



Debout les cadres

Cadres et transformation du travail





Sébastien BUSIRIS
Secrétaire général

A l'occasion de la parution de ce premier numéro de notre nouveau trimestriel, la Fédération des Employés et Cadres FO réaffirme le sens de son engagement et la continuité de son action au service de l'ensemble des salariés de ses secteurs.

Depuis plus de 130 ans, notre fédération représente et défend les employés et les cadres. À l'origine de la FEC FO, ces derniers étaient surnommés « les cols blancs », en référence à leur tenue dans les grands magasins parisiens.

Cet héritage fondateur demeure au cœur de notre identité et continue d'inspirer une action syndicale libre, indépendante, exigeante et résolument tournée vers la défense des intérêts collectifs de toutes les catégories de salariés : car nous sommes bien la fédération des employés et des cadres.

Cette nouvelle publication trimestrielle s'adresse à l'ensemble des cadres de nos secteurs — de la banque aux assurances, en passant par la Sécurité sociale, la mutualité, les bureaux d'études techniques et bien d'autres encore — répartis au sein de nos onze Sections Fédérales. Elle s'adresse à toutes celles et tous ceux qui exercent des responsabilités.

Nous avons souhaité en faire un outil d'information utile, concret et accessible.

Vous y trouverez, chaque trimestre, une analyse de l'actualité interprofessionnelle, des éclairages juridiques pour mieux appréhender vos droits, ainsi que des informations spécifiques à nos branches professionnelles. Cette démarche s'inscrit dans un contexte de profondes transformations du travail, où les cadres sont confrontés à des évolutions majeures : intensification des missions, redéfinition des responsabilités, mutations organisationnelles, montée en puissance de l'intelligence artificielle, évolution des pratiques managériales...

Face à ces enjeux, la Fédération des Employés et Cadres FO continuera de porter avec détermination les revendications des cadres et de défendre leurs droits.

Ce trimestriel participe pleinement de cette ambition : informer, accompagner et renforcer le lien entre notre fédération et l'ensemble des cadres que nous représentons ■

Nous comptons sur vos retours pour améliorer et faire évoluer cette nouvelle publication.

Sommaire

■ Harcèlement moral	4
■ La transformation organisationnelle	6
■ Forfait jours	8
■ Encadrement encadrés	9
■ Cadres de 50 ans et plus	11
■ Devoir de vigilance	12
■ La place des cadres au sein de la Fédération des Employés et Cadres FO	13
■ La surcharge de travail	15

Pourquoi le syndicalisme cadre est un enjeu d'avenir



Éric PÉRÈS

Secrétaire général de FO-Cadres

Il existe une représentation tenace : celle d'un encadrement protégé, autonome, suffisamment armé par sa qualification pour négocier seul sa place dans l'entreprise. Cette représentation est datée. Elle ne résiste pas à l'examen des transformations en cours et masque une réalité que les cadres et ingénieurs vivent au quotidien : celle d'une catégorie exposée, sollicitée et dont les conditions de travail se sont profondément dégradées.

Les cadres ne forment pas une élite à l'abri des chocs. Ils sont confrontés à l'intensification des rythmes, à la dilution des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle, à des injonctions managériales contradictoires, à une responsabilité accrue sans pouvoir décisionnel correspondant. Le recul des recrutements depuis 2023, la précarisation des jeunes diplômés, la pression sur les fonctions d'expertise : autant de signaux d'une condition cadre qui appelle une représentation syndicale forte.

Cette nécessité est d'autant plus grande que les mutations à venir — intelligence artificielle, transition écologique, reconfigurations industrielles — vont redéfinir en profondeur les métiers de l'encadrement. Or, ces transformations ne sont jamais neutres : elles résultent de choix économiques et techniques qui méritent d'être discutés et négociés.

Laisser ces transformations à la seule logique de marché reviendrait à priver les cadres de toute prise sur l'avenir de leur travail.

C'est précisément le rôle du syndicalisme que d'ouvrir cet espace de négociation.

Développer le syndicalisme cadre n'est donc pas une question d'effectifs. C'est une question de démocratie

sociale. Un dialogue social qui ignorerait la voix de celles et ceux qui conçoivent, organisent et innovent serait amputé. Une négociation collective qui n'intégrerait pas les enjeux spécifiques de l'encadrement — classifications, forfaits-jours, droit à la déconnexion, éthique professionnelle, sécurisation des parcours — laisserait sans réponse des millions de salariés.

Pour FO-Cadres, cet enjeu est consubstantiel à notre identité syndicale.

Un syndicalisme libre et indépendant qui refuse l'inféodation aux pouvoirs économiques comme politiques et qui défend une pratique contractuelle fondée sur l'expertise et le respect des positions de chacun. Cette approche correspond aux attentes des cadres, qui recherchent un syndicat capable de comprendre leur métier, de maîtriser les dossiers techniques et d'obtenir des résultats concrets sans renoncer à ses convictions.

Trois conditions s'imposent pour traduire cette ambition. Une expertise renouvelée, d'abord, sur les enjeux émergents : gouvernance algorithmique, éthique de l'IA, transition juste, protection des lanceurs d'alerte. Une proximité retrouvée, ensuite, par un travail patient de terrain, un accompagnement juridique individualisé et une présence accrue dans les TPE et PME. Une ambition européenne, enfin, car les mutations du travail se jouent désormais à cette échelle.

Le syndicalisme cadre n'est pas un syndicalisme catégoriel replié sur lui-même.

C'est un syndicalisme d'avenir, parce qu'il se situe au point de convergence des grandes transformations du travail. Le renforcer à FO, c'est consolider une voix libre et indépendante, indispensable à l'équilibre du dialogue social. C'est offrir aux cadres et ingénieurs les moyens collectifs d'agir sur leur métier et sur le sens de leur engagement professionnel. C'est parier sur l'intelligence collective contre la résignation individuelle ■



Nos engagements

<https://www.fo-cadres.fr/qui-sommes-nous/nos-engagements/>

Contact

<https://www.fo-cadres.fr/contact/>



Harcèlement moral

An abstract painting with dark, swirling colors (blues, greys, blacks) and some lighter, more textured areas (whites, yellows). It appears to depict a person in a state of distress or suffering, with their hands possibly covering their face or head.

La loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 a reconnu et permis de réprimer le harcèlement moral affectant les relations de travail (article 222-33-2 du Code pénal).



Muriel Blanckart
*Secrétaire adjointe de la
Section Fédérale des Services*

« Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende. »

Cela peut aussi être puni de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 € d'amende dans certains cas (article 222-33-2 du Code pénal)¹.

Gravité et conséquences

En plus d'être un délit, le harcèlement est une **réelle menace pour la santé** de la personne qui le subit, mais aussi pour sa famille et ses proches. Il agit comme une spirale infernale sur la santé de la personne, pouvant aller jusqu'à son suicide. C'est donc très sérieux.

Attention aux confusions

Il faut cependant veiller à ne pas considérer comme harcèlement des situations qui n'en sont pas. Nous avons tous rencontré dans nos vies des périodes où nous n'étions pas au mieux de notre forme, durant lesquelles nous avons pu être moins performants. Notre travail ou notre comportement a pu faire l'objet de remarques. Ce n'est pas agréable à entendre, mais cela peut être justifié : ce n'est pas forcément du harcèlement.

Que faire en cas de doute ?

Subir un harcèlement est difficile, douloureux, **grave et surtout dangereux pour la santé**, voire la vie. C'est la raison pour laquelle il ne faut pas s'enfermer, se piéger dans sa propre perception et se persuader que l'on est harcelé, au point de se rendre malade pour une situation qui peut parfois être réglée simplement. Même s'il suffit qu'un comportement ait pour effet de nuire à une personne sans que l'auteur en ait conscience, il est important, avant toute chose, d'échanger, de dédramatiser, d'en parler avec un représentant du personnel et de vérifier s'il n'existe pas de solution via des échanges avec le supérieur hiérarchique ou le(s) collègue(s).

Parler et échanger avec la ou les personnes dont les agissements s'apparentent à du harcèlement peut permettre de leur faire prendre conscience que leurs comportements pourraient être assimilés à du harcèlement moral. **Car chacun de nous peut, sous le stress ou une forte pression permanente, devenir harceleur.** L'échange peut se faire en tête-à-tête ou en étant accompagné. Si l'échange ne résout rien, il faut alors être accompagné par un représentant du personnel, faire un signalement et faire constater les faits par un commissaire de justice.

Comment agir et prouver les faits ?

Pour signaler les faits aux forces de l'ordre (commissariat de police, brigade de gendarmerie), dans un délai de six ans maximum après le dernier fait (geste, propos, etc.), vous devez réunir des preuves, datées, numérotées et classées par ordre chronologique, permettant d'établir l'infraction, telles que :

- identité et coordonnées du ou des auteur(s) des faits (nom, prénom, adresse mail, numéro de téléphone, etc.) ;
- captures d'écran (SMS, images envoyées par messages, etc.) ;
- copies de mails ;
- enregistrements audio ou vidéo ;
- attestations² de témoins (avec identité complète) ;
- certificat médical ■

Alors faisons tous attention à nos comportements. Évitions les drames. On ne plaisante pas avec la santé d'autrui.

¹ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037289658?isSuggest=true.

² <https://www.service-public.gouv.fr/particuliers/vos-droits/R11307>

BULLETIN DE DEMANDE D'ENVOI Publication "DEBOUT LES CADRES" en version papier

Nom / Prénom :

Structure :

Téléphone : Adresse e-mail :

Demande d'exemplaires

Je souhaite recevoir la publication "DEBOUT LES CADRES" en version papier :

Nombre d'exemplaires demandés : ☐ 1 exemplaire ☐ Autre (préciser) : exemplaires

Nom et structure du destinataire si différent(e)(s) du demandeur :

Adresse complète :

Code postal : Ville :

Date : Signature :

Merci de retourner ce bulletin dûment complété à siteweb@fecfo.fr

Les données à caractère personnel sont traitées par la Fédération, en qualité de responsable de traitement, pour des finalités déterminées et en lien avec ses activités. Elles ne sont pas utilisées à des fins de prospection sans votre consentement ou autre base légale. Conformément au Règlement général sur la protection des données (UE) 2016/679 (« RGPD »), et à la Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, dite « Loi Informatique et Libertés », vous disposez sur vos données personnelles du droit d'accès, de rectification, d'effacement, de limitation, d'opposition et, le cas échéant, de portabilité, ainsi que du droit de retirer votre consentement à tout moment.

Vous pouvez exercer ces droits à l'adresse suivante : rgpd.fecfo@fecfo.fr. En cas de difficulté, vous pouvez saisir la CNIL.

La transformation organisationnelle

Quand le moteur de la compétitivité creuse la tombe de l'engagement



Bruno Gasparini
Secrétaire général du SNFOCOS

Le paradoxe mortifère des entreprises modernes : 70 % jugent la transformation indispensable à leur survie, mais 50 % de leurs collaborateurs en subissent déjà les séquelles. Une étude mondiale révèle une crise de confiance sans précédent, où l'urgence stratégique écrase les hommes sans leur offrir les moyens de tenir la distance.

Le piège de la transformation permanente

« Nous devons transformer l'entreprise pour survivre. » Cette phrase, devenue le mantra des conseils d'administration et des directions générales, résonne dans 70 % des organisations mondiales. Pourtant, derrière cette stratégie se cache une réalité abyssale : la moitié

des collaborateurs affirment aujourd'hui souffrir d'une « transformation fatigue », tandis qu'autant estiment que ces initiatives dégradent leurs conditions de travail plutôt que de les améliorer.

L'étude majeure du cabinet de conseil Emergn, menée auprès de 751 organisations à travers le monde, dessine un tableau sans concession. Les chiffres frappent par leur symétrie implacable : 50 % de fatigue constatée, 44 % de collaborateurs déclarant un épuisement professionnel directement lié à cette fréquence de changement et 36 % envisageant sérieusement de quitter leur poste pour échapper à la sarabande transformationnelle. Le paradoxe est total : l'impératif de compétitivité nourrit une démobilisation massive.

« La transformation n'est pas censée briser les gens ; elle est censée construire des capacités », tranche Alex Adamopoulos, PDG d'Emergn. « Mais actuellement, nous voyons l'inverse. » Cette inversion témoigne d'une cassure entre la rhétorique managériale et la réalité vécue. Les organisations exigent une capacité d'adaptation permanente sans jamais construire l'infrastructure humaine et organisationnelle pour la soutenir.

L'usure cognitive des troupes

Le phénomène ne se limite pas à une simple lassitude. Il s'agit d'une fatigue systémique, qui s'installe dans les interstices de l'organisation. Les collaborateurs ne résistent pas au changement par idéologie ou conservatisme : ils sont littéralement saturés. La « transformation fatigue » se distingue de l'épuisement classique : elle traduit un arrêt de l'adaptation, une incapacité neurologique et psychologique à intégrer de nouveaux schémas.

Les données sont sans appel. 55 % des salariés attribuent directement leur fatigue à la montée en puissance des initiatives d'IA. L'intelligence artificielle, présentée comme la solution magique aux problèmes de productivité, est en train de devenir un facteur de stress majeur. Les collaborateurs doivent non seulement maîtriser de nouveaux outils, mais aussi affronter l'incertitude quant à leur propre pérennité professionnelle.

Et le pire reste à venir : 31 % se déclarent mal informés des objectifs et des ambitions des transformations en cours, contre 25 % l'an dernier.

L'information ne circule pas, ou mal. Les dirigeants confondent communication mécanique et véritable clarification.

La surcharge cognitive est réelle. Les plateformes collaboratives, les réunions virtuelles, les nouveaux processus et les apprentissages permanents créent une charge mentale exponentielle. L'hyperconnexion promise comme libératrice est devenue une prison numérique.

L'étude révèle que 42 % des collaborateurs jugent avoir reçu une formation insuffisante pour s'approprier ces initiatives. On leur demande de voler sans leur apprendre à utiliser les instruments. Le résultat est prévisible : ils s'écrasent.

La crise de légitimité du leadership

Le problème n'est pas technique, il est structurellement humain. 43 % des collaborateurs pointent les erreurs de *leadership* comme cause directe des échecs de transformation. 41 % estiment que les directions font

fausse route et 37 % accusent les cabinets de conseil externes d'aggraver la situation en ajoutant de la complexité sans apporter de clarté. La confiance s'érode, la défiance s'installe.

Les dirigeants tombent dans le piège de l'« illusion de l'activité ». Ils mesurent le progrès au nombre d'initiatives lancées, de comités créés et de roadmaps publiées. Mais l'activité n'est pas le progrès. Les collaborateurs, eux, voient l'accumulation de projets avortés, les promesses non tenues et les changements de cap répétés. Ils développent ce que l'étude appelle le « transformation face », ce regard de désespoir mêlé de résignation qui accueille chaque nouvelle annonce de révolution organisationnelle.

Le paradoxe est que les équipes ne rejettent pas le changement en soi : elles rejettent la manière dont il est conduit. 70 % reconnaissent la nécessité de transformer l'entreprise pour survivre. L'adhésion stratégique existe. Ce qui manque, c'est la foi dans la capacité de la direction à réussir. Les employés ne sont plus des résistants au changement, mais des témoins épuisés d'une répétition d'échecs.

La redéfinition impérative du management

Face à cette crise systémique, un rapport français majeur du cabinet ProEvolution, publié le 13 janvier 2026, propose une inflexion radicale. « La gestion du changement en 2026 ne consiste plus à "faire accepter" une transformation, mais à développer une capacité collective à évoluer », souligne l'étude. L'enjeu n'est plus la gestion de projet, mais la construction d'une organisation apprenante et résiliente.

Cette semaine, plusieurs cabinets de conseil (Talsom, ProEvolution) articulent un recentrage stratégique : les managers doivent passer d'un rôle de « contrôle opérationnel » à un rôle de « clarification de cadre, de régulation des tensions et de mise en mouvement durable ». L'urgence impose de transformer le *management* lui-même.

Le manager devient chef d'orchestre plus que contrôleur. Il ne prescrit plus, il facilite. Il ne surveille pas, il régule. Il ne punit pas les erreurs, il capitalise sur elles. L'objectif est de créer un environnement où les équipes peuvent apprendre vite, ajuster en continu et maintenir l'élan sans s'épuiser. Cela suppose de redéfinir les indicateurs de performance : il ne s'agit plus de mesurer uniquement les tâches accomplies, mais aussi la qualité de la collaboration, la rapidité d'exécution collective et l'indice de « confiance numérique » ■

Forfait jours

Un contrôle effectif et régulier de la charge de travail est impératif



Philippe Kernivinen

*Représentant syndical national FO
Banques LCL*

*Membre du Conseil national FO Cadres
Conseiller prud'homal*

C'est ce qu'a appelé la Cour de cassation dans une décision du 21 janvier dernier. Que ce soit la raison principale ou accessoire de la saisine, de nombreux cadres vont demander à la justice de reconnaître la nullité de leur convention de forfait jours. Ce qui a pour effet le paiement d'heures supplémentaires qui peut atteindre des montants conséquents, et d'indemnités, notamment pour manquement à l'obligation de sécurité.

Créé en 2001, le forfait jours est un dispositif dérogatoire à la durée légale du travail. Il répond à la spécificité de certains salariés, qui, par leurs fonctions et leur niveau de responsabilités, bénéficient

d'une autonomie dans l'organisation de leur temps de travail. Il est donc antinomique avec un horaire collectif. Comme son nom l'indique, ce forfait est uniquement exprimé en nombre de jours de travail dans l'année. Pour autant, dans son application, outre le fait de ne pas dépasser 48 heures de travail sur une semaine et une moyenne de 44 heures sur 12 semaines consécutives, il doit respecter le repos quotidien de 11 heures consécutives et hebdomadaire de 24 heures sans interruption, et surtout, faire l'objet d'un suivi régulier de la charge de travail. C'est sur la défaillance de ces contrôles que de très nombreux employeurs sont condamnés, puisque leur obligation de préserver la santé et la sécurité des salariés n'est pas assurée. Les employeurs incriminés se défendent généralement en produisant un relevé annuel du nombre de jours travaillés, mais sans aucune amplitude horaire renseignée, en fournissant des relevés déclaratifs hebdomadaires ou mensuels, en assurant que la charge de travail a été évoquée lors de l'entretien annuel obligatoire.

Ces éléments échouent généralement à convaincre le juge que la préservation de la santé et la sécurité du salarié est garantie. Le 21 janvier dernier, la Cour de cassation¹ a jugé les moyens de contrôle présentés (relevé déclaratif hebdomadaire, compte individuel de la situation des jours travaillés et de repos ainsi qu'un entretien annuel) insuffisants pour remédier en temps utile à une charge de travail éventuellement incompatible avec une durée raisonnable. Elle a donc déclaré nulle la convention individuelle de forfait jours.

La grande majorité des employeurs doivent revoir leur système de suivi sous peine de s'exposer à des risques juridiques importants.

Pour FO, si le forfait jours peut apporter de la souplesse dans l'organisation du temps de travail, et ainsi favoriser un meilleur équilibre vie professionnelle – vie personnelle, il doit être encadré et régulièrement et rigoureusement suivi, pour contrôler si la charge de travail est adaptée, et ainsi garantir la préservation de la santé des salariés ■

1 Cour de cassation, 21 janvier 2026, n° 24-18.751.

Encadrateurs encadrés

Jeunes cadres, entre responsabilités et subordination



En 2024, la France compte 540 000 cadres de moins de 30 ans. Ils représentent 13 % des cadres en emploi et 11 % de l'ensemble des salariés de moins de 30 ans.



Paul Briey

*Responsable de la Section Fédérale
Clercs et Employés de Notaire*

Le statut cadre n'est plus l'aboutissement d'une carrière progressive ; il est devenu une porte d'entrée sur le marché du travail.

Mais que signifie réellement être cadre lorsqu'on a 25 ans ?

Selon l'APEC¹, 83 % des cadres de moins de 30 ans sont diplômés à Bac + 5 ou plus, contre 50 % pour l'ensemble des cadres. Jamais les jeunes cadres n'ont été aussi qualifiés. Ils arrivent dans l'entreprise avec un niveau de formation élevé, souvent enrichi par des stages, de l'alternance ou même des expériences à l'international.

En théorie, ce parcours devrait s'accompagner d'une autonomie forte. Dans les faits, l'entrée dans la vie active est parfois une douche froide : le tassement des grilles salariales limite les perspectives de progression, la concurrence entre diplômés est plus intense.

Un chiffre résume à lui seul la transformation en cours : seuls 20 % des jeunes hommes cadres et 15 % des jeunes femmes cadres exercent effectivement une fonction d'encadrement. On est cadre... sans encadrer.



Le statut ne correspond plus nécessairement à une responsabilité hiérarchique. Il devient un statut d'entrée dans l'emploi qualifié, parfois associé au forfait jours, avec pour conséquence un allongement des journées de travail.

Être cadre aujourd'hui, c'est souvent l'être sur le papier. Beaucoup de jeunes cadres disposent d'une autonomie très limitée et subissent une pression managériale autrefois réservée aux employés. Nombre d'entre eux enchaînent des premiers emplois plus précaires ou des missions mal définies.

À écouter certains discours patronaux, les jeunes seraient désengagés, peu disponibles, réfractaires à l'autorité... Dans les médias, on met souvent en avant des profils de jeunes qui désertent les grandes entreprises pour se lancer en freelance ou se reconvertir.

Pourtant, à y regarder de plus près, la réalité est tout autre. Les jeunes restent profondément attachés au modèle du salariat : 84 % d'entre eux en ont une vision positive. De même, contrairement aux idées reçues, ils ne fuient pas les responsabilités. Ils souhaitent évoluer et aspirent à exercer des fonctions managériales : 62 % aspirent à devenir responsables hiérarchiques et 71 % souhaitent davantage de responsabilités.

Cette ambition ne signifie pas pour autant une acceptation de la disponibilité permanente. Les responsabilités doivent être claires et réellement reconnues. Les jeunes cadres ne se reconnaissent plus dans le modèle du « cadre toujours disponible ». Pour 36 % d'entre eux, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle constitue une priorité, davantage que chez leurs aînés.

Le statut ne correspond plus nécessairement à une responsabilité hiérarchique.

Ils acceptent la responsabilité, mais refusent la disponibilité sans limite. Ils cherchent un équilibre durable et une autonomie réelle, et non une intensification individualisée du travail.

Le risque est clair : **si le statut ne garantit plus une autonomie effective, il cesse d'être un cadre protecteur et devient un simple outil d'organisation du travail, au détriment des jeunes.**

Mais ces jeunes ne sont pas dupes. Une mention « cadre » en haut de la fiche de paie ne suffira pas à masquer une rémunération insuffisante, un manque d'autonomie, des missions en inadéquation avec leurs aspirations et des heures à rallonge. Il ne s'agit plus de défendre une étiquette, mais de défendre des droits et des garanties concrètes.

Cela suppose d'encadrer réellement le forfait jours, de maîtriser la charge de travail, de reconnaître les responsabilités effectivement exercées et de lutter contre les inégalités persistantes, notamment entre jeunes femmes et jeunes hommes ■

C'est précisément là que la FEC FO a toute sa place - et que les jeunes cadres ont toute leur place chez nous.

1 Association Pour l'Emploi des Cadres - <https://www.apec.fr/>.

Cadres de 50 ans et plus

Une richesse à l'embauche, pas un risque



Frédéric Le Griel
*Secrétaire de la Section Fédérale
des Organismes Agricoles*

En 2025, les cadres seniors paient le prix d'un marché du travail qui les ignore. Malgré leur engagement et leur soif de formation, 26 % d'entre eux sont au chômage de longue durée, un chiffre qui atteint 40 % après 60 ans. Une aberration économique et sociale à l'heure où les entreprises manquent cruellement de compétences.

Dans une étude récente, l'APEC et France Travail ont dressé le portrait des demandeurs d'emploi cadres. Le constat est malheureusement clair : alors que le marché de l'emploi des cadres reste dynamique, les seniors de 50 ans et plus continuent de subir une discrimination persistante. L'étude révèle que 26 % des cadres seniors sont au chômage de longue durée, un chiffre qui grimpe à 40 % après 60 ans. Neuf cadres seniors sur dix estiment que leur âge les pénalise dans leur

recherche d'emploi, alors même qu'ils sont aussi nombreux que leurs collègues plus jeunes à souhaiter se former, notamment aux nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle.

Un chômage plus long, des revenus en baisse

Fin juin 2025, 210 000 cadres de 50 ans et plus étaient inscrits à France Travail, dont 173 600 en catégories A, B ou C. Si le taux de chômage des cadres reste globalement bas (4,2 %), il atteint 4,6 % après 50 ans. Les hommes sont davantage touchés que les femmes, et 60 % des seniors perçoivent une indemnisation inférieure à 2 000 € par mois ; 6 % sont bénéficiaires du RSA. Ces chiffres soulignent une réalité alarmante : l'âge reste un frein majeur au retour à l'emploi, malgré une expérience des candidats riche et diversifiée.

Des compétences reconnues, mais sous-exploitées

Et pourtant, les cadres seniors sont engagés et souhaitent contribuer à la transmission des savoirs et à l'innovation. Pour preuve, en 2024, 24 150 d'entre eux ont entamé une formation, soit 21 % des cadres en formation. Pourtant, les recruteurs peinent encore à voir en eux un levier de performance.

Il est nécessaire de changer le regard sur les salariés expérimentés.

Le recrutement de cadres seniors expérimentés est souvent perçu, à tort, comme un « risque » à l'embauche. Pourtant, l'expérience est avant tout une richesse pour les entreprises. Dans un contexte de tensions démographiques et de pénuries de compétences, les cadres seniors pourraient bien être une solution aux défis actuels du marché du travail. Mais cela ne pourra se faire sans une double condition : changer profondément le regard porté sur les cadres seniors à l'embauche et repenser en profondeur les pratiques de recrutement des entreprises afin d'intégrer ces profils ■

Devoir de vigilance

Douche froide pour Yves Rocher



Philippe KERNIVINEN

Représentant syndical national FO
Banques LCL

Membre du Conseil national FO Cadres
Conseiller prud'homme



Le 12 mars dernier, le tribunal judiciaire de Paris a condamné le groupe de cosmétiques pour manquement à son devoir de vigilance.

Qu'est-ce que le devoir de vigilance ?

Ce devoir, tiré d'une loi adoptée en 2017, oblige les multinationales à mettre en place des mesures pour prévenir et réparer les atteintes aux droits humains et à l'environnement engendrées par leurs activités ou celles de leurs filiales et de leur chaîne de valeur. En cas de défaillance, il rend possible l'engagement de la responsabilité juridique de ces entreprises.

Il permet également aux victimes de violations perpétrées par les activités de celles-ci et de celles de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs, d'engager des poursuites judiciaires.

Pourquoi Yves Rocher a été condamné ?

Une filiale turque a licencié environ 30 % de son effectif, car ces salariés avaient adhéré en masse à un syndicat et lancé un conflit social. Le tribunal en a déduit que c'est pour empêcher une présence syndicale et une négociation sur les salaires qu'ils ont été licenciés.

Dans cette affaire, il est reproché au groupe de La Gacilly de ne pas avoir mis en place un dispositif suffisant d'évaluation des risques, et notamment celui d'atteinte à la liberté syndicale dans ses filiales.

Il ne pouvait pourtant pas ignorer ce risque, puisque des échanges de mails entre directions prouvaient leur inquiétude d'une augmentation de 40 % du coût du travail en raison du conflit social. Ayant eu connaissance de la situation, le groupe aurait dû réagir afin d'éviter les licenciements et cette répression syndicale. Le groupe, qui est pourtant une « entreprise à mission » au sens de la loi PACTE, qui se donne donc statutairement une finalité d'ordre social, a été condamné à indemniser 6 salariés turcs licenciés, à hauteur de 8 000 € chacun, et à verser 40 000 € au syndicat, en raison de manquements à son devoir de vigilance ■

Yves Rocher est désormais au parfum sur son devoir de vigilance.

La place des cadres au sein de la Fédération des Employés et Cadres FO

La place des cadres au sein de la FEC FO
n'est ni un hasard ni une évolution récente.



François PIERRE

Délégué syndical FO Malakoff Humanis
Trésorier adjoint du Syndicat OSDD-RP

Elle s'inscrit dans une histoire longue, marquée par des combats sociaux, des transformations du travail et une volonté constante de défendre l'ensemble des salariés, quel que soit leur statut ou leur niveau de responsabilité.

Les sources historiques montrent que la Fédération, née en 1893 sous le nom de Fédération Nationale des Employés, a intégré les cadres dès la création de leur statut en 1946, jusqu'à devenir la Fédération des Employés et Cadres, reconnaissant ainsi leur rôle croissant dans le monde du travail.

Une histoire fondée sur l'unité des salariés

Dès le XIX^e siècle, les employés — catégorie alors émergente — se mobilisent pour faire reconnaître leurs droits. En 1848, *La Tribune des Employés*, premier journal du groupe social des employés, proclame déjà « l'union fait la force » et marque la volonté de parler d'une seule voix.

Les grandes grèves de 1869, 1917 ou encore 1925 témoignent de cette dynamique collective, qui culminera avec la création officielle de la Fédération en 1893, puis son élargissement aux cadres en 1946.

Cet élargissement n'est pas anecdotique : il traduit la transformation du salariat et l'apparition de nouvelles responsabilités professionnelles nécessitant une représentation syndicale adaptée.

Pourquoi les cadres ont toute leur place dans la FEC FO

Les cadres — ingénieurs, *managers*, chefs de projets ou experts techniques — occupent aujourd'hui une position stratégique dans les entreprises et les administrations. Pourtant, ils sont nombreux à constater une dégradation de leurs conditions de travail, un manque de reconnaissance de leur statut ou des difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle.

La fusion, en 2019, de leur régime de retraite complémentaire AGIRC, créé avec leur statut le 14 mars 1947, avec celui de l'ARRCO, régime des salariés non-cadres, a contribué à détricoter leur statut spécifique et à diminuer le montant de leur retraite cadre.

FO Cadres, structure intégrée à la FEC FO, répond précisément à ces enjeux en défendant :

- l'indépendance syndicale, valeur fondatrice de FO ;
- la qualité du dialogue social, essentielle pour les cadres souvent en première ligne dans les transformations organisationnelles ;
- la protection des responsabilités professionnelles, notamment en



matière de charge de travail, d'autonomie et de management ;

■ l'accès à la formation et à l'évolution professionnelle, enjeux centraux pour les métiers qualifiés.

La Fédération, l'une des plus importantes de FO, joue un rôle majeur dans les négociations collectives, la défense des droits et l'accompagnement des cadres face aux mutations du travail, comme l'ont montré les débats récents sur la transformation numérique ou les réformes du Code du travail.

**Les grandes grèves de 1889, 1917
ou encore 1925 témoignent de cette
dynamique collective.**

Une continuité historique : défendre tous les salariés

Depuis plus de 120 ans, la Fédération des Employés et Cadres FO mène les mêmes combats : justice sociale, égalité professionnelle, progrès collectif et émancipation humaine.

L'intégration des cadres n'a pas dilué cette mission ; elle l'a renforcée. Car défendre les cadres, c'est défendre l'ensemble du salariat : ceux qui organisent, ceux qui produisent, ceux qui innovent. C'est reconnaître que les enjeux modernes du travail — pression managériale, responsabilité juridique, intensification des tâches — touchent toutes les catégories ■

**La FEC FO incarne ainsi une vision unitaire
du monde du travail, fidèle à son histoire et
résolument tournée vers l'avenir.**

CADRES / INGÉNIEURS / SALARIÉS DE L'ENCADREMENT

Perte de sens

Conditions de travail

Droit à la déconnexion

Responsabilité sociale

et environnementale

**Et si vous retrouviez
le pouvoir d'agir ?**

AGIR POUR CHANGER LA DONNE



La surcharge de travail

Un salarié cadre demeure un travailleur protégé au titre de la santé et de la sécurité



Gérard VERGER

Analyste juridique FEC FO



Le fait qu'un salarié soit cadre ne saurait constituer un facteur d'exonération de l'obligation générale de sécurité pesant sur l'employeur, malgré l'étendue de ses responsabilités, de son autonomie et de son niveau de rémunération. Les articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du Code du travail s'appliquent à l'ensemble des travailleurs, sans distinction de statut.

Cette obligation recouvre non seulement la prévention des atteintes corporelles, mais également la prévention des risques psychosociaux, tels que le stress chronique, l'épuisement professionnel ou les situations de harcèlement.

Il en résulte que l'autonomie dont bénéficie un cadre ne saurait être assimilée à un transfert de responsabilité en matière de santé et de sécurité.

L'employeur demeure tenu à une obligation de prévention effective et proactive. L'absence de contrôle du temps de travail, la pression liée aux objectifs stratégiques ou l'isolement décisionnel propres aux fonctions de cadre doivent au contraire renforcer l'exigence de vigilance de l'employeur, notamment en matière de risques psychosociaux.

La Cour de cassation rappelle régulièrement que l'employeur ne peut s'exonérer de sa responsabilité **qu'en démontrant avoir pris des mesures effectives, nécessaires et suffisantes**, appréciées souverainement par les juges du fond (Cass. Soc., 25 nov. 2015, n° 14-24.444 ; Cass. Soc., 3 févr. 2021, n° 19-23.548). La surcharge de travail résulte bien souvent d'une organisation du service. Elle peut être objectivement établie de même que le stress professionnel peut être médicalement documenté. L'employeur ne peut ignorer les conséquences d'une telle organisation sur la santé du salarié. Il lui appartient de mettre en place des mesures correctives (renforts, réorganisation, adaptation des objectifs).

Face à l'inaction de son employeur et/ou des institutions représentatives du personnel, le salarié peut directement informer l'inspection du travail de sa situation afin qu'elle effectue un contrôle des conditions de travail.

Encore trop de cadres, managers ou non, préfèrent garder le silence, de peur d'en subir les conséquences pour leur carrière, de paraître non fiable, faible ou encore d'être mis sur la touche.

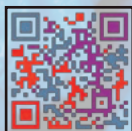
A noter : La démission à la suite d'une surcharge de travail signalée (mails, médecin, évaluation) peut être requalifiée en licenciement abusif avec les conséquences indemnitaires qui en découlent (Cass. Soc., 13 novembre 2025, n° 23-23.535) attention la preuve se construit avant la rupture ■

La surcharge de travail résultant de choix organisationnels constitue un danger professionnel. L'absence de mesures correctrices adaptées (renforts, réorganisation, adaptation des objectifs), suffit alors à caractériser la faute inexcusable, indépendamment du niveau hiérarchique ou de l'autonomie du salarié.



FÉDÉRATION DES EMPLOYÉS ET CADRES

Cadres



54, rue d'Hauteville - 75010 Paris • @fecfo@force-ouvriere.fr • 01 48 01 91 91 • fecfo.fr

instagram.com/fec_fo/ • x.com/FECFO • facebook.com/FecForceOuvriere

in <https://www.linkedin.com/in/federation-des-employes-et-cadres-fo-822085275/>

https://www.tiktok.com/@fecfo? r=1& t=ZN-95CnT981GHZ/

