2020 a rappelé l'importance du droit d'expression pour les cadres eux-mêmes et du devoir d'écoute ; l'ANI Télétravail 2020 a été l'occasion de faire émerger un droit à signaler à son *n+1* son sentiment personnel d'isolement et le devoir managérial d'y répondre. Nous avons ainsi commencé à promouvoir la « demande d'attention » et le « devoir de vigilance managériale ».

2.8. Support aux cadres dans leur fonction de management

« La CFDT Cadres organisera des accompagnements et des formations spécifiques pour les aider à mettre en œuvre des pratiques managériales adaptées à leurs valeurs. »

« Encadrer, c'est un métier, et contrairement à ce que beaucoup pensent, cela s'apprend. Cependant, et même formés, les cadres de proximité, souvent à 100% sur l'opérationnel, n'ont pas le temps de bien assurer leur rôle de manager et le font alors aux dépens de leur santé et de celle de leur équipe. »

« La CFDT Cadres revendique que dans ces situations, les temps de travail des cadres soient mieux équilibrés entre l'opérationnel et le management. Elle continuera d'être un appui pour ces cadres afin qu'ils remplissent au mieux leur rôle ».

**[extrait de la résolution générale du 15^e congrès
de la CFDT Cadres à Saint-Malo, en 2017.]**

La CFDT Cadres a poursuivi son action en soutien des managers de proximité : le guide du manager a été actualisé en 2018 (et enrichi de fiches « fonction publique »). Une enquête auprès des adhérents a permis d'illustrer les tensions de rôle.

Le Crefac a poursuivi son rôle d'appui formation en rénovant et relançant la session « *Manager, quel est mon rôle ?* » et en organisant un webinaire promotionnel.

Durant la négociation « ANI cadres » 2019/2020, la CFDT Cadres a porté l'enjeu de la formation des managers et a notamment promu l'idée d'une certification *Cléa Management*. Cette proposition a été adoptée et figure dans l'accord signé de façon unanime. Le travail est en cours au sein de Certif Pro : la CFDT Cadres y est associée.

La CFDT Cadres a veillé à soutenir les managers durant la crise COVID en mettant en ligne des vidéos relatives à la gestion de la situation et à diffuser les productions des fédérations (PSTE par exemple).

Impliquée dans la négociation interprofessionnelle sur le **télétravail**, la CFDT Cadres a fait valoir le rôle essentiel du manager dans la réussite du télétravail, qui est une des pierres angulaires de l'accord. C'est un objectif bien intégré maintenant dans le revendicatif général. Le nouveau guide de négociation télétravail CFDT Cadres 2021 y consacre une partie ; un argumentaire « *Manager le télétravail réussi* » est en cours de réalisation.

Dans la fonction publique, l'accord sur le télétravail du 13 juillet 2021 reprend de nombreuses revendications CFDT. Ainsi, nous avons été entendus sur des points essentiels comme : un accord-cadre commun aux trois versants de la fonction publique (État, territorial et hospitalier) qui sert de base pour des accords négociés en proximité ; la réaffirmation des principes du télétravail (volontariat de l'agent, éligibilité en fonction des activités exercées et non du métier ou du poste occupé, réversibilité) ; le recentrage des thématiques de l'accord autour de l'organisation du travail et de l'accompagnement du collectif ; le renforcement de la prévention des risques professionnels, la formation notamment des managers, le droit à la déconnexion. 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.

Pour la CFDT Cadres, les managers et cadres militants ont un rôle important à tenir dans ces négociations d'accords d'administration et de collectivité.

L'ANI cadres 2020 aborde, pour la première fois dans un ANI, des sujets qui concernent les managers : la délégation de pouvoir, l'évaluation des salariés, etc. C'est un point d'appui.

La revue *Cadres* a publié des articles signés par les membres du secrétariat national sur le management des salariés en situation de vulnérabilité (Anne-Florence Quintin), sur la régulation de la charge de travail (Patricia Blancard), sur le devoir de vigilance managériale (Laurent Mahieu).

Dans la fonction publique déjà fortement impactée par les réformes administratives incessantes, l'organisation collective doit s'adapter en permanence et intégrer tous ces changements. Dans ce contexte, la CFDT Cadres a organisé un webinaire intitulé « *Repenser le travail public* ».



Nous y proposons d'explorer trois axes à travers le **management par l'intelligence collective**, l'intégration du **développement du télétravail** dans la structuration du changement ainsi que les modalités de la mise en œuvre de **ces changements** au sein du secteur public. Source d'innovation et de plus-value, le management par l'intelligence collective remet l'humain et sa diversité au cœur de l'organisation professionnelle. De la même manière, la confiance et l'autonomie sont des leviers pour gérer le télétravail des collaborateurs.



Le numéro de la revue *Cadres* n°478 de septembre 2018 « *Dynamiques du travail public* » a rappelé l'importance d'avoir une démarche d'accompagnement des managers.

La CFDT Cadres a poursuivi via le Crefac le travail de fond sur les questions d'organisation du travail (cf. les sessions antérieures sur le Lean Management avec la FGMM et les travaux de l'OdC). Ainsi, le Crefac a organisé deux webinaires dédiés aux grands principes d'organisation à l'appui du guide Crefac/CFDT Cadres très complet rédigé par un des experts auprès de Crefac et publié en 2020. La Revue *Cadres* s'est fait l'écho de ces questions.

2.9. Agir en faveur de l'égalité professionnelle et pour l'inclusion

L'intitulé de l'article fait un lien entre deux directions : l'inclusion et l'égalité professionnelle. Ces deux dimensions font pourtant l'objet de logiques d'actions distinctes. Elles ont toutes les deux trouvé une traduction dans l'ANI cadres 2020, l'enjeu de l'inclusion s'y référant uniquement aux questions de diversité et de seniors.

L'égalité professionnelle est un point omniprésent dans l'actualité mais traité de manière transversale. Régulièrement débattu au sein du Bureau national avec les apports de l'APEC, le sujet nous a conduit à organiser différents événements à Bolivar : un *afterwork* en 2019 ; le 3 mars 2020 un séminaire public sur la mixité dans les filières du numérique et une exposition primée par la CDEFI ; le 2 juillet 2021, un webinaire avec Béatrice Lestic sur le congé de paternité. Nos plaquettes ont été actualisées.





La négociation de l'ANI cadres 2020 a permis d'intégrer nos préoccupations dans un texte unanime. L'index Egapro s'est mis en place et la mixité dans les conseils d'administration s'est poursuivie. Mais la réalité évolue trop lentement.

En 2020, la CFDT Cadres a signé le Parental Act, s'engageant pour un congé d'un mois payé sur le salaire réel et revendique toujours un congé de parentalité d'au moins deux mois.

En France, le congé de paternité (ou plutôt de parentalité, puisque c'est le deuxième parent qui en bénéficie) est passé, en juillet 2021, à vingt-huit jours en France, pris en charge comme le congé maternité, c'est-à-dire à 100% jusqu'au plafond de sécurité sociale. Ce dernier point n'est pas entièrement satisfaisant pour les cadres mais c'est une victoire dont nous sommes partie prenante.

Dans l'Europe des 27, les États membres doivent transposer d'ici juin 2022 la directive dans leur droit national - pour la France cela concernera notamment l'indemnisation du congé parental (aujourd'hui très faiblement indemnisé) et les conditions de celui-ci - durée - transférabilité et âge de l'enfant.

Le *guide du manager*, mis à jour en cours de mandat, a un chapitre lié à l'égalité et à la lutte contre les violences sexistes et sexuelles. Nous y parlons aussi de la situation des salariés en situation de handicap. Une plaquette a d'ailleurs été refaite avec le support de militants. La CFDT Cadres a signé la charte de lutte contre les VSST (Violences sexistes et sexuelles au travail) dans son travail syndical.

Nous initions, à l'automne 2021, une série de webinaires sur des enjeux de santé, en commençant par ceux liées à l'endométriose.



clot:

CADRES

X DEF

ENTS

