

CADRES CFTC

Revue de l'Union Générale des Ingénieurs Cadres et Assimilés CFTC



#Emploi Senior

#Élections dans la Fonction Publique

#Management vs organisation du travail

N° 186

Septembre 2026
3^e trimestre 2026
<http://cftc-cadres.fr>
3euros



FORMATION CFTC CAD
17 ET 18 JUIN 2026



CADRES
26

SOMMAIRE



04

WEBINAIRE

Forfait-jours



05

ÉDITO



06

VIE QUOTIDIENNE



07

ACTION LOGEMENT



08

EXPERTS

Maintien en emploi des seniors



10

ACTUALITÉ

Congé supplémentaire de naissance



12

ÉCLAIRAGE

Management : et si le problème était l'organisation du travail ?



16

ACTUALITÉ

Élections dans la Fonction Publique



18

DÉCRYPTAGE

Forfait-jours : pourquoi parler de RTT prête à confusion



20

EXPERTS

Le déroulement des fins de carrières



22

TRIBUNE LIBRE

Climatosceptique non, climato-optimiste peut-être



23

CULTURE

La Méthode : quand la méthode devient une question de morale

CADRES CFTC N°186
3^e trimestre 2026
Revue d'informations
syndicales de l'Union Générale
des Ingénieurs,
Cadres et Assimilés

85 rue Charlot
75003 PARIS
Tél. : 01 83 94 67 91
E-mail : ugica@cftc.fr

Directeur de la publication :
Onno Ypma
Ont participé à la réalisation
de ce numéro :
JL. Bizeur,
M. Dubreuil,
I. El Aouni,
B. Hayat,
B. Ibal,
I. Nicolas
P. Nou,

T. Panouillé,
B. Ronsin
et O. Ypma
Crédit photos :
CFTC Cadres

Conception / Réalisation /
Impression :
L'Artésienne
62800 Liévin
Tél. 03 21 72 78 90

Webinaire Forfait-jours

Participez à notre webinaire dédié au forfait-jours

Rejoignez-nous pour faire le point sur
le forfait-jours, ses enjeux et les droits
des salariés concernés



Mardi
24 novembre 2026



Horaire
11h - 12h30



En visio sur
google meet

Scannez le QR code pour participer
ou rdv sur www.cftc-cadres.fr





Onno Ypma
Président



Bruno Ronsin
Secrétaire Général

Chères adhérentes, chers adhérents,

Dans le monde du travail, certaines questions reviennent avec une acuité particulière : quelle place voulons-nous donner au travail dans nos vies ? Comment permettre à chacun de construire un parcours professionnel durable ? Et surtout, comment faire en sorte que les transformations du travail ne se traduisent pas par davantage de contraintes pour celles et ceux qui les vivent au quotidien ?

Ce nouveau numéro de Cadres CFTC nous invite à regarder le travail sous deux angles qui se répondent.

Le premier concerne les fins de carrière. Alors que nous sommes collectivement appelés à travailler plus longtemps, une question mérite d'être posée : dans quelles conditions allons-nous travailler jusqu'à la retraite ? Car allonger la durée de la vie professionnelle ne peut se résumer à repousser l'âge du départ. Cela suppose aussi de penser les parcours professionnels dans leur durée, avec leurs évolutions, leurs fragilités et leurs transitions. Il s'agit de permettre à chacun de rester acteur de son parcours, de préserver sa santé et de continuer à trouver sa place dans le monde du travail jusqu'au terme de sa carrière. Cette réflexion doit associer les salariés, les entreprises et leurs représentants, car les conditions de fin de carrière ne relèvent pas seulement de choix individuels : elles sont aussi le fruit de l'organisation du travail et des politiques de ressources humaines.

Le second dossier nous amène à nous interroger sur le management. Là encore, il serait tentant de chercher des réponses uniquement du côté des individus : former davantage les managers, leur demander d'être plus à l'écoute, plus disponibles, plus attentifs... Mais peut-on réellement demander davantage aux personnes sans s'interroger sur le cadre dans lequel elles exercent leurs responsabilités ?

Ces deux sujets nous ramènent finalement à une même conviction : on ne peut pas parler de qualité du travail sans parler de l'organisation du travail.

Ce numéro nous rappelle aussi que les évolutions du monde du travail ne sont pas nécessairement synonymes de contraintes supplémentaires. Des avancées sont encore possibles, et la CFTC Cadres continuera à les porter. Le nouveau congé supplémentaire de naissance, que la CFTC a largement soutenu, en est une illustration : en donnant à chaque parent la possibilité de disposer de temps supplémentaire auprès de son enfant, il contribue à mieux articuler vie professionnelle et vie familiale.

Nous sommes convaincus que le dialogue social et l'action syndicale peuvent contribuer à améliorer concrètement la vie des salariés et de leurs familles. Pour la CFTC Cadres, il s'agit de faire en sorte que les transformations du travail soient aussi l'occasion de nouveaux progrès, en prenant davantage en compte les réalités humaines et l'équilibre des vies. Notre rôle syndical est précisément de peser sur ces transformations, pour que le travail puisse évoluer sans perdre de vue celles et ceux qui le font vivre, et que la recherche de performance ne se fasse jamais au détriment de l'humain.

Bonne lecture à toutes et à tous



› AGENDA DU CONSEIL

2 juillet 2026 – Réunion du Conseil à Paris

À venir :

22 septembre 2026 – Réunion du Conseil à Caen

18 novembre 2026 – Réunion du Bureau à Paris

3 décembre 2026 – Réunion du Conseil à Paris



Formation CFTC Cadres – 17 et 18 juin 2026

› VOS RDV AVEC LA CFTC CADRES

10 et 11 juin 2026 – Congrès CFTC CCF HSBC à Tours

17 et 18 juin 2026 – Formation CFTC Cadres « la rupture du contrat de travail »

18 et 19 juin 2026 – Congrès CFTC Grand-Est à Gérardmer

3 juillet 2026 - Webinaire « le rôle du CSE face aux impacts de l'IA » en partenariat avec Livingstone CSE

3 et 4 septembre 2026 – Congrès URS CFTC Réunion Mayotte

À venir :

21 septembre 2026 – Webinaire « Elections Fonction Publique » en partenariat avec Livingstone CSE

21 septembre 2026 – Dîner-débat à Caen sur les 100 ans de la CFTC Normandie

29 septembre 2026 – Forum Média+ à Paris

30 septembre et 1^{er} octobre 2026 – Formation sur la santé au travail des cadres

Du 6 au 9 octobre 2026 – Congrès CFTC Banques au Zoo de Beauval

4 et 5 novembre 2026 – Formation CFTC Cadres sur les négociations en entreprise

24 novembre 2026 – Webinaire « Cadres : maîtriser le forfait annuel en jours et ses risques »



Stand Congrès UR CFTC Grand-Est



Conseil CFTC Cadres 2 juillet 2026



Congrès URS CFTC Réunion-Mayotte



Directement lié à l'accès à l'emploi, au pouvoir d'achat et au bien-être des salariés, le logement est au cœur de la légitimité de notre action syndicale.

La CFTC a joué un rôle historique majeur dans la création de la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction (la PEEC, connue également sous le nom de « 1% Logement », la part de cotisation des entreprises privées initialement fixée pour la PEEC et désormais établie à 0,45% de leur masse salariale). La CFTC continue, aujourd'hui, d'impulser au plus haut niveau les missions du groupe paritaire Action Logement.

Sur l'ensemble des territoires, au plus près des entreprises et des salariés, nos 150 mandats logement CFTC et nos milliers de représentants en entreprise, souvent issus de la CFTC Cadres, font vivre intensément ce lien emploi-logement.

La première mission d'Action Logement est de Construire, réhabiliter et financer des logements sociaux et intermédiaires, prioritairement dans les zones tendues, en contribuant aux enjeux d'éco-habitat, d'économies d'énergie et de décarbonation, de renouvellement urbain et de mixité sociale. Le groupe Action Logement compte 42 filiales dédiées au logement social, 1 filiale de logement intermédiaire et un patrimoine de plus d'1 200 000 logements.

Sa deuxième mission est d'accompagner directement les salariés, cadres et non cadres, dans leur mobilité résidentielle et professionnelle, grâce à une offre adaptée et variée. Potentiellement éligibles à de nombreuses aides, les adhérents de la CFTC Cadres jouent également un rôle essentiel en tant qu'ambassadeurs de ces solutions logement.

QUELLES AIDES POUR LES LOCATAIRES ?

Selon leurs ressources et leur situation, l'ensemble des salariés peuvent bénéficier :

- d'une solution locative adaptée à leur profil : grâce à un large parc en logement social et intermédiaire ;
- de Visale, une garantie gratuite de paiement des loyers et charges pour faciliter l'accès au parc locatif privé ;

- de l'AVANCE LOCA-PASS®, un prêt sans frais ni intérêt, pour financer le dépôt de garantie demandé par le propriétaire à l'entrée dans un logement ;
- de l'AIDE MOBILI-JEUNE®, une prise en charge d'une partie du loyer, jusqu'à 100 € par mois, pour un rapprochement de l'école ou de l'entreprise (aide réservée aux jeunes de moins de 30 ans en alternance) ;
- du service d'accompagnement social, un service personnalisé et gratuit qui propose des solutions adaptées en cas de difficultés qui fragilisent l'accès ou le maintien dans un logement.

QUELLES AIDES POUR LES PROPRIÉTAIRES ET FUTURS PROPRIÉTAIRES ?

En fonction de leurs besoins et sous conditions, les salariés peuvent bénéficier :

- du service de conseil en financement et en accession, qui guide les futurs propriétaires dans le financement de leur projet et leurs démarches ;
- du prêt accession* pour aider à l'achat de leur résidence principale s'il s'agit de construction, d'acquisition d'un logement neuf ou de toute acquisition en accession sociale ;
- des prêts travaux pour financer divers travaux dans leur résidence principale : amélioration de la performance énergétique, rénovation, adaptation du logement au handicap....

QUELLES AIDES POUR LES SALARIÉS DÉSIREUX D'INVESTIR ?

- Avec Action Cœur de ville, des solutions de financement pour des travaux d'amélioration ou de réhabilitation d'un immeuble entier (maison ou immeuble collectif) en centre-ville
- Avec Louer pour l'emploi, une offre complète, sécurisée, pour rénover son bien et le louer sereinement,
- Avec Visale bailleurs, une garantie contre les impayés et les éventuelles dégradations locatives.

Pour en savoir plus sur l'ensemble des services disponibles, consultez le site :

actionlogement.fr

ou contactez le 0970 800 800 (appel non surtaxé)
9h-18h, lundi-vendredi (horaires métropolitains)

Pour toute question, vous pouvez aussi contacter vos délégués syndicaux

Un crédit vous engage et doit être remboursé. Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager.

Les aides et prêts Action Logement sont soumis à conditions et octroyés sous réserve de l'accord d'Action Logement Services. Ils sont disponibles dans la limite du montant maximal des enveloppes fixées par les réglementations en vigueur.

AVANCE LOCA-PASS®, Visale et AIDE MOBILI-JEUNE® sont des marques déposées pour le compte d'Action Logement.

* L'emprunteur dispose d'un délai de réflexion de 10 jours et la vente est subordonnée à l'obtention du prêt. Si celui-ci n'est pas obtenu, le vendeur doit lui rembourser les sommes versées.



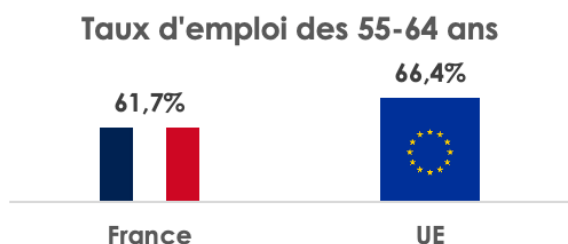
MAINTIEN EN EMPLOI DES SENIORS : COMMENT PASSER DES DISCOURS AUX ACTES ?

La progression de l'emploi des seniors est réelle, mais elle ne suffit pas à garantir des carrières qui durent jusqu'à l'âge du départ en retraite. Les écarts mis en avant entre autres par la dernière étude de la DARES selon l'âge, le diplôme et les situations professionnelles invitent à négocier à partir d'un diagnostic précis, puis à agir simultanément sur le recrutement, la formation, les conditions de travail, les fins de carrière et la transmission des compétences.

UNE PROGRESSION HISTORIQUE, MAIS ENCORE INCOMPLÈTE

Selon la Dares, 61,7 % des personnes âgées de 55 à 64 ans occupent un emploi en 2025, soit 1,3 point de plus qu'en 2024. En incluant les personnes au chômage, leur taux d'activité atteint 65,2 %. Ces deux indicateurs sont au plus haut depuis le début des séries de l'Insee en 1975.

Cette dynamique masque toutefois une **rupture nette après 60 ans**. Le taux d'emploi atteint 78,8 % pour les 55-59 ans, mais seulement 44,4 % pour les 60-64 ans. Il reste ainsi inférieur de 10,6 points à la moyenne européenne pour cette dernière tranche d'âge. Pour l'ensemble des 55-64 ans, la France se situe à 61,7 %, contre 66,4 % dans l'Union européenne, au 17^e rang sur 27 pays.



UN ANGLE MORT À SURVEILLER

À 60 ans, 25 % des personnes ne sont ni en emploi ni à la retraite. Cette situation montre que le recul des sorties vers la retraite ne se traduit pas automatiquement par un maintien dans l'emploi.

Les inégalités de parcours restent cependant déterminantes dans le maintien en emploi. Les niveaux de diplôme et les caractéristiques des emplois pèsent en effet fortement sur la possibilité de prolonger l'activité. Entre 60 et 64 ans, 61,0 % des titulaires d'un diplôme supérieur à bac+2 sont en emploi, contre 33,0 % des titulaires d'un CAP ou BEP. La Dares relie notamment cet écart à des emplois qualifiés généralement moins pénibles physiquement et à des départs à la retraite plus tardifs chez les plus diplômés.

Les générations pleinement concernées par la réforme des retraites de 2023 sont, à âge égal, plus souvent en emploi que les générations précédentes. Mais à 62 ans, la part de personnes ni en emploi ni à la retraite demeure autour de 24 % pour la génération 1963. L'allongement des carrières doit donc être accompagné par des **politiques effectives de maintien en emploi**.

UN NOUVEAU CADRE POUR NÉGOCIER DANS LES ENTREPRISES

Depuis la suppression en 2017 de l'obligation spécifique de négociation sur l'emploi des seniors, les entreprises n'étaient appelées à négocier sur ce thème que dans le cadre des négociations GEPP, dans lequel il n'est que facultatif. La loi « en faveur de l'emploi des salariés expérimentés et sur l'évolution du dialogue social » du 24 octobre 2025 réinstaura une obligation de négocier sur l'emploi et le travail des salariés expérimentés en considération de leur âge, dans les branches et dans les entreprises de 300 salariés et plus. Elle vise au renforcement du dialogue social sur ce sujet, à la facilitation des

aménagements de fin de carrière et crée un contrat dédié aux seniors.

La négociation doit en principe avoir lieu tous les trois ans, sauf accord fixant une périodicité différente dans la limite de quatre ans. Elle doit être précédée d'un diagnostic reposant notamment sur la BDESE et le DUERP, et porte sur :

- le recrutement des salariés expérimentés ;
- leur maintien dans l'emploi ;
- l'aménagement des fins de carrière, notamment l'accès au temps partiel et à la retraite progressive ;
- la transmission des savoirs et des compétences, notamment par le tutorat, le mentorat ou le mécénat de compétences.

2 thèmes facultatifs sont prévus par la loi, qui concourent au maintien réel en emploi des salariés expérimentés :

- la santé au travail et la prévention des risques professionnels ;
- l'organisation du travail et des conditions de travail

VIGILANCE JURIDIQUE

En l'absence de négociation ou, à défaut d'accord, de plan d'action annuel, un malus sur les cotisations patronales d'assurance vieillesse et veuvage est prévu. Son montant doit être fixé par voie réglementaire.

DE NOUVEAUX OUTILS À INTÉGRER DANS LES ACCORDS

LE CONTRAT DE VALORISATION DE L'EXPÉRIENCE

Le CDI-CVE est expérimenté pendant cinq ans pour faciliter le recrutement de demandeurs d'emploi âgés de 60 ans et plus, ou dès 57 ans si un accord de branche le prévoit. Le salarié doit fournir un justificatif de ses droits à retraite et ne pas avoir travaillé dans l'entreprise ou le même groupe au cours des six mois précédents. L'employeur peut procéder à la mise à la retraite lorsque les conditions du taux plein sont atteintes.

LES ENTRETIENS DE PARCOURS PROFESSIONNEL

L'entretien professionnel devient l'entretien de parcours professionnel, organisé tous les quatre ans, avec un bilan tous les huit ans. Après la visite médicale de mi-carrière, il doit aborder, selon les besoins, l'adaptation des missions et du poste, la prévention de l'usure, la formation, la mobilité ou la reconversion. Un entretien de fin de carrière entre 58 et 60 ans traite également du maintien en emploi, du temps partiel et de la retraite progressive.

LE TEMPS PARTIEL ET LA RETRAITE PROGRESSIVE

Un accord collectif peut prévoir l'affectation anticipée de tout ou partie de l'indemnité de départ à la retraite au maintien de la rémunération lors d'un passage à temps partiel. Pour la retraite progressive, le refus de l'employeur doit être écrit et motivé par l'incompatibilité de la durée demandée avec l'activité économique de l'entreprise. À défaut de réponse dans les deux mois, l'accord est réputé acquis.

CONSTRUIRE UN ACCORD VRAIMENT OPÉRANT

L'analyse par Sextant Expertise de 117 accords signés entre novembre 2024 et janvier 2026 met en évidence quatre grandes familles de mesures. Elle souligne que le recrutement reste fréquemment négligé, beaucoup d'accords se limitant au rappel de l'interdiction des discriminations liées à l'âge. Pour plus d'efficacité, le diagnostic préalable doit

LES MESURES LES PLUS FRÉQUENTES DANS LES ACCORDS SIGNÉS

1. Recrutement

Objectifs chiffrés • recruteurs formés • lutte contre les discriminations liées à l'âge • valorisation des profils expérimentés.

2. Maintien et développement de l'emploi senior

Objectifs de maintien • entretiens ciblés • mobilité • formation • bilan de compétences • VAE • CPF • accompagnement numérique.

3. Aménagement des fins de carrière

Temps partiel • horaires adaptés • charge de travail ajustée • télétravail • réduction des astreintes • droits retraite sécurisés.

4. Transmission des savoirs

Tutorat • mentorat • binômes intergénérationnels • compétences clés formalisées • plans de succession • temps reconnu.

éviter une définition uniforme du « senior ». Les enjeux varient selon les métiers, l'exposition aux risques, les qualifications, les trajectoires et les possibilités d'aménagement. Il est donc utile de croiser les données de la BDESE et du DUERP avec des enquêtes auprès des salariés.

Quelques conseils pour la négociation :

- définir les populations concernées selon les thèmes traités ;
- ventiler les indicateurs par âge, métier et situation professionnelle ;
- fixer des objectifs chiffrés, un calendrier, des responsables et des moyens ;
- distinguer les formations réellement qualifiantes des formations obligatoires ou très courtes ;
- prévoir une commission paritaire de suivi, un bilan annuel et une présentation au CSE ;
- rendre les mesures accessibles grâce à une page intranet, des fiches pratiques et des actions de sensibilisation des managers.

LA LIGNE DIRECTRICE

L'emploi des seniors se prépare tout au long de la vie professionnelle. Prévenir l'usure, favoriser l'évolution professionnelle et adapter le travail sont les conditions d'un maintien durable dans l'emploi. Le nouveau cadre légal offre aux partenaires sociaux l'occasion de construire des parcours qui préviennent les ruptures et sécurisent les transitions vers la retraite.

Sources

- Dares, « Les seniors sur le marché du travail en 2025 », Dares Résultats n° 34, 29 juillet 2026.
- Sextant Expertise, Analyse de 117 accords d'entreprise signés entre novembre 2024 et janvier 2026.
- Loi du 24 octobre 2025 en faveur de l'emploi des salariés expérimentés et sur l'évolution du dialogue social.



Isabelle NICOLAS

Directrice des Opérations, Sextant Expertise



CONGÉ SUPPLÉMENTAIRE DE NAISSANCE : UN NOUVEAU DROIT À FAIRE VIVRE... ET À FAIRE PAYER

Depuis le 1er juillet 2026, chaque parent salarié peut suspendre son contrat de travail un ou deux mois de plus pour s'occuper de son enfant. Une avancée réelle pour la parentalité, qui se heurte déjà à des retards d'indemnisation. Pour les élus, l'enjeu est double : informer les salariés et défendre leurs droits, y compris quand ils sont eux-mêmes jeunes parents.



Promis par le Président de la République en janvier 2024, au nom du « réarmement démographique », le congé supplémentaire de naissance a été créé par la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2026. Il est entré en vigueur le 1er juillet dernier. Son objectif affiché est de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale dans les premiers mois de l'enfant. Ce nouveau congé ne remplace rien : il vient s'ajouter aux dispositifs existants.

QUI PEUT EN BÉNÉFICIER ?

Le congé est ouvert aux salariés du secteur privé qui accueillent un enfant, par naissance ou par adoption. Il ne fait aucune différence entre la mère, le père ou le second parent, dès lors que les conditions légales

sont remplies.

Le dispositif s'applique de manière rétroactive. Sont concernés les enfants nés à partir du 1er janvier 2026 et les adoptions prononcées depuis cette date. Il vise aussi les enfants nés un peu plus tôt, lorsque la naissance était médicalement attendue à partir du 1er janvier.

UN OU DEUX MOIS, AU CHOIX DU SALARIÉ

Le salarié peut suspendre son contrat pour un ou deux mois. Un fractionnement est possible dans certains cas. C'est un droit individuel : le salarié informe son employeur en respectant les délais fixés par les textes, et l'employeur ne peut pas refuser dès lors que les conditions sont réunies.

Pendant le congé, le contrat de travail est suspendu, sans être rompu. À son retour, le salarié retrouve son

poste ou un emploi équivalent, avec une rémunération au moins égale.

Ce n'est pas l'employeur qui rémunère ce congé, mais l'Assurance maladie, qui verse des indemnités journalières. Le premier mois est indemnisé à 70 % du salaire brut, le second à 60 %, dans la limite du plafond mensuel de la Sécurité sociale, fixé à 4.005 euros en 2026. Pour de nombreux foyers, la baisse de revenu reste donc réelle, surtout pour les salaires proches ou au-dessus du plafond. C'est un point à garder en tête lorsque les salariés hésitent à faire valoir ce droit.

ÉLUS DU CSE : LE MANDAT CONTINUE

Mais qu'en est-il du mandat de représentant du personnel ? La suspension du contrat de travail pendant ce congé **n'entraîne pas la suspension du mandat**.

Un élu titulaire ou suppléant garde donc l'intégralité de son mandat. Il en va de même, selon les règles propres à son mandat, pour un représentant syndical au CSE.

L'élu reste libre de continuer à siéger ou de se consacrer pleinement à son enfant. S'il choisit de poursuivre son activité représentative, il peut assister aux réunions et les préparer, aller à la rencontre des salariés et exercer son droit d'alerte comme n'importe quels autres élus.

Ses heures de délégation restent utilisables, car elles sont attachées au mandat et non à l'exécution du contrat. Elles continuent d'être rémunérées comme du temps de travail, même pendant la suspension.

Autrement dit, le congé de naissance a exactement le même impact sur le mandat que l'arrêt maladie, à savoir aucun (si le médecin l'autorise).

Côté employeur, cela implique de continuer à convoquer l'élu en congé aux réunions, et de maintenir les modalités pratiques de son mandat, comme le remboursement des frais engagés.

LES ACTIVITÉS SOCIALES ET CULTURELLES RESTENT DUES

De la même manière, un salarié en congé supplémentaire de naissance fait toujours partie du personnel. Il doit donc continuer à bénéficier des activités sociales et culturelles du CSE.

Une restriction n'est possible que si le règlement des ASC prévoit des critères objectifs et non discriminatoires. C'est l'occasion, pour les élus, de relire leur règlement et de vérifier que rien ne pénalise les jeunes parents.

CONGÉS DE NAISSANCE : UN ENJEU SYNDICAL

Même s'il s'agit d'un droit individuel, les représentants du personnel ont un vrai rôle à jouer. Ils peuvent :

- **Inform**er largement les salariés, par exemple par une note, une permanence ou une rubrique dédiée, en rappelant les conditions d'accès et le montant réel de l'indemnisation.
- **Veiller** à ce qu'aucun refus illégal ne soit opposé, et à ce qu'aucune pression ne dissuade les salariés, de prendre ce congé.

- **Interpeller l'employeur** sur la transmission des attestations à l'Assurance maladie. Puisqu'une partie des retards vient des entreprises, le CSE peut demander à la direction, en réunion, comment elle traite ces dossiers et dans quels délais.

- **Et surtout : négocier** des mesures plus favorables, comme un maintien partiel du salaire par l'employeur pour compenser la baisse de revenu. C'est un sujet à porter dans les négociations sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie et des conditions de travail.

Le congé supplémentaire de naissance est une conquête pour les familles. Pour qu'il ne reste pas un droit sur le papier, il faut qu'il soit connu, respecté par les entreprises et versé à temps.

DES INDEMNITÉS QUI SE FONT ATTENDRE

Sur le terrain, le démarrage est laborieux. Selon la Caisse nationale de l'Assurance maladie (Cnam), interrogée par BFM Business, environ 110 000 demandes ont déjà été déposées auprès des caisses primaires. Or plusieurs parents témoignent de longs délais avant de toucher leurs indemnités.

La Cnam avance plusieurs explications. D'abord, les indemnités sont versées à terme échu, c'est-à-dire une fois la période de congé écoulée : il n'y a donc pas d'argent au début du congé. Quand le dossier est complet, le versement intervient en moyenne onze jours après la fin de la période indemnisée.

Ensuite, les dossiers incomplets sont nombreux : environ deux demandes sur trois présentent des pièces manquantes. Les salariés ne sont pas seuls en cause. Selon la Cnam, un formulaire d'employeur sur cinq est incomplet, et certaines entreprises ne transmettent pas les attestations dans les délais.

Enfin, la rétroactivité a créé un afflux de dossiers. Les caisses doivent traiter les demandes liées aux naissances intervenues depuis janvier, en plus des nouvelles demandes déposées depuis juillet.

CONCLUSION

Le congé supplémentaire de naissance est une réelle avancée sociale. En ouvrant le même droit à chaque parent, il favorise aussi l'égalité entre les femmes et les hommes à l'arrivée d'un enfant et encourage un meilleur partage des responsabilités familiales.

Les entreprises peuvent (et doivent) aller plus loin en négociant des garanties supplémentaires, comme un maintien de salaire ou un meilleur accompagnement au retour. Les représentants du personnel ont un rôle clé pour informer les salariés, faire respecter ce droit et porter ces revendications en négociation. Reste à l'Assurance maladie à absorber l'afflux de dossiers pour que ce droit ne soit pas terni par des retards de paiement.

Inès El Aouni





MANAGEMENT : ET SI LE PROBLÈME ÉTAIT L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?

Les cadres sont plutôt satisfaits de leur manager, mais de moins en moins nombreux à vouloir le devenir. Ce paradoxe témoigne des transformations profondes du travail : le management est devenu plus complexe, les attentes se sont multipliées et les marges de manœuvre se sont réduites. Or, un bon manager ne peut pas tout. Pour retrouver du sens et de l'efficacité, c'est l'organisation même du travail qu'il faut questionner.

Après avoir analysé, dans le numéro 184 de notre revue, les tensions qui pèsent aujourd'hui sur la fonction managériale, il convient désormais de déplacer le regard. Le problème réside-t-il vraiment chez le manager lui-même, ou faut-il plutôt interroger ce qui, dans l'organisation concrète du travail, l'empêche d'exercer correctement ses missions ?

On entend beaucoup parler de crise managériale¹, de perte d'autorité ou de nouvelles générations qui refuseraient de prendre des responsabilités. Pourtant, lorsqu'on interroge les cadres sur leur relation avec leur hiérarchie directe, le tableau est loin d'être aussi sombre.

83 % des cadres se déclarent satisfaits de leur manager, dont 30 % très satisfaits. Plus des deux tiers estiment que celui-ci crée une ambiance positive, clarifie les rôles, reconnaît le travail accompli et apporte son soutien à l'équipe. Alors, pourquoi la fonction attire-t-elle moins ?

Entre 2022 et 2025, la proportion de cadres non-managers souhaitant le devenir est passée de 42 % à 34 %. Chez les moins de 35 ans, elle s'est effondrée de 63 % à 47 %. Le sujet n'est donc pas que les

salariés n'aiment plus leurs managers. C'est plutôt qu'ils observent ce que signifie aujourd'hui être manager et hésitent à franchir le pas.

LE MANAGER, NOUVEAU COUTEAU SUISSE DE L'ENTREPRISE

Car le métier a changé. Piloter l'activité ne suffit plus. Le manager doit recruter, accompagner les transformations, faire vivre la cohésion, développer les compétences, prévenir les risques psychosociaux, gérer les situations individuelles, répondre aux urgences et rendre compte à sa hiérarchie. Et souvent, il continue parallèlement à produire.

Selon une enquête menée en mai 2026 auprès de 1 101 managers français pour l'Anact et Malakoff Humanis, **78 % contribuent directement à la production** ou au développement de leur structure, tandis que **72 % prennent également en charge des tâches administratives et financières**. Les responsabilités managériales ne remplacent pas l'activité opérationnelle : elles s'y ajoutent.

Le problème pointé par l'enquête n'est pas seulement la quantité de travail, c'est aussi son morcellement. Aucune mission ne représente à elle seule plus de 13 % du temps de travail moyen des managers. Trop de temps est consacré aux urgences et aux tâches administratives, au détriment de la dimension humaine de leur fonction.

Les conséquences sont concrètes : 34 % manquent de temps pour prendre en compte les difficultés personnelles de leurs collaborateurs, 33 % pour l'encadrement individuel et 30 % pour l'animation de leur équipe. On demande donc davantage

¹Cadres CFTC n°184 ; Managers : entre engagement, intensification et perte d'attractivité

d'écoute, de disponibilité et d'accompagnement au manager... tout en organisant ses journées de telle manière qu'il dispose de moins en moins de temps pour le faire.

C'est là qu'apparaît la notion de « **management empêché** » : lorsque les conditions d'organisation du travail limitent la capacité du manager à exercer correctement son rôle. Au lieu de demander systématiquement au manager de « mieux faire », interrogeons-nous plutôt sur ce qui l'empêche de faire.

UN BON MANAGER NE FAIT PAS DE MIRACLES

C'est une évidence qui mérite d'être répétée : tout ne peut pas reposer sur la qualité individuelle du manager. On peut être à l'écoute, bienveillant, expérimenté et correctement formé. Mais si les effectifs sont insuffisants, si les objectifs sont contradictoires, si les procédures se multiplient et si les décisions doivent remonter plusieurs niveaux hiérarchiques, les marges de manœuvre restent limitées. Le management ne peut pas réparer à lui seul une organisation du travail défailante.

Il faut distinguer deux dimensions souvent confondues : la qualité du management et la qualité de l'organisation du travail. Un manager peut encourager l'autonomie, mais celle-ci suppose aussi que les salariés disposent réellement de marges de décision, puissent mobiliser leur expertise, choisir leurs méthodes et organiser leur activité. Autrement dit, un manager ne peut pas simplement « donner de l'autonomie » si l'organisation ne le permet pas. Même chose pour la participation aux décisions, l'apprentissage ou la coopération. Ce sont aussi des choix d'organisation.

Cette distinction est essentielle pour le débat syndical. Elle évite de transformer chaque difficulté collective en problème individuel. Lorsque les salariés souffrent d'une surcharge, d'un manque d'autonomie ou d'objectifs contradictoires, la réponse ne peut pas être systématiquement une formation supplémentaire destinée au manager. Il faut parfois changer le travail plutôt que changer le manager.

LA CONFIANCE, CE N'EST PAS SEULEMENT UNE AFFAIRE DE PERSONNALITÉ

D'autres données vont dans le même sens lorsqu'on observe les conditions concrètes de la confiance au travail. Dans les entreprises distinguées par Great Place to Work, **90 % des salariés déclarent que leur manager leur fait confiance** pour accomplir leur travail sans surveillance constante, contre 59 % en moyenne en France. Les salariés de ces entreprises déclarent également davantage ressentir un intérêt sincère du management pour leur personne et percevoir une conduite honnête et éthique de l'entreprise.



Ces chiffres montrent surtout que la confiance n'est pas une posture sympathique ou un supplément d'âme. Elle repose sur un modèle de travail solide : davantage d'autonomie, de responsabilité, de transparence et de reconnaissance. C'est précisément pourquoi il serait trop simple de demander aux seuls managers de « faire confiance ». La confiance doit aussi être rendue possible par l'organisation du travail.

ORGANISER LE TRAVAIL, ÇA CHANGE TOUT

La confiance et l'autonomie ne dépendent donc pas uniquement de la personnalité du manager. Elles tiennent aussi à une question plus fondamentale :



comment le travail est-il organisé ?

Les chercheurs distinguent aujourd'hui plusieurs grands modèles d'organisation du travail, caractérisés par quatre grandes configurations : l'organisation apprenante, le lean production, le modèle taylorien et l'organisation simple. Chacune donne une place différente à l'autonomie, à la coopération, à l'apprentissage et à la décision.

QUATRE FAÇONS D'ORGANISER LE TRAVAIL

- **Dans l'organisation apprenante**, les salariés disposent de marges de manœuvre, peuvent mobiliser leurs compétences, résoudre des problèmes et apprendre dans leur activité. Le travail n'est pas seulement une suite de tâches à exécuter : il suppose de comprendre, de chercher des solutions et de progresser collectivement.
- **Le lean production** cherche avant tout à améliorer les processus, à réduire les gaspillages et à gagner en efficacité. Il peut donner de la place à la résolution de problèmes et à la participation, mais cette recherche de performance peut aussi s'accompagner d'une intensification du travail et d'une baisse d'autonomie lorsque les marges de manœuvre ne suivent pas.
- **Dans le modèle taylorien**, le travail est davantage découpé, prescrit et contrôlé. Les tâches sont définies en amont, leur réalisation mesurée et les décisions plus fortement concentrées. Le manager est alors davantage dans une logique de suivi, de contrôle et de respect des procédures.
- **Enfin, l'organisation simple** repose sur des structures moins formalisées, avec généralement

moins de niveaux hiérarchiques et de procédures. Elle peut offrir de la proximité et de la souplesse, mais aussi reposer davantage sur les personnes et leurs arrangements locaux.

Ces catégories ne sont pas des cases étanches. Une même entreprise peut combiner plusieurs modèles selon les métiers, les équipes ou les activités. Elles permettent surtout de comprendre que le management est en partie façonné par la manière dont le travail est conçu.

L'ORGANISATION APPRENANTE, UN AUTRE RAPPORT AU TRAVAIL

L'organisation apprenante redéfinit en profondeur les contours du management moderne. Les données de l'Enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) — menée auprès de 27 000 salariés à travers l'Europe — mettent en lumière l'impact concret de ce modèle sur le quotidien des équipes.

Au sein de ces structures, la liberté d'action est la norme : **87 % des salariés européens déclarent disposer d'une réelle autonomie**, 97 % font face régulièrement à la résolution de problèmes complexes et 91 % apprennent continuellement de nouvelles choses dans leur activité.

Cette dynamique ne repose pas uniquement sur la présence d'un « bon » manager. Elle tient à la place structurelle accordée aux salariés dans l'exercice même de leur métier : liberté de prendre des initiatives, valorisation de l'expertise terrain et participation active aux décisions.

Les bénéfices de ce modèle dépassent le simple cadre de l'efficacité : ces structures surperforment sur toutes les dimensions de la qualité de vie au travail. La reconnaissance y est plus forte, l'environnement professionnel moins anxiogène et les relations managériales plus saines. Dans ces entreprises, les salariés déclarent accorder une confiance nettement supérieure à leur direction, se sentir respectés et soutenus au quotidien. Ce constat invite à un changement de perspective : la qualité du management ne se résume pas aux qualités individuelles du manager. Elle dépend avant tout de l'environnement de travail dans lequel il évolue.

La comparaison européenne s'avère, à cet égard, particulièrement éclairante. Si les organisations apprenantes regroupent en moyenne 40 % des salariés en Europe et 43 % en France, **leur proportion grimpe entre 54 % et 65 % dans les pays nordiques**. Sans chercher à calquer un hypothétique « modèle scandinave miracle », ces écarts prouvent que les choix d'organisation ne sont jamais neutres.

Dans une structure conçue pour l'apprentissage, la coopération et l'initiative, le rôle du manager bascule : sa mission n'est plus de surveiller, mais de

bâtir les conditions du travail bien fait. À l'inverse, un environnement saturé par la prescription, le reporting et le contrôle continu condamne le manager à l'impuissance lorsqu'on lui demande de faire vivre l'autonomie et la confiance.

Le management est donc, fondamentalement, une affaire d'organisation. Exiger des managers qu'ils développent la coopération ou redonnent du sens au travail est illusoire si l'impulsion repose sur leur seule bonne volonté. La participation aux décisions, le droit à l'erreur et le dialogue entre les métiers sont des choix structurels. Transformer le management impose donc, d'abord, de transformer le travail lui-même.

C'est précisément ici que le dialogue social prend tout son sens. L'organisation du travail, ses contraintes, ses objectifs et ses impacts sur le quotidien ne sont pas de simples variables de gestion. Ce sont des choix de société qui méritent une représentation collective et un débat démocratique au sein de l'entreprise.

MANAGER : LA PROMOTION DONT LES JEUNES NE VEULENT PLUS

C'est précisément ce piège organisationnel que les jeunes générations refusent de tendre à leur propre carrière. Ils ont parfaitement compris le problème : dans les structures actuelles, le manager est souvent le moins libre de l'histoire. Face à des organisations qui réclament de la confiance mais imposent du contrôle, la jeunesse préfère bifurquer vers l'expertise ou l'indépendance



plutôt que de devenir le rouage d'un système qui bride l'initiative.

Cette quête d'autonomie explique la fuite des talents vers de nouveaux horizons professionnels. Plutôt que de grimper une échelle managériale jugée aliénante, de nombreux jeunes actifs font le choix délibéré de l'expertise technique ou du freelancing. Devenir un expert pointu dans son domaine permet de préserver sa valeur sur le marché sans subir le poids de la politique interne ou du reporting permanent. Le choix de l'indépendance, quant à lui, n'est pas un refus du travail, mais un rejet du lien de subordination vertical. En s'installant à leur compte, ils reprennent le contrôle de leur temps, de leurs projets et de leurs méthodes d'apprentissage.

Les chiffres publiés par l'Apec viennent d'ailleurs confirmer ce désamour pour le modèle traditionnel. Parmi les cadres qui ne souhaitent pas franchir le pas, **35 % citent d'abord le refus de gérer les individualités et les conflits associés**, tandis que 14 % jugent les nouvelles attentes liées au métier beaucoup trop lourdes. Du côté des jeunes cadres qui déclinent l'exercice, la réserve est aussi d'ordre personnel : **34 % estiment ne pas avoir le profil requis** et 22 % considèrent manquer d'expérience.

Il faut prendre ces résultats au sérieux sans pour autant faire le procès d'une génération. **Les jeunes ne refusent pas l'autorité ; ils refusent l'autoritarisme.** Ils ne fuient pas les responsabilités, ils rejettent simplement une conception du management où le statut confère un pouvoir de contrôle sans donner les véritables moyens d'agir. On peut tout à fait aspirer à s'investir pleinement et à respecter des compétences légitimes, sans accepter pour autant de subir une pression démesurée ou un commandement vertical obsolète.

Ce constat interroge la rigidité de nos parcours professionnels. Pourquoi faudrait-il nécessairement devenir le supérieur hiérarchique d'une équipe pour progresser et être reconnu ? L'expertise technique, la conduite de projets transversaux, l'animation de collectifs ou la participation directe aux décisions stratégiques constituent d'autres voies de développement majeures. L'ambition ne se mesure plus au nombre de personnes que l'on encadre, mais à la liberté d'action dont on dispose.

Thomas Panouillé





ÉLECTIONS DANS LA FONCTION PUBLIQUE : EN DÉCEMBRE, FAISONS ENTENDRE UNE VOIX

Le 10 décembre 2026, les agents des trois versants de la fonction publique – État, territoriale et hospitalière – seront appelés à voter. Près de 5,9 millions d'agents sont concernés : fonctionnaires, contractuels et stagiaires. Le vote électronique se déroulera du 3 au 10 décembre pour la fonction publique de l'État et, selon les établissements, pour les deux autres versants ; le 10 décembre sera la date commune de fin du scrutin. Cette élection ne concerne pas seulement les organisations syndicales. Elle touche directement la qualité du dialogue social et, au-delà, la capacité des agents à faire vivre un service public de qualité. Avec une participation d'environ 46 % lors du précédent scrutin, chaque voix compte. La CFTC s'est fixé un objectif clair : atteindre 5 % des suffrages en 2026, contre 2,7 % en 2022.

CADRES : FAIRE ENTENDRE UNE RÉALITÉ PROFESSIONNELLE SPÉCIFIQUE

Les cadres de la fonction publique constituent un enjeu majeur de cette élection. En 2024, 39 % des agents relèvent de la catégorie A, qui regroupe notamment des fonctions de conception, d'expertise, d'encadrement et de direction. Cette proportion atteint 56 % dans la fonction publique de l'État et 46 % dans l'hospitalière, contre 14 % dans la territoriale. Pour la première fois, les effectifs de catégorie A dépassent ceux de catégorie C.

Il faut toutefois distinguer catégorie A et « cadres » : la catégorie A est plus large. La catégorie A+ correspond à l'encadrement supérieur et aux fonctions de direction et représente environ 2 % des agents. Un chiffre mérite l'attention : les femmes ne représentent encore que 45 % des agents A+, alors qu'elles constituent 64 % de l'ensemble des agents publics.

Les cadres sont souvent au cœur des tensions entre objectifs, moyens, contraintes budgétaires et réalités du terrain. Ils ont besoin, comme tous les agents, de reconnaissance, de marges de manœuvre, de perspectives professionnelles, de conditions de travail soutenables et d'un dialogue social de qualité.

LA CFTC, UNE AUTRE VOIE POUR LE DIALOGUE SOCIAL

C'est là que la CFTC peut porter une voix différente : **constructive, humaniste et attachée au bien commun**. Défendre les cadres, c'est aussi défendre les équipes qu'ils accompagnent et, au final, la qualité du service rendu aux citoyens. Il ne s'agit pas d'opposer les catégories, mais de faire vivre une fonction publique où chacun – agent, expert, manager ou dirigeant – peut exercer ses responsabilités dans de bonnes conditions.

En décembre, voter CFTC, c'est choisir une représentation qui veut conjuguer **efficacité du service public, respect des personnes et recherche de solutions**. Une voix qui rassemble plutôt qu'elle ne divise. ■



"POUR LES AGENTS QUE LES
RÉFORMES FONT RIRE JAUNE,
QUI ONT PARFOIS DES JOURS
DE BLUES OU DE COLÈRE NOIRE.
POUR CEUX QUI NE VEULENT
PLUS FINIR DANS LE ROUGE.
POUR LES AGENTS QUI NE
VOIENT PAS LE MONDE
QU'EN NOIR ET BLANC, ET
VEULENT DÉFENDRE LEURS
COULEURS".

CFTC,
EN BLEU &

POUR TOUS!



Devenez candidat CFTC
Pour défendre les couleurs de la
Fonction Publique : contactez-nous !



Syndicat

cftc



FORFAIT JOURS : POURQUOI PARLER DE "RTT" PRÊTE À CONFUSION

Le terme « RTT » est largement utilisé pour désigner les jours de repos des salariés en forfait jours. Pourtant, ces deux notions ne répondent pas à la même logique. Un arrêt de la Cour de cassation du 3 juin 2026 vient le rappeler avec des conséquences très concrètes, notamment lorsqu'un forfait jours est privé d'effet.

Le vocabulaire est bien installé : un cadre au forfait jours « prend ses RTT », dispose d'un « compteur RTT » et retrouve parfois ces termes sur ses documents de paie. Pourtant, juridiquement, les choses sont plus subtiles. Et cette nuance vient de prendre une importance très concrète.

LE FORFAIT JOURS NE DÉCOMPTE PAS LES HEURES

Le forfait annuel en jours repose sur une logique simple : le temps de travail n'est plus décompté en heures, mais en **nombre de jours travaillés dans l'année**, dans la limite de 218 jours dans le régime de droit commun.

Ce changement de logique est essentiel. Le salarié au forfait jours n'est donc pas dans la même situation que celui dont le temps de travail est décompté à 35 heures par semaine et qui peut, dans certaines organisations, acquérir des JRTT en contrepartie d'heures travaillées au-delà de cette durée de référence.

Le forfait jours comporte en revanche des garanties importantes : le salarié conserve notamment ses repos quotidien et hebdomadaire et l'employeur doit suivre régulièrement sa charge de travail afin de s'assurer qu'elle reste raisonnable. Si ces garanties ne sont pas respectées, le forfait peut être privé d'effet.

AU FORFAIT JOURS, LES « RTT » SONT EN RÉALITÉ DES JOURS DE REPOS

C'est là que se situe la confusion. Les **JRTT de droit commun** sont liés à un décompte horaire : ils constituent une contrepartie à une organisation du travail qui conduit à dépasser la durée de référence.



Les **jours de repos du forfait jours** répondent à une autre logique. Ils résultent du plafond annuel de jours travaillés. Une fois pris en compte les week-ends, les congés et les autres jours non travaillés, ils permettent de respecter le nombre de jours prévu par le forfait. Ils ne correspondent donc pas, par principe, à une rémunération supplémentaire.

Cette distinction peut sembler théorique. Elle ne l'est pas. Elle est au cœur de l'arrêt rendu par la Cour de cassation le 3 juin 2026.

UN LITIGE QUI CHANGE LA DONNEE

L'affaire concernait cinq salariés soumis à des conventions de forfait jours. Leur forfait avait été privé d'effet, notamment parce que l'employeur n'avait pas correctement assuré le suivi de leur charge de travail.

Jusqu'alors, la jurisprudence considérait que lorsque le forfait jours était invalidé, l'employeur pouvait demander, sous certaines conditions, le remboursement des jours de repos accordés pendant la période concernée. Le raisonnement était celui de la « répétition de l'indu » : si le forfait n'avait plus de fondement, les avantages accordés en application de celui-ci pouvaient être considérés comme indûment versés.

Cette solution pouvait avoir une conséquence particulièrement pénalisante pour le salarié. Il pouvait obtenir un rappel d'heures supplémentaires après le retour au décompte horaire, mais devoir parallèlement rembourser plusieurs jours de repos, venant ainsi réduire fortement le bénéfice financier du contentieux.



PAS DE REMBOURSEMENT SANS VÉRITABLE JRTT

La Cour de cassation ne supprime pas toute possibilité de remboursement. Elle impose de regarder **ce que prévoit précisément l'accord collectif**.

En l'espèce, l'accord national de la métallurgie se bornait à fixer le nombre de jours travaillés dans l'année. Il ne prévoyait pas l'acquisition de JRTT dont la prise aurait ouvert droit à une rémunération spécifique. La Cour en déduit que les jours de repos pris par les salariés ne constituaient pas une rémunération induue. Ils n'avaient donc pas à être remboursés.

C'est un changement important : **l'invalidation du forfait ne signifie plus automatiquement remboursement des jours de repos**.

Si l'accord prévoit de véritables jours de RTT, acquis et assortis d'une rémunération spécifique, la question d'une restitution peut encore se poser. Mais lorsque les jours de repos ne sont que la conséquence du plafond annuel de jours travaillés, sans rémunération autonome, il n'y a pas de somme à restituer.

POUR LE SALARIÉ COMME POUR L'EMPLOYEUR, DES CONSÉQUENCES CONCRÈTES

Pour le salarié, l'invalidation du forfait jours entraîne un retour au décompte horaire de droit commun. Les heures travaillées au-delà de 35 heures peuvent alors donner lieu à un rappel d'heures supplémentaires, avec les conséquences qui s'y attachent.

L'arrêt du 3 juin 2026 évite surtout que ce rappel soit automatiquement diminué par la restitution des jours de repos pris pendant la période du forfait lorsque ceux-ci n'étaient pas rémunérés spécifiquement.

Pour l'employeur, le message est tout aussi clair : on ne peut pas se contenter de regarder le libellé d'un compte de paie. Un jour appelé « RTT » dans un logiciel ou sur un document RH ne devient pas, pour autant, un véritable JRTT au sens juridique. Le contenu de l'accord collectif est donc déterminant.

UN POINT DE VIGILANCE POUR LES NÉGOCIATEURS

Cette décision doit donc retenir l'attention des négociateurs de branche et d'entreprise.

Lorsqu'un accord organise un forfait jours, il est important de distinguer clairement le nombre de jours travaillés, les jours de repos qui en découlent et, le cas échéant, les véritables jours de réduction du temps de travail. La rédaction des accords, mais aussi leur traduction dans les contrats, les outils RH et la paie, doit être cohérente.

Au forfait jours, mieux vaut donc parler de jours de repos que de RTT. Ce n'est pas une simple querelle de vocabulaire : derrière ces deux termes se trouvent deux mécanismes différents, et désormais des conséquences financières différentes.

Thomas Panouillé



LE DÉROULEMENT DES FINS DE CARRIÈRES, UN MODÈLE FAIBLE ET ÉPUISÉ ?

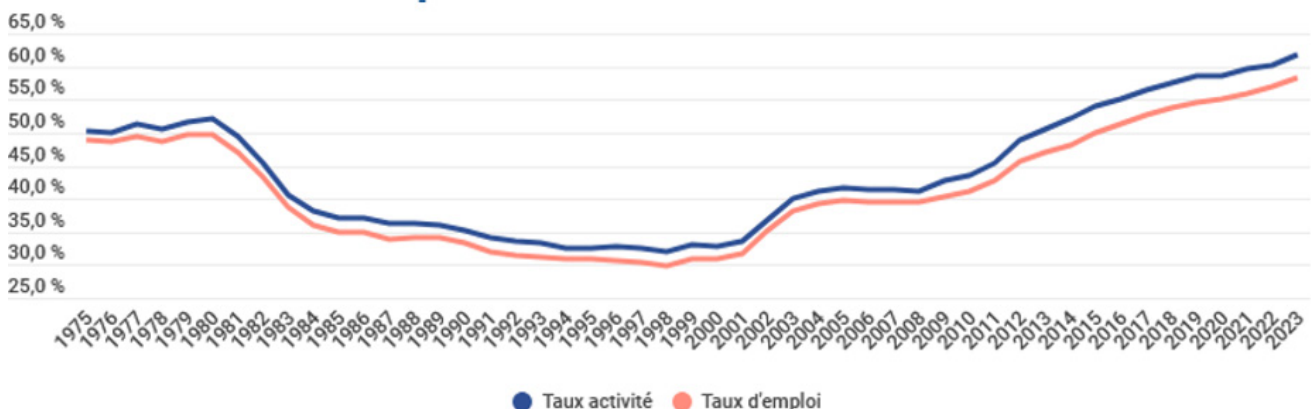
Le débat sur les retraites est loin d'être terminé ou résolu. Il nous occupera probablement beaucoup dans les prochains mois. À côté de ce sujet, aussi brûlant que bruyant, la question des fins de carrière est rarement abordée. C'est pourtant fondamental : si nous devons travailler plus longtemps, comment le ferons-nous ? Le terme « comment » est volontairement flou, recouvrant les modalités d'emploi, les conditions de travail, l'état de santé, physique et mental des salariés concernés. Vaste chantier ! Nous nous concentrerons ici sur les modalités d'emploi englobant les fins de carrière.

NOUS TRAVAILLONS PLUS LONGTEMPS QU'AVANT

En moyenne, nos parents sont partis en retraite bien avant l'âge auquel nous partirons nous-mêmes.

d'emploi chute cependant chez les 60-64 qui sont seulement 44,4 % en emploi.

Taux d'emploi et taux d'activité des 55-64 ans



Source Dares 2024

C'est un changement majeur dans l'organisation de notre société, le taux d'activité n'a jamais été aussi élevé en France. Nous travaillons de plus en plus longtemps et le mouvement est constant depuis 2000. C'est en partie le reflet des évolutions législatives mises en place depuis plus de 30 ans maintenant. Des éléments plus sociologiques sont également en jeu (augmentation du temps consacré aux études par exemple).

En 2025, le taux d'emploi des 55-64 ans atteint 61,7 % en France. Il reste inférieur de près de 5 points à la moyenne de l'Union européenne (66,4 %). Le taux

MAIS COMMENT SE FONT LES DÉPARTS EN RETRAITE ?

Souvent la fin de la carrière professionnelle se termine par un pot de départ un peu convenu accompagné de quelques cadeaux et discours. Ce n'est cependant pas toujours le cas. Les ruptures de CDI dues à un départ en retraite sont stables depuis 15 ans, pour autant la population active est en augmentation, alors quelles sont les autres modalités possibles ?

Les ruptures conventionnelles ont connu un grand succès depuis 2008, elles sont devenues le premier motif de rupture de CDI (hors démissions). La part des

cadres et des plus de 50 ans y reste surreprésentée : les plus de 50 ans concentrent plus de 20 % de l'ensemble des ruptures. Ce sont donc environ 100 000 salariés de plus de 50 ans qui partent chaque année en rupture conventionnelle. Ce n'est bien sûr pas uniquement une forme de « pré-retraite au chômage », mais c'est régulièrement le cas.

Sur les 15 dernières années, les départs anticipés, faits de ruptures conventionnelles puis de chômage, sont devenus monnaie courante. Chaque année en France, environ **100 000 à 150 000 personnes** passent directement du chômage à la retraite (sur environ 700 000 départs en retraite).

LES DISPOSITIFS D'AMÉNAGEMENT DES FINS DE CARRIÈRE EN DIFFICULTÉ

Les célèbres pré-retraites ne sont plus d'actualité. Les différents gouvernements ont durci la taxation de cette modalité de départ et en ont ainsi réduit la portée. Dans quelques très grandes entreprises, le système est contourné par des dispositions de « dispense d'activité » qui permettent d'attendre l'âge de la retraite de façon plus sereine et protectrice. C'est cependant réservé à une minorité de salariés dans de très grandes entreprises en bonne santé financière.

La retraite progressive est historiquement marginale faute d'information et en raison de blocages employeurs, elle ne concernait que près de 20 000 bénéficiaires en 2020. L'assouplissement des conditions d'accès en 2024 (notamment son ouverture à la fonction publique et au forfait jour) visait à renforcer ce dispositif. Ce sont aujourd'hui environ 65 000 salariés qui utilisent le dispositif de retraite progressive. La demande est donc très forte même si le taux d'utilisation demeure faible. Il y a environ 2 millions de salariés de plus de 60 ans en France. Le dispositif ne concerne donc pour le moment que 3 % des effectifs !

ET APRÈS LA FIN DE LA CARRIÈRE ?

En 2023, selon l'Insee, 606 000 personnes âgées de 55 ans ou plus résidant en France déclarent exercer une activité professionnelle tout en percevant une pension de retraite, soit 4,2 % des retraités. Parmi eux, 43 % sont cadres ou indépendants. Le dispositif est donc d'un impact limité, il est cohérent avec les catégories socio-professionnelles les plus aisées.

QUAND LA FIN DE VIE PROFESSIONNELLE SE PASSE MAL

Le taux de chômage est plus faible chez les seniors, mais 50 % des chômeurs de 50 ans et plus sont au chômage depuis plus d'un an, contre environ 30 % pour les moins de 25 ans. Le chômage de longue durée concerne davantage les seniors. La tranche d'âge des 60-64 ans occupe d'ailleurs une position particulière. Cette population subit des mécanismes de fragilisation financière très spécifiques, souvent

occultés par le faible taux de pauvreté des retraités plus âgés. Ainsi le taux de pauvreté des 50-64 ans oscille autour de 13 % ce qui reste nettement supérieur au taux de pauvreté des personnes âgées de 65 ans et plus (environ 10,5 %). La pauvreté atteint souvent un pic juste avant la liquidation des droits à la retraite, en raison d'interruptions prolongées d'activité et de problématiques de santé.

EN SYNTHÈSE : ÇA VA SE DURCIR

Les fins de carrière se passent bien pour beaucoup de salariés et tant mieux. Toutefois, les dispositifs d'aménagement de carrière sont faibles et impactent peu les seniors dans leur ensemble. Les « choix bricolés » (rupture conventionnelle + chômage) sont la seule modalité de sortie alternative ayant eu un impact significatif. Le constat devrait donc être plutôt sévère d'autant plus que les choix politiques opérés vont encore durcir les choses :

- Durcissement des ruptures conventionnelles et réduction des droits associés ;
- Réduction des durées d'indemnisation du chômage ;
- Durcissement des conditions d'accès au cumul emploi retraite (à partir de 2027).

Finalement, seule la percée des retraites progressives montre une possibilité d'aménagement de carrière mais ce dispositif a un impact limité. En l'absence de nouveaux dispositifs ou de nouveaux moyens, la précarisation des 60-64 ans ne peut que s'aggraver. Un mouvement massif d'embauche de salariés seniors sur des postes adaptés demeure un rêve peu réaliste. Les discriminations à l'embauche sont au plus haut concernant les seniors !

La question de la santé est également un impensé. C'est une situation de plus en plus fréquente : les problèmes de santé, l'invalidité ou la pénibilité au travail sortent prématurément de nombreux seniors du marché de l'emploi sans qu'ils puissent immédiatement prétendre à une retraite à taux plein.

QUELS SONT NOS OBJECTIFS ?

Repousser l'âge de la retraite sans aménagement des fins de carrière est une impasse. Cette vision se heurte durement à la réalité. On peut entendre les raisonnements concernant l'équilibre financier des comptes de la sécurité sociale ou le niveau des prélèvements sociaux. Ils ne sont cependant qu'une partie de la réalité. Notre objectif devrait être d'abord de réfléchir et agir sur les fins de carrière, et là, le sujet devient compliqué. Il sera nécessaire de réfléchir aux conditions de travail et aux pratiques RH, ce qui est l'objet d'un autre article dans notre publication. Les dispositifs d'aménagement de fin de carrière doivent également être repensés et renforcés. Finalement, il faudrait investir beaucoup d'argent pour parvenir à allonger la durée du travail sans effets secondaires négatifs.

Philippe Nou
et Jean-Luc Bizeur





CLIMATOSCEPTIQUE NON, CLIMATO-OPTIMISTE PEUT-ÊTRE

Physiquement épuisés par les canicules longues et répétées, les mauvaises nouvelles climatiques en série nous ont moralement étouffés cet été. Écoles surchauffées, examens perturbés, hôpitaux écrasés de chaleur, travail de chacun au ralenti, vacanciers rassasiés de soleil en quête de fraîcheur, centrales nucléaires mises à l'arrêt faute de refroidissement, et puis revirement, viennent les orages et même les tornades. Bien sûr tout déni de cette réalité serait un outrage à la

vérité et aux victimes. Mais ne peut-on pas trouver quelques nouvelles climatiques réconfortantes malgré ces abominations. Peut-être. On apprenait à la mi-juin que la France a vu baisser ses émissions de gaz à effet de serre dans une proportion plus forte que prévu en 2024 et en 2025. Ce n'est pas suffisant mais, c'est encourageant. Les Cassandres en boucle nous démobilisent, et la classe politique le sent bien puisqu'elle éclipse les problèmes écologiques.

La meilleure bonne annonce est sans doute depuis avril l'abandon par les scientifiques du pire des scénarios du réchauffement climatique : celui à presque +5° en 2100. Un groupe de 40 chercheurs connus et reconnus mondialement pense qu'à présent, grâce aux efforts déjà accomplis, il n'est pas envisageable que le réchauffement climatique atteigne ces températures de fin du monde. Il s'agit là d'une instance interne de l'ONU : le programme mondial de recherche sur le climat, organe officiel différent du GIEC. Ne nous mentons pas : ce revirement partiel à la baisse relative sème le doute sur les affirmations péremptoires du GIEC, et surtout prend en compte les efforts positifs de lutte contre le réchauffement climatique, d'où un peu d'espoir qui fait de moi non pas un climatosceptique mais peut-être un climato optimiste. 11 ans après



la COP21 de Paris nous ne pouvons pas en rester à des rigidités irréfragables de modèles d'un futur mortifère. Les climatologues les plus expérimentés sont surpris par la durée et l'intensité des canicules en Europe occidentale. Celles-ci n'ont pas été prévues. Les scientifiques ne comprennent pas et se divisent en diverses conjectures.

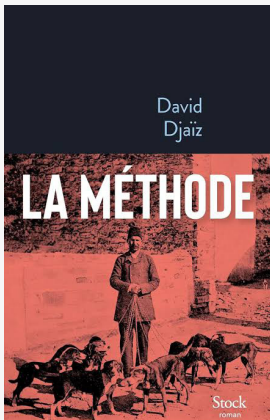
Certains revisitent le fameux phénomène El Niño au centre de l'océan Pacifique. Par périodes, Niño, réchauffement intense de l'océan, déclenche des catastrophes dans le monde entier : sécheresses et inondations. Ce réchauffement redoutable n'est pas dû aux activités humaines. C'est ainsi que Niño a généré une très grave sécheresse vers 1877 dans le monde entier (sauf cette année-là en Europe) causant jusqu'à 50 millions de morts par famine. 1877, la société industrielle n'est qu'embryonnaire. Donc cause naturelle et non pas humaine. Mais bien sûr l'effet de serre d'origine anthropique existe aussi.

Bernard Ibal
Président d'honneur
de la CFTC Cadres





LA MÉTHODE : QUAND LA MÉTHODE DEVIENT UNE QUESTION DE MORALE



Avec *La Méthode*, David Djaïz signe son premier roman et nous entraîne dans la Constantinople de 1910, sur les traces d'un personnage historique, le médecin français Paul Remlinger. Formé dans l'entourage de Louis Pasteur et spécialiste de la lutte contre la rage, Remlinger dirige l'institut antirabique de la ville. Il aspire à faire ses preuves dans le monde scientifique et à participer au progrès de la médecine. Son arrivée à Constantinople doit lui permettre de sortir de l'ombre des grands noms de la recherche pasteurienne.

Mais la mission qui lui est proposée va rapidement l'éloigner de ses préoccupations médicales. Les autorités veulent débarrasser la ville de ses très nombreux chiens errants, perçus comme une menace sanitaire. Sur l'objectif, le consensus est total. C'est sur la méthode que les débats commencent. Comment procéder pour éliminer une population estimée à près de cent mille chiens ? Remlinger se retrouve alors au cœur d'un projet de « décanisation » qui, derrière son apparente rationalité sanitaire, va progressivement prendre une dimension beaucoup plus sombre.

C'est tout l'intérêt du personnage principal : Remlinger n'est ni un héros exemplaire ni un personnage monstrueux. Scientifique convaincu par la raison et le progrès, il est également attaché à une certaine éthique et répugne à la souffrance inutile. Il est surtout partagé entre ses convictions, son ambition professionnelle et son désir de reconnaissance. Cette ambiguïté en fait un personnage profondément humain : il avance, hésite, cherche des compromis et tente de trouver une méthode qui puisse rendre acceptable son travail.

Le roman prend alors la forme d'un véritable débat autour de la science, de la politique et de la morale. La première partie revient notamment sur la formation scientifique de Remlinger et les progrès de la médecine face à la rage. Puis le récit se resserre autour des discussions politiques et scientifiques qui entourent la « décanisation », avant de conduire le lecteur vers la mise en œuvre du projet. Le lecteur appréciera la richesse historique et les réflexions que permet de faire émerger le roman.

L'écriture de David Djaïz est précise, sobre et très visuelle. Elle restitue avec beaucoup de détails la Constantinople du début du XX^e siècle, ville cosmopolite, bruyante et traversée par de multiples influences. Le contraste entre cette ville vivante et la froideur progressive du projet auquel participe Remlinger donne au récit une tension particulière. Les dernières pages, consacrées à la mise en œuvre de l'opération, sont d'une grande dureté et donnent tout son poids à ce qui s'est joué auparavant.

Mais *La Méthode* ne se contente pas de raconter un épisode méconnu de l'histoire. Le roman pose une question qui dépasse largement Constantinople : peut-on être d'accord sur un objectif sans l'être sur les moyens de l'atteindre ? Et jusqu'où peut-on accepter une méthode au nom de l'efficacité, du progrès ou de la nécessité ?

C'est peut-être aussi là que le livre trouve un écho dans le monde du travail. Une organisation peut partager un objectif — améliorer la performance, répondre à une contrainte, transformer une activité — sans que les salariés s'accordent nécessairement sur la manière d'y parvenir. La méthode n'est jamais neutre : elle produit des effets sur celles et ceux qui doivent la mettre en œuvre.

Sans être un roman sur le travail, *La Méthode* invite ainsi à une réflexion qui lui est directement applicable : un objectif ne peut pas être dissocié des moyens que l'on choisit pour l'atteindre. Une question finalement assez simple, mais dont les conséquences peuvent être considérables.

David Djaïz

La Méthode

Stock roman, août 2019, 264 pages, 20,50 euros

CNP Assurances Protection Sociale

Experte en protection santé et prévoyance



**Filiale du groupe
CNP Assurances**

2 marchés

Répartition du chiffre d'affaires de nos activités d'assurances.

40%
individuel



60%
collectif



**Une offre adaptée aux entreprises
de toutes tailles et de tous secteurs.**

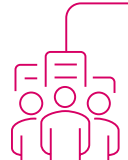
Une maîtrise de toute la chaîne de valeur assurantielle.

Tarification

Gestion

Conception

Distribution



Plus de
12 000



91 %
de nos assurés satisfaits

Enquête BVA 2024



Plus de
1,4 million
de personnes protégées

Contactez-nous



cnp-protectionsociale.fr



3035 Service & appel gratuits



CNP Assurances Protection Sociale

Christine LABOUE - Responsable des Relations Extérieures
christine.laboue@cnp-ps.fr – 06.07.85.86.99



CNP Assurances Protection Sociale - Société Anonyme à conseil d'administration au capital de 293 461 890 euros entièrement libéré.
Entreprise régie par le Code des assurances - Siège social : 1-11 rue Brilat-Savarin - 75013 Paris - 905 054 128 RCS PARIS
01/2026 - Document à caractère publicitaire - Droits photographiques : Getty Images.

**Assurons
un monde
plus ouvert**

