Guillaume Duyck, Rozenn Guéguen

Cadres de santé : un engagement intact mais des conditions d'exercice qui se dégradent

Les cadres de santé paramédicaux de la fonction publique hospitalière sont au cœur des transformations de l'hôpital. Ils organisent les soins, accompagnent les équipes, assurent la continuité du service public et portent les projets institutionnels. Pourtant, ils sont aujourd'hui confrontés à une contradiction permanente : toujours plus de responsabilités, toujours plus d'exigences, mais toujours moins de marges de manœuvre et de temps pour exercer pleinement leurs missions.

La CFDT Santé-Sociaux refuse que les cadres de proximité deviennent les variables d'ajustement d'un système sous tension et demande une juste reconnaissance de leur rôle au service de l'intérêt général. Elle réalise régulièrement des enquêtes auprès des agents de la fonction publique hospitalière. Une enquête reprenant les sept items de la Qualité de Vie et les Conditions de Travail (QVCT), telle que la définit l'Anact, a déjà reçu 470 réponses de cadres de santé paramédicaux de 57 établissements. Les résultats sont sans appel : 62 % des cadres dénoncent une charge de travail excessive, 82 % travaillent régulièrement sur leur temps personnel, 70 % déclarent un niveau de stress élevé, 60 % ne se sentent pas reconnus dans leur travail, 50 %

Guillaume Duyck est secrétaire fédéral de Fédération CFDT Santé-Sociaux, en charge des cadres.

Rozenn Guéguen est secrétaire nationale de Fédération CFDT Santé-Sociaux, responsable du développement fédéral.

509.indd 53 26/10/2026 12:44:17

ne voient plus de perspectives professionnelles et 40 % envisagent de quitter leur établissement.

Ces chiffres ne traduisent pas une crise des vocations : 84% des répondants estiment se sentir utiles. Cependant, ils indiquent une crise des conditions d'exercice avec un cocktail explosif de facteurs favorisant les risques psycho-sociaux et une santé au travail qui se dégrade : en plus du stress, près d'un quart déclarent que le travail a un impact négatif sur leur santé et 44 % signalent une fatigue régulière, de l'épuisement ou des troubles musculosquelettiques.

Les cadres de proximité ne veulent pas être des exécutants

L'enquête montre une attente forte de participation aux décisions. 85 % des cadres souhaitent être davantage associés aux décisions concernant l'organisation et les conditions de travail. Pourtant, 65 % considèrent que leur avis n'est pas pris en compte et 50 % disent ne pas être accompagnés dans les changements organisationnels. À cela s'ajoute une communication institutionnelle insuffisante : 29 % ne sont pas correctement informés des changements d'organisation, 48 % déclarent recevoir des consignes contradictoires. L'information circule davantage par les collègues (70 %) que par les circuits institutionnels.
Pour la CFDT, cette situation traduit les limites d'un management encore trop vertical, éloigné du terrain et des réalités du travail. L'un des principaux facteurs de démotivation est le manque de reconnaissance exprimé par 60 % des cadres. Cette reconnaissance ne concerne pas uniquement la rémunération. Les cadres expriment le besoin d'être écoutés, soutenus et considérés dans leur expertise professionnelle. Ils ont besoin de moyens pour atteindre les objectifs fixés et pouvoir exercer leurs responsabilités sans être constamment empêchés. Un cadre sur deux estime que sa hiérarchie ne gère pas correctement les conflits ; un sur trois considère ne pas être soutenu par sa hiérarchie. La reconnaissance passe donc autant par les pratiques mana-

509.indd 54 26/10/2026 12:44:17

gériales que par les mesures salariales.

Un management qui doit évoluer

Les orientations portées par la CFDT à travers son manifeste « Le travail que nous voulons » rejoignent les aspirations des cadres de santé. Le management repose sur la confiance, les cadres doivent être considérés comme des professionnels capables d'analyser les situations, de prendre des décisions et d'adapter les organisations aux réalités du terrain. La crise écologique et les périodes de canicules qui se succèdent ont obligé les services de soins à se réinventer et à se réorganiser pour faire face aux manques de matériel et humains. Les cadres de santé ont su montrer leur capacité à maintenir la qualité des soins. Les cadres de proximité attendent davantage d'autonomie, une relation fondée sur la confiance, un véritable dialogue professionnel, des organisations construites avec celles et ceux qui réalisent le travail, une reconnaissance de leur expertise et de leur pouvoir d'initiative. Pour la CFDT Santé-Sociaux, le management ne peut plus se limiter à appliquer des décisions descendantes. Le dialogue professionnel doit devenir une réalité, Les professionnels doivent pouvoir s'exprimer sur leur travail, participer aux choix organisationnels et construire des solutions avec leur institution. Parce que ceux qui font le travail sont les mieux placés pour l'améliorer, l'autonomie n'est pas un privilège, c'est une condition de l'efficacité collective.

Le management repose sur la confiance, les cadres doivent être considérés comme des professionnels capables d'analyser les situations, de prendre des décisions et d'adapter les organisations aux réalités du terrain.

Alors que 80% des cadres disent souffrir d'une interruption de tâches régulière, source de risques psycho-sociaux, l'enquête constate des disparités importantes entre les établissements dans la mise en place du télétravail. À missions égales et tailles d'établissements équivalentes, aucun jour n'est accordé ; un parfois, maximum deux par semaine. Cette modalité de travail est pourtant plébiscitée par ceux qui y ont accès, car elle leur permet d'effectuer des tâches administratives et du suivi de projets sans être continuellement interrompus. La CFDT Santé-Sociaux souhaite que des accords relatifs au télétravail soit négociés localement,

509.indd 55 26/10/2026 12:44:17

en lien avec l'accord national du 13 juillet 2021 relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique.

L'attractivité des fonctions d'encadrement de proximité est menacée

Lorsque 60 % des cadres ne se sentent pas reconnus et que la moitié d'entre eux déclare ne disposer d'aucune perspective professionnelle, il ne s'agit plus d'un malaise individuel mais d'un problème majeur pour l'avenir de l'hôpital public. Lorsque 40 % cadres, dont la plupart ont bénéficié de promotions professionnelles au sein de la fonction publique hospitalière, envisagent de quitter leur lieu d'exercice, ce sont autant de personnes et de richesses perdues. Cela doit interroger sur le sens au travail et les missions confiées aux cadres, comme la multiplication des tâches administratives, logistiques ou de reporting qui les éloignent de leur cœur de métier que sont l'accompagnement des équipes et l'organisation des soins.

L'hôpital ne pourra rester attractif sans une véritable politique en faveur de ses personnels d'encadrement. Faute de personnel disponible, la multiplication du recours au personnel faisant fonction de cadre de santé ne fait qu'aggraver la situation. À ce poste censé suppléer une absence, ou permettre de découvrir le métier, se retrouvent des agents qui n'ont pas la formation ni la rémunération attachées à cette fonction managériale complexe. La CFDT Santé-Sociaux demande des règles communes dans la mise en place, la formation et les missions de faisant fonction dans l'ensemble des établissements publiques hospitaliers, règles qui sont aujourd'hui trop soumises à l'arbitraire des directions. Lorsque 82 % des cadres de santé disent travailler sur leur temps personnel, l'employeur public doit également se questionner sur la répartition de la charge de travail et communiquer régulièrement sur le droit à la déconnexion pour préserver la santé des agents.

509.indd 56 26/10/2026 12:44:17

Les revendications de la CFDT Santé-Sociaux pour l'encadrement de proximité dans la fonction publique hospitalière

Une reconnaissance réelle des responsabilités exercées :
• Revalorisation des fonctions d'encadrement ;
• Allongement des grilles indiciaires prenant en compte l'allongement de la durée de carrière ;
• Parcours professionnels attractifs ;
• Valorisation de l'expertise des cadres.

Une meilleure qualité de vie au travail :
• Évaluation de la charge de travail ;
• Respect du droit à la déconnexion ;
• Accès au télétravail ;
• Prévention des risques psychosociaux ;
• Moyens adaptés aux missions.

Un véritable pouvoir d'agir :
• Association des cadres aux décisions ;
• Développement du dialogue professionnel ;
• Prise en compte des avis du terrain dans les projets institutionnels.

Un management fondé sur la confiance :
• Autonomie ;
• Subsidiarité ;
• Droit à l'erreur ;
• Soutien aux collectifs de travail ;
• Management participatif et porteur de sens.

Pour la CFDT, donner du pouvoir d'agir aux cadres, reconnaître leur expertise et améliorer leurs conditions d'exercice est une condition indispensable pour garantir la qualité des soins et l'avenir du service public hospitalier.

509.indd 57 26/10/2026 12:44:17