



Cfdt:

CADRES

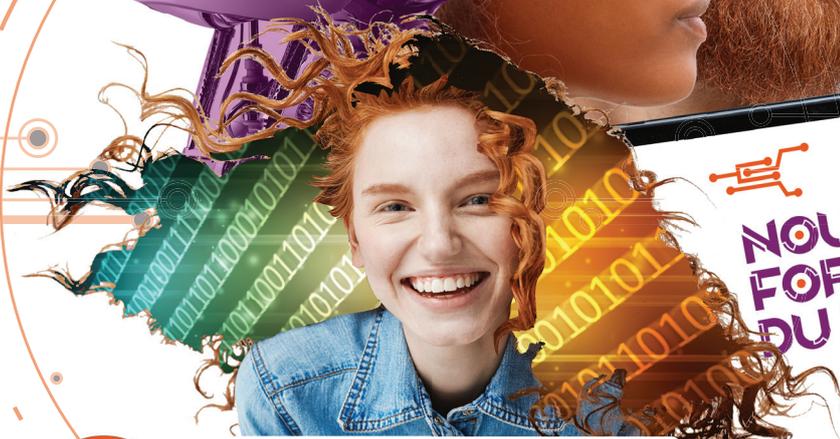
S'ENGAGER POUR CHACUN  
AGIR POUR TOUS



Comité national Cfdt Cadres 2022, Paris



Cfdt: CADRES



Comité national Cadres

Paris, les 12 & 13 janvier 2023





# Sommaire



## Présentation des travaux

5



## Activités revendicatives majeures en 2022

9

### 1. Éthique et déontologie : quête de sens, lanceurs d'alerte dans la transition juste

10

1.1. 2022, une année - et des cadres - en quête de sens 10

1.2. En 2022, des lanceurs d'alerte mieux protégés 10

1.3. Pour outiller les entreprises sur la transition juste : le social ne peut être le parent pauvre de la nécessité de s'adapter au changement climatique ! 11

### 2. Rythmes et risques, distance et tensions

12

2.1. En 2022, un travail qui se fait de plus en plus à distance 12

2.2. En 2022, la surcharge mentale des cadres augmente 12

2.3. En 2022, des revendications sur les rythmes d'activités 13

2.4. La monétisation forcée des RTT s'invite au cœur de l'été 2022 13



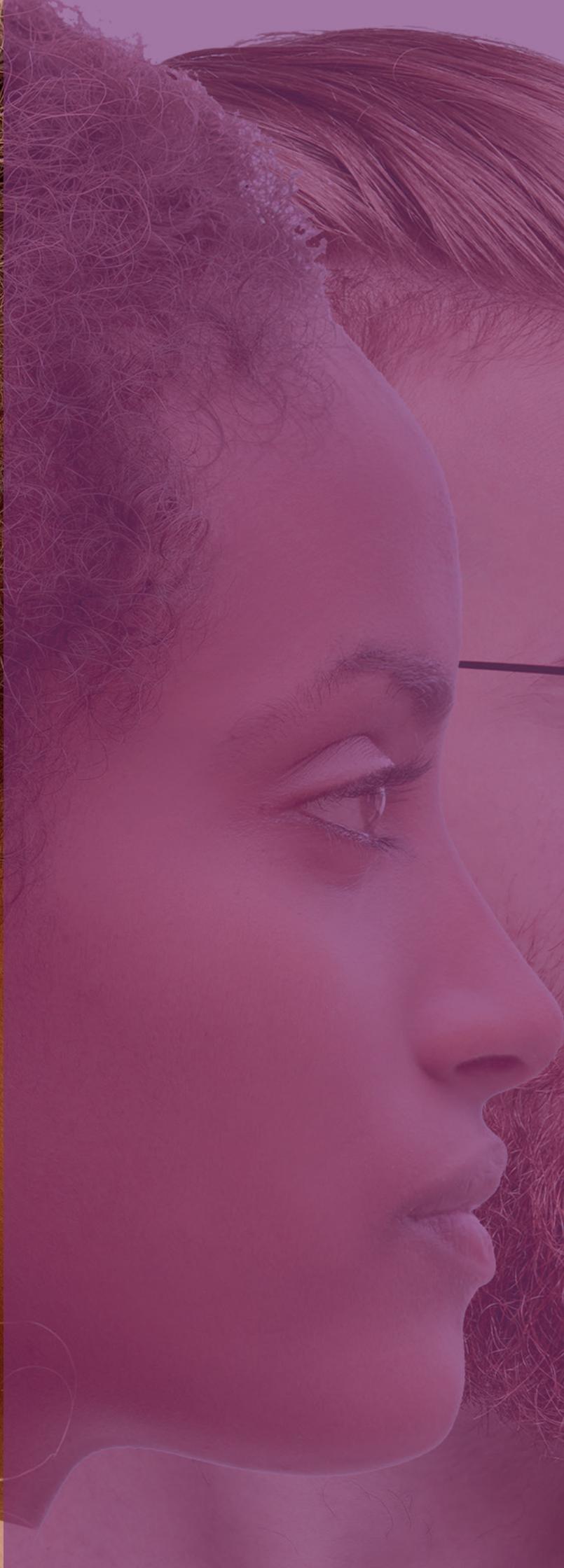
- 2.5. En 2022, des tensions de recrutement qui ne résolvent pas les grands défis de l'emploi 14
- 2.6. L'emploi des seniors 14
- 2.7. Une réforme 2023 de l'assurance chômage qui percute les cadres demandeurs d'emploi 15

### 3. Syndicalisme : numérique, CFE-CGC, proximité, prévoyance 15

- 3.1. En 2022, une utilisation toujours plus grande du numérique par nos militants 15
- 3.2. En 2022, une année forte en accompagnement de proximité des équipes CFDT 16
- 3.3. 2022, affiner une stratégie électorale CFDT Cadres face à la CFE-CGC, complémentaire aux stratégies des FD et URI 16
- 3.4. Resyndiquer la prévoyance cadres 17

### 4. Identités professionnelles 18

- 4.1. En 2022, un engagement approfondi auprès des cadres des fonctions publiques 18
- 4.2. En 2022, un accompagnement des managers toujours plus en phase avec leurs attentes 19
- 4.3. Pour une reconnaissance et représentation des cadres dirigeants et de direction 20
- 4.4. Ce que les travaux de l'OdC nous disent sur les évolutions du métier RH 20





# Présentation des travaux



## Présentation des travaux

Conformément aux nouveaux statuts de l'Union confédérale des ingénieurs et cadres CFDT, nous organisons dans le cadre du Comité national Cadres un débat sur l'actualité revendicative de l'année écoulée. Ce débat peut ouvrir des perspectives pour l'année à venir.

Pour préparer ce débat, le Secrétariat national a sélectionné un certain nombre d'actualités saillantes relatives au travail des cadres, au travail syndical, au sens large. Il ne s'agit pas d'être exhaustif mais de donner à voir ces actualités externes et internes, les signaux faibles repérés, le travail qui en a découlé ; les réponses apportées, impacts à envisager, etc.

Il a été demandé aux membres du Bureau national d'apporter leur contribution à cette note (compléments ; points aveugles ; etc.) et d'en valider *in fine* le contenu afin de l'adresser aux Unions régionales (URI) et Fédérations (FD).

Au niveau des modalités de discussion au Comité national, voici la proposition :

1. Chacune des quatre parties ferait l'objet d'une courte présentation par les secrétaires nationaux porteurs des thématiques (2 minutes maximum chacun) (10 minutes).
2. Les membres du Comité national, en tout petits groupes, échangeront sur les sujets présentés (5/10 minutes).
3. Interventions des membres (10/15 minutes) / éventuellement clarifications directes par les secrétaires nationaux.
4. En fin de journée, une "réponse" serait apportée.

Cette activité « revendicative » portée par la CFDT Cadres durant l'année 2022 s'est déployée avec, en toile de fond, le Texte d'Orientation Générale 1 (TOG 1) et dans un échange dynamique avec les membres du Bureau national, sous forme de différents groupes de travail notamment. Les sollicitations directes des URI et FD ont également « tiré » notre activité commune sur certains champs.

L'autre toile de fond, ce sont l'ensemble des éléments externes qui ont eu concrètement un impact sur la vie sociale, économique et politique : le déclenchement de la guerre en Ukraine, le réchauffement climatique très marqué, les questions névralgiques et structurelles de sobriété énergétique, les questions démocratiques avec le résultat des élections présidentielles et législatives. Ces dernières ont dessiné un paysage politique plus complexe et plus critique pour la démocratie. Des problématiques fortes sont questionnées : place de la démocratie sociale autonome, baisse de la participation citoyenne, lisibilité de l'action publique, montée de l'extrême droite.







# 2

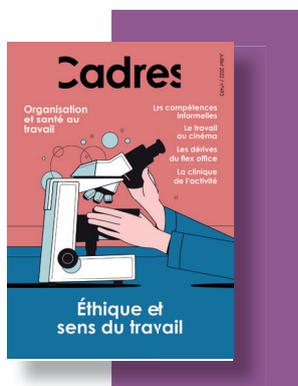
## Activités revendicatives majewures en 2022



# Activités revendicatives majeures en 2022

## 1. Éthique et déontologie : quête de sens, lanceurs d'alerte dans la transition juste

### 1.1. 2022, une année - et des cadres - en quête de sens



De l'appel à bifurquer émis par des jeunes diplômés, de la flambée médiatique de la « grande démission » aux enjeux portés par la proposition CFDT des Assises du travail, la quête de sens est partout invoquée. L'enquête KANTAR CFDT Cadres / Fonctions publiques n'y échappe pas ! La résolution confédérale votée en juin évoque le sujet. La revue *Cadres* y consacre le dossier du numéro 493 d'octobre 2022. La revue fait utilement, salutairement le lien entre différentes notions : sens, éthique, déontologie, décision. En filigrane, tout ceci pose la question des conditions d'exercice de la responsabilité.

Des sollicitations venues des URI Occitanie et Centre Val-de-Loire nous amènent à creuser le sujet en repartant de l'ANI Cadres 2020 et des contributions de la revue 2022 et de celle publiée en 2002 sur le même thème !

L'ANI Cadres nous permet de faire reconnaître un « droit à l'éthique professionnelle » en y consacrant un article entier rappelant les principaux droits et encourageant les entreprises à produire des chartes sur le sujet. Et nous avons identifié dans l'accord « 12 conditions d'exercice de la responsabilité ». Après avoir fait avancer le droit à la protection des lanceurs d'alerte (voir par ailleurs), il nous faudra faire avancer le droit à l'expression de l'éthique professionnelle, le droit à la recherche de cohérence entre les valeurs affichées par l'entreprise ou administration et les actes qu'elles posent ou qu'elles nous imposent. Pour mettre ces situations en débat, pour en questionner le sens, l'espace du collectif syndical reste pertinent voire vital.

### 1.2. En 2022, des Lanceurs d'alerte mieux protégés

La loi de transposition de la Directive européenne a demandé un travail tous azimuts dans lequel la CFDT Cadres s'est très investie : mobilisations, échanges

avec le rapporteur de la loi tout au long du processus de son écriture, activité de lobbying auprès des députés, tribunes sur la presse nationale pour faire aboutir une revendication que nous portons depuis plus de 20 ans.

Le gros travail reste à faire : former tous les acteurs, dont nos militants, à la culture positive de l'alerte pour défendre l'intérêt général, renégocier les chartes éthiques et mettre en place les canaux de signalement dans les organisations, intervenir en appui à nos syndicats lorsqu'ils sont mis injustement en accusation pour ne pas avoir défendu un-e LA (lanceur d'alerte).

Deux webinaires, dans le cadre de la campagne FP, ont vu le jour sur le sujet.



### 1.3. Pour outiller les entreprises sur la transition juste : le social ne peut être le parent pauvre de la nécessité de s'adapter au changement climatique !

La transition écologique occupe la CFDT tout entière. Pour les cadres, un projet de recherche sur le lien avec la négociation collective a été mené, dès fin 2020, avec l'association « *Réalités du dialogue social* ». Les travaux ont abouti dans la publication d'un fascicule « *Transition écologique et dialogue social* » qui constitue à la fois un inventaire des lois et activités existantes et des pistes d'action à mener en entreprise. Ces travaux sont complétés au niveau européen par la participation dans le projet « Greenfin » mené par le syndicat italien CISL. La CFDT Cadres a hébergé la séance de lancement de ce projet qui explore les instruments de la finance verte.

La CFDT a toujours milité pour des normes comptables qui prennent en compte l'humain. Dans le cadre du Pacte Vert européen, la Commission européenne a publié plusieurs directives et règlement dont certaines sont toujours en élaboration. La CFDT Cadres est intervenue activement dans l'élaboration de ces normes à plusieurs niveaux :

- **Sur le devoir de vigilance** avec Eurocadres et la CES,
- **Sur les normes comptables ESG** (Environnemental, Social et de Gouvernance) qui transposent la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) à travers la participation dans un comité de l'Autorité des normes comptables français. Dans ce cadre, elle a défendu notamment les normes sociales.

Ces normes entreront en application dès 2024. Les CSE doivent être informés et consultés sur le versant écologique de la stratégie d'entreprise et ces données vont les aider à le faire.



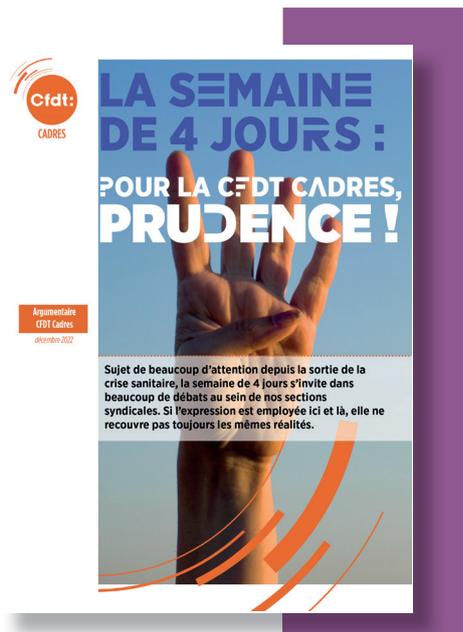
## 2. Rythmes et risques, distance et tensions

### 2.1. En 2022, un travail qui se fait de plus en plus à distance

Le recours massif au télétravail pendant la crise sanitaire a favorisé son développement en 2022 avec de nombreux accords signés dont certains proposant jusqu'à 5 jours par semaine. Cette mise à distance des salariés a favorisé le développement massif du « *flex office* » (bureau flexible) : pourquoi conserver autant de places pour de moins en moins de salariés nous demandent les directions.

La CFDT Cadres a été très sollicitée sur cette période par l'ensemble des organisations CFDT – FD, URI, syndicats, sections syndicales – du privé comme du public pour animer des rencontres autour de ces thèmes et faire connaître nos revendications.

Ce travail à distance spatiale s'est accompagné aussi d'un travail à distance temporelle. La traditionnelle semaine de 5 jours est remise en cause par de nombreux salariés qui souhaitent plus de flexibilité dans leur vie quotidienne et par les directions qui y voient un facteur d'attractivité en proposant la semaine de 4 jours... sans réduction du temps ni de la charge de travail.



La CFDT Cadres a souhaité organiser très vite un groupe de travail avec les membres du Bureau national et des invités pour réfléchir sur les différentes conséquences d'une telle organisation du travail. Si son objectif était au début de produire des premiers éléments en 2023, l'importance qu'a pris le sujet depuis mi-2022 l'a conduite à proposer, dès le mois de décembre, un premier argumentaire pour aider les équipes syndicales sollicitées pour négocier sur le sujet. Son titre "*La semaine de 4 jours : pour la CFDT Cadres, prudence !*" résume bien l'appel à une extrême vigilance que nous adressons à l'ensemble des militants.

### 2.2. En 2022, la surcharge mentale des cadres augmente

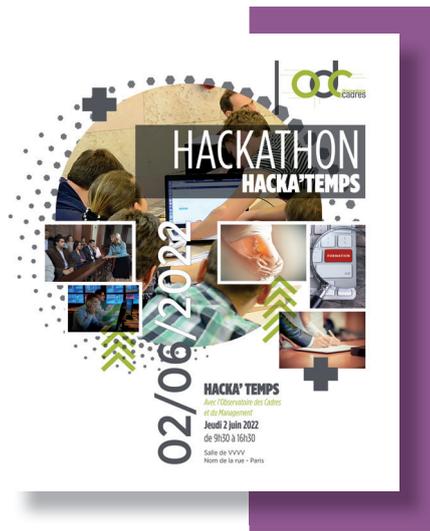
Le retour au bureau en début d'année ne coïncide pas avec une amélioration des conditions de travail des cadres. La dernière enquête Sumer (Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels) confirme la pression sur l'activité. 70% des cadres travaillent sous interruption permanente et demande urgente ; 40% manquent de temps pour bien travailler. Différents sondages notent que la moitié des cadres se sentent surchargés, débordés, stressés, notamment les managers. Les mauvaises conditions de travail mental des cadres, ce n'est pas nouveau, mais la crise sanitaire a révélé les difficultés à piloter des équipes à distance, à faire face à l'imprévu, à vivre un télétravail et un *flex office* souvent imposés et mal évalués. Quand le cadre va mal, ce sont les équipes qui souffrent aussi.

Les nombreuses rencontres que la CFDT Cadres a animées en 2022 autour de la charge de travail et de la prévention des risques psychosociaux témoignent d'une préoccupation qui touche tous les secteurs et toutes les situations, que l'on soit manager ou militant, ou que l'on recherche pour soi un temps et un lieu collectif. L'enjeu politique de ces rencontres est axé sur l'accueil des difficultés individuelles pour en évaluer les causes organisationnelles. Les salariés se plaignent d'un déni des entreprises : manque de discussion sur le travail, absence de débat sur l'organisation. Or, la prévention passe par une identification des conditions du travail, des facteurs de risque et des ressources.

### 2.3. En 2022, des revendications sur les rythmes d'activités

Au retour des confinements, les salariés ont formulé des attentes nouvelles sur les rythmes de travail, ainsi que sur de nouvelles combinaisons entre période d'emploi et activités d'autres natures. Par le biais de l'OdC, nous avons monté un hackathon qui, en considérant que de nombreux droits à temps d'activités existent déjà, a cherché à mieux les combiner et à en fluidifier l'usage. Cette formule de débat peut être réutilisée dans les activités syndicales, elle permet à chacun de contribuer de manière active, avec possibilité d'interpeller des experts.

Les solutions qui ont particulièrement abouti proposent : un référent temps dans l'entreprise, dont la fonction est d'être en lien autant avec les managers de proximité qu'avec les instances, la médecine du travail. Ceci pourrait devenir une revendication de la CFDT Cadres, une fois débattue en Bureau national. Par ailleurs, un dispositif de recours financé à la formation professionnelle pour les diplômés de niveau cadres (type Bac+5) au profil moins de 30 ans en reconversion a été construit par une équipe. Ceci donne lieu à publication dans un carnet OdC utiles pour les équipes CFDT amenées à négocier sur ces sujets.



### 2.4. La monétisation forcée des RTT s'invite au cœur de l'été 2022

Au sein d'une loi fourre-tout "portant mesures d'urgence pour la protection du pouvoir d'achat" adoptée par le parlement durant l'été, figurent de bonnes et de moins bonnes mesures.

Ainsi, la "prime pouvoir d'achat" incite à substituer des primes aux augmentations salariales, qui, elles, ouvrent des droits futurs aux travailleurs. De même, la mesure permettant la monétisation des RTT sans accord d'entreprise revient à demander au salarié lui-même de protéger son pouvoir d'achat en amputant son pouvoir de vivre, demain, son temps choisi, tout en étant subordonné au bon vouloir de l'entreprise... C'est aussi une nième remise en question subreptice des 35 heures.

La CFDT Cadres, par son secrétaire général, a signé une tribune avec une quinzaine de personnalités sur cette approche gouvernementale à rebours du dialogue social et de la protection sociale.

Cela ne remet pas en cause notre positionnement pour un usage négocié dans les entreprises et administrations du Compte épargne-temps (CET) et de ses possibilités de

sortie, et un soutien à la revendication confédérale d'un Compte épargne-temps universel.

## 2.5. En 2022, des tensions de recrutement qui ne résolvent pas les grands défis de l'emploi

Le contexte géopolitique et la spirale inflationniste peuvent obérer la croissance, mais les besoins en compétences cadres ne faiblissent pas. Les 282 000 recrutements annoncés au début de l'année 2022 seront dépassés, notamment par les moteurs de l'emploi cadre : informatique, ingénierie, RD et conseil.

Mais c'est la mutation des métiers qui s'accélère dans l'emploi cadres qui structure davantage les enjeux du marché de l'emploi : les difficultés de recrutement s'expliquent par l'inadéquation entre les candidatures et les profils recherchés, et la grande concurrence entre entreprises.

## 2.6. L'emploi des seniors

Certains profils ont particulièrement besoin d'une régulation du marché de l'emploi : si en 2020-2021 l'APEC avait décidé d'une priorité de soutien au recrutement des jeunes diplômés, ce sont aujourd'hui vers les seniors de territoires moyennement denses qui pâttissent du peu de dynamisme du marché. Les administrateurs ont ainsi décidé une action renforcée en cette année 2022 sur les cadres demandeurs d'emploi de longue durée. 10% d'entre eux sont en effet au RSA. C'est aussi le sens de l'engagement de Laurent Mahieu et Anne-Florence Quintin dans le conseil d'administration de l'APEC : élaborer des services pour le parcours professionnel des cadres qui soient utiles pour tous, avec une attention particulière aux publics prioritaires en fonction de la conjoncture économique.

Au-delà du levier "Agir sur le marché de l'emploi pour les seniors", la CFDT Cadres considère que c'est par les leviers de l'organisation du travail que l'on peut permettre à des travailleurs expérimentés d'être en mesure d'avoir des carrières complètes ou des engagements collectifs utiles. Or l'entreprise, du fait de l'organisation et des finalités qu'elle se donne fait porter aux seniors tous les maux.

La CFDT Cadres revendique :

- De revaloriser les entretiens légaux obligatoires, notamment par un cahier des charges de l'entretien professionnel, et en réinstaurant l'entretien de mi-carrière hors de l'entreprise (Apec ou cabinet),
- D'ouvrir des négociations emploi seniors sur l'organisation du travail,
- De mettre en place un index avec des indicateurs négociés dans les branches (assises sur l'activité) et les entreprises pour les entreprises de plus de 50 ans et lutter contre les représentations discriminatoires avérées. L'index que nous proposons est très différent de la proposition de l'ANDRH (Association Nationale des DRH) avec un index national,
- En termes de formation, une valorisation de l'AFEST (Action de Formation En Situation de Travail) auprès des publics seniors, et non un abondement du CPF (la sortie longue de l'entreprise est risquée à cet âge),

- Une nécessité de sortir de la gestion des âges de la dernière entreprise qui recrute (et qui paie les pots cassés d'une mauvaise GPEC - Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Cela renforce les stéréotypes,
- La formalisation d'un engagement sociétal dans la formation continue à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise avec un droit à la reconversion (voir Hackathon),
- La prise en compte des situations particulières des PME et le regroupement d'entreprises afin que tous les salariés puissent bénéficier des mêmes droits.

Pour la première fois depuis sa création, le CEP (Conseil en Évolution Professionnelle) fait l'objet d'un bilan APEC - opérateur national pour les cadres et jeunes diplômés - pour l'année 2021 (près de 100 000 CEP effectués à l'APEC). Une note d'analyse a été communiquée au Bureau national. Les Unions régionales peuvent s'en saisir.

## 2.7. Une réforme 2023 de l'assurance chômage qui percute les cadres demandeurs d'emploi

Dès le 1<sup>er</sup> février 2023, une réforme très dure de l'assurance chômage se met en place. Le chômage des cadres présente des caractéristiques propres : c'est un chômage de plus longue durée que celui des non-cadres, ce sont des chômeurs plus âgés, ce sont davantage de femmes cadres au chômage qu'en activité.

48% des plus de 280 000 cadres au chômage indemnisé sont diplômés au niveau Bac+2 et moins, alors que le marqueur du diplôme reste fort chez les recruteurs. Sur les près de 100 000 cadres demandeurs d'emploi de plus de 55 ans, 10% sont allocataire du RSA.

Du fait d'une certaine stabilité dans l'emploi, 82% des cadres allocataires bénéficient d'allocation pendant au moins 24 mois (dont 22% entre 30 et 36 mois). De ce fait, la mise en application de la réforme va impacter fortement cette population dont la perspective d'allocation sera amputée de 6 à 9 mois pour 8 sur 10 d'entre eux.

Or, le temps de reconstruire une identité professionnelle prend du temps parce que les emplois cadres ne sont pas des clones les uns des autres, parce que l'évolution des techniques, des normes, des organisations, des marchés (etc.) est très rapide. La reconversion vers des métiers en tension passe par des accompagnements forts et des formations lourdes.

Il y a donc à craindre, en dépit des tensions sur le marché de l'emploi des cadres, une aggravation des difficultés au retour à l'emploi de qualité et une paupérisation d'un plus grand nombre d'entre eux. Cette réforme entrainera un gâchis professionnel et un coût social important.

## 3. Syndicalisme : numérique, CFE-CGC, proximité, prévoyance

### 3.1. En 2022, une utilisation toujours plus grande du numérique par nos militants

La moindre présence physique des salariés sur site a obligé les équipes syndicales à revoir leurs stratégies de communication qui passe de plus en plus par le

numérique. Si de nombreux militants étaient rompus à ces pratiques, beaucoup ont utilisé la communication digitale pour la première fois sans réelle formation ni réflexion.

En travaillant sur la partie Une de son texte d'orientation avec le Bureau national, la CFDT Cadres a souhaité lancer une réflexion autour de l'utilisation du numérique dans nos pratiques syndicales. Les élections de la fonction publique de décembre 2022 et celles des CSE en 2022-2023 ont montré l'urgence de travailler sur un tel sujet.

Une première note a été communiquée et nous allons maintenant rassembler les différentes pratiques observées dans les Fédérations, Unions régionales et sections syndicales afin de pouvoir mutualiser ce qui existe tant en termes d'outils, de support, de formations et d'expériences.



Par ailleurs, comme elle l'avait fait en 2018 avec l'IA, la CFDT Cadres a souhaité poursuivre ses réflexions autour des évolutions technologiques qui percutent de plus en plus le monde du travail, en proposant des éléments de compréhension en partenariat avec la FGMM, trois webinaires autour de la 5G et ses conséquences.

### 3.2. En 2022, une année forte en accompagnement de proximité des équipes CFDT



Une grande partie des besoins se sont concentrés, en 2022, autour de l'accompagnement des équipes en entreprises mais aussi dans les structures. Les actions ont consisté à travailler en proximité avec les militants, en les rencontrant dans leur section ou structure. Dans un premier temps, les écouter et percevoir leurs besoins en vue d'établir des plans d'actions que ce soit dans le cadre des élections, pour la représentativité, pour le développement et la syndicalisation ou encore sur les aspects revendicatifs et prise en charge des cadres.

Une autre partie de l'activité a été de partir à la rencontre des responsables des syndicats, des Fédérations et des Unions régionales et de leurs Bureaux pour sensibiliser l'ensemble des collectifs sur la thématique cadres. Certaines structures ont conventionné avec la CFDT Cadres.

La proximité avec les adhérents ou militants s'est aussi matérialisée par la mise en œuvre d'une démarche de prise en compte des questions spécifiques cadres. Les questions arrivent par divers canaux (contact mail, appels téléphoniques à l'accueil

ou directement...). La majeure partie des questions sont à tonalité juridique en lien avec les accords d'entreprises, les conventions collectives ou encore le contrat de travail. Il est à noter que certaines personnes ont adhéré par le biais de cet accompagnement.

### **3.3. 2022, affiner une stratégie électorale CFDT Cadres face à la CFE-CGC, complémentaire aux stratégies des FD et URI**

Le Bureau national, en juin dernier, a mené des travaux sur la compréhension du positionnement syndical CGC dans une perspective électorale. Deux notes pour débat ont été proposées, un groupe de travail a auditionné des militants CFDT pour cerner les pratiques qui réussissent. Nous avons auditionné Christophe Clayette, secrétaire confédéral, puis nous avons produit un PowerPoint de synthèse "*Agir face à la CGC*" pour les membres du Bureau national. L'utilité d'un appui par une agence de communication est apparue au Bureau national, avec quatre objectifs :

- Un conseil de positionnement électorale pour la CFDT Cadres et les Fédérations sur les aspects cadres (et dans une moindre mesure les Unions régionales),
- La production d'un outil à définir : slogan identifiant pour la CFDT Cadres, ou autre support,
- Un accompagnement de la CFDT Cadres sur la période électorale : veille, activité presse, ciblage,
- Enfin des préconisations générales pour les Fédérations et Unions régionales dans la traduction revendicative cadres. Nous rencontrons prochainement la confédération pour la bonne articulation de cet apport conseil-accompagnement.

Ces travaux n'ont d'efficacité qu'en complémentarité avec les stratégies électorales construites par les fédérations, et par les URI. Nos préconisations générales n'ont d'utilité que dans un contexte d'entreprise ou de secteur. La CFDT Cadres est disponible pour animer des réunions sur la base de ce PowerPoint dans les équipes. Nous sommes bien dans notre rôle d'animateur sur les enjeux cadres.

### **3.4. Resyndiquer la prévoyance cadres**

La prévoyance est le parent pauvre de la protection sociale – peu connu et pourtant si nécessaire.

Les cadres ont été le "fer de lance" de la prévoyance dans le privé avec l'obligation légale de l'employeur de consacrer 1,5% à cette protection depuis 1947. Depuis 2020, la CFDT Cadres s'est efforcée de faire connaître ce volet indispensable à travers plusieurs webinaires en association avec notamment la FCE, la Fédération des Services, l'UFFA et l'APEC.



Les thématiques comportaient l'introduction à la prévoyance (assurance longue maladie, invalidité, décès) par deux webinaires réalisés avec Apicil dont est découlée une brochure, un webinaire sur les bases de la prévoyance dans le public réalisé avec Vyv et avec l'APEC, un travail sur l'historique du 1,5% cadres et l'importance de négocier des contrats afin d'assurer la conservation d'une prévoyance cadres pour les agents de maîtrise.



La CFDT Cadres est directement impliquée dans la commission paritaire rattachée à l'APEC qui examine les évolutions des conventions collectives au regard des classifications ouvrant droit à la prévoyance obligatoire "cadres".

Des éléments ont été apportés en Bureau national CFDT Cadres (présentation par la FGMM CFDT) et au réseau confédéral Protection Sociale (présentation de la Commission paritaire par l'APEC).

#### 4. Identités professionnelles

##### 4.1. En 2022, un engagement approfondi auprès des cadres des fonctions publiques

La CFDT Cadres s'est pleinement engagée pour soutenir les équipes en campagne pour les élections professionnelles dans la fonction publique.

Ainsi, un groupe de travail issu du Bureau national a élaboré, à l'appui des enseignements de l'enquête KANTAR CFDT Cadres / Fonctions publiques, des thèmes de campagne déclinés sur différents supports permettant d'aller, sur le terrain, à la rencontre des cadres.

Cartes postales et affiches ont été mises à disposition des 350 sites de proximité définis par l'UFFA pour irriguer et outiller les équipes syndicales sur l'ensemble du territoire national. Des portraits d'adhérents cadres des trois

versants de la fonction publique sont venus compléter les outils de campagne ainsi qu'une série de vidéos.





Une revue *Cadres* avec un dossier central baptisé “*Les hussards du service public*” a été publiée et largement diffusée pour en faire un réel outil de campagne et de syndicalisation des cadres.

Afin de rendre visible et accessible toute cette production, une page dédiée “Élections FP 2022” a été mise en ligne sur le site de la CFDT Cadres et six newsletters ont été adressées à plus de 21 000 cadres adhérents, afin de faire réseau et de favoriser le déploiement des actions et outils CFDT Cadres.

La CFDT Cadres a répondu présente aux sollicitations des structures fédératives et a participé activement à des opérations de proximité comme des webconférences, des rassemblements cadres des fonctions publiques ou encore des heures mensuelles d’information. Production revendicative cadres et travail de terrain ont ainsi constitué le fil rouge de la CFDT Cadres pour ces élections professionnelles dans la fonction publique.

#### 4.2. En 2022, un accompagnement des managers toujours plus en phase avec leurs attentes

Les différents confinements et le développement du télétravail ont mis en lumière la nécessité de former les encadrants et encadrés sur le management à distance. Avec le Crefac, la CFDT Cadres a proposé une première session test à certains membres du Bureau national sur ce que pourrait être, pour nous, une formation sur cette façon d’encadrer les équipes en distanciel.



La CFDT Cadres a publié, en février, un guide “*Organiser et manager le télétravail*” qui propose une relecture de l’Accord National Interprofessionnel (ANI) sur le télétravail de novembre 2020. Il est à la fois à l’usage des managers mais aussi des négociateurs et des managés.

Pour accompagner managers et managés, la CFDT Cadres a également développé avec le Crefac un module de formation sur l’entretien professionnel dans le secteur privé : la demande de l’Union régionale CFDT Centre Val-de-Loire a accéléré la finalisation pour une session test à l’automne.

Sollicitée par la Confédération, la CFDT Cadres a contribué aux travaux de Certif Pro pour définir la certification Cléa Management issue d’une proposition CFDT Cadres dans la négociation de l’ANI Cadres 2020.

Avant la crise sanitaire et de plus en plus depuis, les managers sont confrontés dans leurs équipes à des situations personnelles difficiles qu’ils ne savent pas toujours bien appréhender. Aussi, la CFDT Cadres a proposé un certain nombre de webinaires pour les aider à comprendre ce qu’est l’endométriose en 2021 et, en 2022, comment travailler avec des personnes « dys » et comprendre ce qu’est l’illettrisme au travail.





#### 4.3. Pour une reconnaissance et représentation des cadres dirigeants et de direction

Au dernier trimestre 2022, un petit groupe de travail “cadres de direction” s’est mis en place et a permis de faire un premier état des lieux sur la question du droit de participation des cadres de direction, tant du secteur privé que du secteur public, et de dégager des premières pistes de travail et d’action.

Suite à la décision du Conseil constitutionnel de décembre 2021, la loi fixe un droit de vote des cadres dirigeants mais continue de leur nier un droit d’éligibilité et donc de participation en tant que salarié.

À noter également, que la loi du 24 décembre 2021 visant à accélérer l’égalité économique et professionnelle, dite loi Rixain, apporte une définition du cadre de direction et des instances dirigeantes.

Le sujet central est donc celui de l’éligibilité des cadres de direction et surtout de leur droit à la participation, au dialogue social et au droit syndical. Plusieurs enjeux sont identifiés comme la nécessité de piloter un dialogue social sur la question des conditions de travail, du mal-être au travail voire de la souffrance au travail et des risques professionnels des cadres de direction.

Dans certains secteurs, une piste pourrait consister en la revendication de la création d’une instance, au niveau national, d’un groupe d’établissements pour faire vivre un droit à la protection de la santé et la sécurité au travail comme un droit d’alerte sur des faits de mise en danger. Ailleurs, la question de l’effectivité du droit d’expression est posée.

Un enquête CFDT pourrait être menée sur l’enjeu de la protection de la santé et la prévention des risques professionnels des cadres de direction.

Un support sur la notion et les marqueurs identifiant des cadres de direction pourrait être conçu en nous appuyant sur le sujet des délégations de pouvoir (paragraphe sur l’ANI Cadres), de l’espace opérationnel des cadres de direction, sur leur autonomie de décision ou encore sur d’autres marqueurs comme une forte charge de travail, un fort isolement dans l’exercice de leurs fonctions et le poids de la responsabilité lié à la prise de décision. Une première fiche abécédaire a été rédigée pour le site web CFDT Cadres.

#### 4.4. Ce que les travaux de l’Odc nous disent sur les évolutions du métier RH

Ces derniers mois, avec le management hybride, les directions RH réinvestissent leur engagement dans leur analyse vers la transformation des entreprises.

La fonction RH se conçoit toujours comme une fonction stratégique, et pour autant,

elle ne parvient pas à contribuer à la définition de la stratégie d'une entreprise ou administration. Depuis les années 90, la fonction RH a été sollicitée uniquement techniquement, pour gérer les conséquences stratégiques.

Le travail hybride a conduit les équipes RH à se pencher à nouveau vers les situations de travail : elles sont descendues vers une analyse très micro des formes d'activité, ou au contraire une analyse macro sur les différents statuts des travailleurs.

Comment les RH permettent de mieux manager les situations du travail ? Comment la CFDT Cadres peut-elle donner quelques repères pour qu'elles prennent mieux en compte les situations de production ? Un groupe de travail de RH de l'Observatoire des Cadres et du management a cherché à dialoguer avec les autres parties prenantes de l'entreprise lors d'une matinée le 6 septembre.

La tâche est ardue, tant le vocabulaire et les leviers d'action sont orientés vers la communication RH et le marketing RH, outils légitimes pour une entreprise qui considère sa fonction RH comme une courroie de transmission de la stratégie auprès des salariés. C'est pourquoi l'OdC a proposé cette première distinction : aux managers de proximité la fonction managériale de gestion de la compétence, d'amélioration de l'organisation du travail pour faire en sorte qu'il y ait des coopérations à la fonction RH, un rôle de management des évolutions collectives.

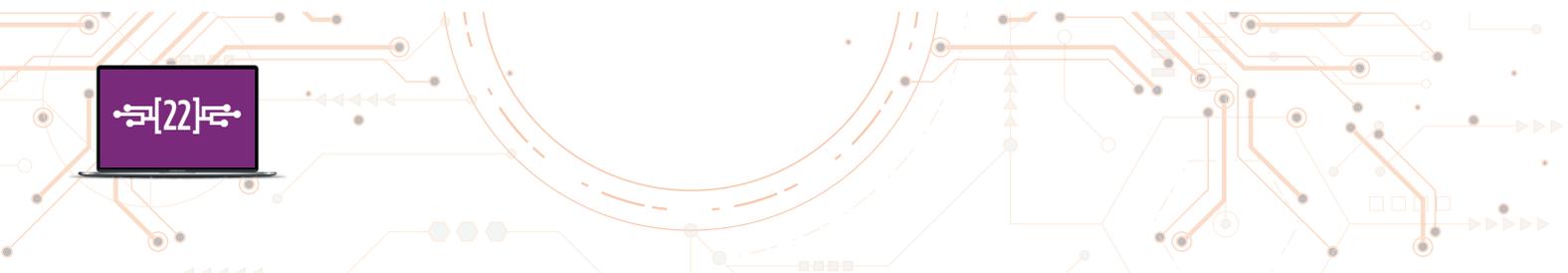


CRÉDITS PHOTO  
metamorworks  
Master1305  
Anton Vierietin



# Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.







Cfdt:

CADRES

S'ENGAGER POUR CHACUN  
AGIR POUR TOUS

Cfdt: CADRES

NOUVELLES  
FORMES  
DU TRAVAIL



Comité national Cadres

Paris, les 12 & 13 janvier 2023

CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DÉMOCRATIQUE DU TRAVAIL / Cadres  
47-49 AVENUE SIMON-BOLIVAR  
75019 PARIS CEDEX 19

[CADRESCFDT.FR](http://CADRESCFDT.FR)