

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 deuxièmes 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.

