



## 16<sup>e</sup> congrès de l'Union confédérale des cadres Projet de texte d'orientations générales 1<sup>re</sup> partie « TOG 1 »

### Introduction et perspectives

L'Union confédérale des ingénieurs et cadres occupe une place singulière au sein de la CFDT. Le congrès extraordinaire du 20 septembre 2021 a confirmé celle-ci, en adoptant de nouveaux statuts pour l'Union à la fois en matière d'organisation et de missions.

Ces évolutions visent à renforcer les liens entre les FD, les URI et la CFDT Cadres, en articulation avec la confédération, en vue de soutenir leur travail de développement syndical chez les cadres, d'accroître la fidélisation des adhérents par la qualité du "compagnonnage" (service rendu, écoute active, participation), de donner plus de lisibilité à notre action revendicative et in fine de conforter notre représentativité.

Notre 1<sup>ère</sup> place maintenue dans l'encadrement du secteur privé (collèges 2 et 3) masque des faiblesses encore patentes dans le seul 3<sup>ème</sup> collège, un retard s'aggravant même. Il y a un risque à perdre cette première place sur l'encadrement... Notre organisation tarde à en prendre conscience et le congrès confédéral de Rennes tout comme les actions de développement engagées montrent un engagement général limité. Il en va de la réalité et de la crédibilité de notre vision d'un syndicalisme inter catégoriel capable de rassembler largement et de produire un revendicatif porteur de transformations sociales pour tous.

Pour y faire face il y a d'une part, face à des changements internes qui dépassent le champ de missions de la CFDT Cadres, l'impérieuse nécessité pour la CFDT Cadres de poursuivre son apport reconnu (pertinence de l'analyse et des propositions) dans les domaines revendicatifs sur lesquels elle exerce

1



une veille active qu'ils soient anciens ou nouveaux : elle ne peut en effet vivre indéfiniment sur ses "acquis" et se limiter (parfois faute de moyens) à la maintenance, l'actualisation de ceux-ci.

D'autre part, c'est toute la confédération qui doit s'en saisir en matière de communication revendicative en direction des cadres et ne pas faire l'impasse sur les avancées, modestes soient elles en apparence (cf. L'ANI Cadres 2020).

Ce travail revendicatif est l'objet du présent projet de texte d'orientation générale TOG "1" ; un TOG "2" est également rédigé sur les apports de la CFDT Cadres à la relation aux adhérents cadres et à l'appui aux organisations fédératives.

La population des cadres est croissante et les écarts de conditions de travail et disparités de situations s'accroissent entre des débuts de carrière "cadre" toujours plus bas dans certains secteurs et toujours plus haut dans d'autres, rendant de plus en plus complexe la vision d'une "catégorie". Les attentes se différencient (à l'infini), elles s'exacerbent et l'exercice de les unifier pour faire cause commune utile est de plus en plus compliqué (avec le risque de se contenter de micro avancées sociales à l'échelle de micro collectifs locaux ou bien de collectif ultra militant sur quelques causes incontournables).

Nous devons poursuivre le travail de veille sur ce que les cadres disent d'eux-mêmes (et ce que les autres travailleurs disent des cadres), de leurs aspirations, de leurs craintes et de leurs besoins professionnels, du syndicalisme et des formes d'actions.

Dans un premier chapitre de ce projet de TOG1, nous tentons d'illustrer quelques évolutions des conditions et de l'organisation du travail qui vont mobiliser la CFDT Cadres (**page 4**).

Dans un deuxième chapitre, nous abordons la vie des cadres sous l'angle des mobilités de toutes natures (et des blocages) (**page 19**).

Dans un troisième chapitre, le fil rouge est celui des vulnérabilités et des solidarités (**page 31**).

Le quatrième chapitre présente plusieurs publics cibles de notre action (**page 43**).

Nous avons l'ambition avec ces axes de travail de contribuer à transformer les univers de travail et d'engagement syndical, avec les cadres et les organisations CFDT, afin que chacune et chacun puissent déployer ses potentialités au sein de collectifs et d'organisations plus respectueuses des individualités et davantage ouverts et attentifs à la liberté d'expression et à l'autonomie de acteurs.

Une synthèse des principaux défis et enjeux relatifs à la situation des cadres sera présentée lors du congrès en introduction des débats sur le projet de texte d'orientation générale. Cette présentation sera intégrée au présent document.



# Table des matières

<b>Introduction et perspectives</b> .....	1
<b>Chapitre 1 : Les nouvelles organisations du travail</b> .....	4
1.1. La poursuite de la transformation numérique des organisations .....	4
1.2. Le télétravail .....	5
1.3. Organisation des espaces de travail .....	7
1.4. Travail et territoire .....	8
1.5. Le nomadisme .....	10
1.6. Le management à distance .....	10
1.7. Le mode projet .....	11
1.8. L'intelligence artificielle .....	12
1.9. Les outils numériques .....	13
1.10. Les managers face aux risques psychosociaux (RPS) .....	15
1.11. La qualité de vie des cadres .....	16
<b>Chapitre 2 : Les mobilités professionnelles choisies</b> .....	19
2.1. Mobilités et transitions : construire des transitions face aux changements brutaux. ....	19
2.2. Accompagner les situations singulières .....	20
2.3. Au cœur des transitions : la nouvelle question du temps .....	20
2.4. Les mobilités essentielles de l'âge .....	22
2.5. Les jeunes : avant la mobilité, l'intégration et un travail formateur ! .....	24
2.6. Les mobilités de métier .....	25
2.7. Faire des entretiens professionnels, des « entretiens métiers » .....	26
2.8. Les mobilités géographiques, le logement et les emplois mobiles .....	27
2.9. Les mobilités empêchées : le droit à l'égalité professionnelle .....	27
2.10. Parcours professionnels et reconnaissance salariale .....	28
<b>Chapitre 3 : Vers de nouvelles solidarités professionnelles et syndicales</b> .....	31
3.1. Face aux vulnérabilités individuelles, repenser les solidarités collectives .....	31
3.2. Face aux vulnérabilités environnementales, passer à l'acte ! .....	34
3.3. Face aux vulnérabilités économiques : La question de la R&D .....	36
3.4. Face aux vulnérabilités éthiques .....	37
3.5. Face aux vulnérabilités du monde syndical .....	40
<b>Chapitre 4 : Identités professionnelles</b> .....	43
4.1. Les managers : de nouvelles attentes en direction des managers dans des organisations en tension .....	44
4.2. Les nouvelles " figures imposées " professionnelles sur les frontières déontologiques et éthiques .....	44
4.3. Les ingénieurs et experts : aux avant-postes des transitions .....	45
4.4. Les cadres dirigeants et de direction .....	45
4.5 Les jeunes diplômés .....	47
4.6 Les cadres séniors .....	47
4.7 Les cadres des fonctions publiques .....	48
4.8 Les Cadres des TPE .....	51



# Chapitre 1 : - Les nouvelles organisations du travail

## 1.1. La poursuite de la transformation numérique des organisations

- 1.1.1. Nous avons pu le constater tout au long de la mandature précédente : la transformation numérique évoquée longuement dans notre résolution générale adoptée à Saint-Malo en 2017 s'est accélérée dans le privé comme dans le public.
- 1.1.2. Impossible aujourd'hui d'être une entreprise qui se veut innovante et compétitive sans passer par la mise en avant d'une véritable politique de transition vers le numérique y compris pour des secteurs épargnés jusque-là.
- 1.1.3. Impossible aujourd'hui pour un service public d'échapper à la digitalisation de ses activités dans une recherche toujours plus tendue d'efficacité et de réduction des coûts.
- 1.1.4. Intelligence artificielle, robotisation, développement de services en ligne et d'application, « expérience client » élargie grâce au digital : il faut à tout prix communiquer pour ne pas donner l'impression de rester pas sur le bord de la route. Quitte à souvent perdre de vue le sens de son activité.
- 1.1.5. La digitalisation de certains services aux dépens des bénéficiaires dans les services publics, les banques, les assurances ou les services à la personne pour ne citer qu'eux en sont la preuve.
- 1.1.6. Ce développement du numérique a des conséquences directes sur les modalités d'exercice de l'activité. En effet les organisations n'ont pas attendu le développement massif du télétravail pour « digitaliser » de plus en plus les tâches effectuées par les salariés et agents de la Fonction publique. Ainsi la part des salariés utilisant l'outil informatique dans leur quotidien de travail ne cesse d'augmenter au point de d'écarter dangereusement ceux qui n'y ont pas accès.
- 1.1.7. Parce qu'elle a des conséquences importantes sur la vie des organisations tant publiques que privées, parce qu'elle est souvent décidée « en haut » mais qu'on demande à ceux d'« en bas » de la mettre en œuvre, la CFDT Cadres revendique que toute transformation numérique fasse l'objet d'un dialogue social en amont et l'objet de négociation si nécessaire avant toute mise en œuvre.
- 1.1.8. Qu'il soit salarié d'entreprise, agent du service public ou simple citoyen, la CFDT cadres revendique pour tous un droit au numérique, avec un accès à un réseau de qualité.
- 1.1.9. Parce que le numérique ne doit être un frein pour personne, la CFDT Cadres s'intègre pleinement dans la proposition numéro 12 du Pacte de Pouvoir de vivre « Systématiser la proposition d'accompagnement humain à l'exercice des droits » où il est proposé de développer les Maisons France Services au sein desquelles la présence de médiateurs permettrait à ceux qui ont besoin de bénéficier d'une aide à l'accomplissement des démarches numériques. Le maillage du territoire par les Maisons France Services doit être en proximité. En effet, ceux qui n'ont pas accès au numérique sont aussi ceux qui sont souvent peu mobiles.
- 1.1.10. Ce droit au numérique passe aussi par la maîtrise des outils proposés et la compréhension des enjeux comme la 5G ou l'intelligence artificielle. Aussi il conviendra pour la CFDT Cadres de s'assurer que chaque travailleur et citoyen puisse bénéficier de



formations adéquates pour comprendre le fonctionnement mais aussi les usages des nouvelles technologies déployées ou déjà en place.

## 1.2. Le télétravail

- 1.1.1. Le télétravail a connu avec la crise sanitaire débutée en mars 2020 un développement rapide et sans commune mesure avec ce que nous avons connu ces dernières années. De nombreuses entreprises et administrations ont dû le mettre en place à « marche forcée » sans préparation et sans possibilité d'expérimentation.
- 1.1.2. La CFDT Cadres revendique l'ouverture de négociations sur la mise en place du télétravail exceptionnel pour anticiper les situations et non les subir comme nous avons pu le constater lors du premier confinement de mars 2020.
- 1.1.3. La CFDT Cadres revendique qu'en situation de télétravail exceptionnel sur le long terme, la possibilité soit toujours offerte aux salariés qui en ressentent le besoin, de faire à minima un jour de présence sur site s'il reste ouvert.
- 1.1.4. La CFDT Cadres revendique qu'en situation de télétravail exceptionnel, les personnes qui ne peuvent pas télétravailler en raison de leurs activités ou qui ne sont pas équipées par leur organisation (PC portable...) ne soient pas pénalisées (par l'imposition de jours de congés, une retenue sur salaire...).
- 1.1.5. Forte de son expérience depuis près de 20 ans sur le télétravail, la CFDT Cadres a accompagné tout au long de la crise sanitaire les fédérations, les unions régionales, les unions locales, les syndicats, les sections d'entreprise, les militants et adhérents de notre organisation. En mettant en ligne sur son site internet un espace ressource dédié et en organisant un certain nombre de webinaires. En les assistant dans la négociation d'accords de qualité pour que son déploiement se passe dans de meilleures conditions une fois que nous reviendrons à une situation normale de télétravail régulier.
- 1.1.6. Le télétravail, s'il a globalement été adopté par la majorité des salariés qui en ont bénéficié, doit être encadré pour que les règles définies soient comprises par tous. La CFDT cadres a été force de proposition dans la négociation ouverte entre partenaires sociaux et qui a abouti à la signature d'un accord national interprofessionnel sur le télétravail le 26 novembre 2020
- 1.1.7. Cependant, la CFDT Cadres rappelle que le développement du télétravail n'est pas sans risque.
- 1.1.8. Le télétravail peut isoler les salariés qu'ils soient en télétravail ou sur site : isoler de leurs collègues, de leur management, de leurs représentants du personnel (élus, DS...). Les échanges se font moins nombreux, les réseaux s'appauvrissent au profit des collègues proches et l'efficacité globale de l'organisation peut s'en trouver impactée.
- 1.1.9. Le développement massif du télétravail doit interroger tous les militants CFDT sur l'avenir de nos pratiques syndicales : comment aller à la rencontre des salariés, comment animer les sections d'entreprise sans tomber dans le « tout distanciel » dont les derniers confinements



ont déjà montré les limites ? Mais comment proposer des rencontres s'il n'y a plus personne dans les locaux ?

- 1.2.10 Le travail à distance doit aussi nous alerter sur le risque de délocalisation de certaines activités : si une tâche peut s'effectuer à distance au domicile du salarié, elle peut aussi s'effectuer dans une autre région ou un autre pays où les rémunérations sont plus faibles.
- 1.2.11. La CFDT Cadres propose de continuer d'accompagner le développement du télétravail de manière raisonnée.

La CFDT Cadres revendique un droit au télétravail inscrit dans la loi pour qu'il profite au plus grand nombre.

La CFDT Cadres milite pour que seules des activités prédéfinies dans un accord ou une charte en limitent l'accès et de façon exceptionnelle. Le télétravail deviendrait la norme, son refus l'exception.

La CFDT Cadres revendique que des formules adaptées aux besoins de chacun soient proposées dans les accords : télétravail occasionnel ou régulier, jours fixes ou variables... Afin de permettre à ceux qui souhaitent des modalités souples ou ceux qui au contraire demandent des jours fixes pour organiser leur vie privée puissent bénéficier du télétravail.

Pour la CFDT Cadres, un salarié ne peut pas accéder au télétravail uniquement si plus de 80% de ses tâches ne sont pas télétravaillables.

Un matériel non adapté – par exemple le travail au bureau sur ordinateur fixe- ne doit pas être un motif de refus du télétravail : la CFDT Cadres revendique pour tous les salariés dont les activités sont télétravaillables un équipement adapté au travail à distance que ce soit en termes d'équipement informatique que d'équipement mobilier.

La CFDT Cadres revendique un télétravail limité dans le temps : 2 à 3 jours maximum par semaine ou le cas échéant une présence minimale obligatoire sur site d'un à deux jours par semaine pour permettre d'éviter l'isolement social, professionnel, et d'autres conséquences indirectes comme l'implantation du flex office ou les délocalisations d'activité.

Toutefois, si le télétravail à temps complet sur la semaine est rendu possible par la direction, il doit être suivi ou suivre une semaine de télétravail sur site totale ou partielle afin de ne pas prolonger l'isolement.

La CFDT Cadres revendique que les organisations, dans le cadre du déploiement du télétravail, proposent toujours une alternative au domicile pour travailler à distance (Tiers-lieux...).

Le télétravail réalisé majoritairement au domicile pendant le confinement a amplifié les inégalités entre les femmes et les hommes au travail comme l'ont révélé de nombreuses études (dont celle du cabinet de conseil BCG (Boston Consulting Group) conduite par Ipsos



en février 2021). A commencer par une plus forte charge mentale, liée à la hausse des tâches ménagères qui sont le plus souvent dévolues aux femmes.

Certains salariés sont favorables au travail à distance mais ne sont pas en mesure ou ne veulent pas télétravailler depuis leur domicile.

La CFDT Cadres revendique un télétravail qui peut s'exercer partout en France, voire à l'étranger dans certaines conditions : le limiter aujourd'hui au seul domicile principal n'est pas justifié. Pour peu que le lieu choisi réponde aux exigences de sécurité définies et bénéficie de conditions de réalisation satisfaisantes du télétravail, il ne peut être refusé au salarié.

Comme pour le travail réalisé dans les locaux de l'entreprise, c'est à l'employeur de fournir les équipements nécessaires au salarié en télétravail. La CFDT Cadres revendique la prise en charge par l'employeur des équipements et frais liés au télétravail.

La CFDT Cadres revendique pour les représentants du personnel un suivi régulier du déploiement du télétravail (groupe paritaire, CSE...) et ses conséquences sur le bien-être des salariés, leurs conditions de travail et ses éventuelles conséquences sur l'emploi (délocalisation...).

En lien avec les fédérations et URI, la CFDT Cadres poursuivra ses réflexions sur les nouvelles pratiques syndicales à l'heure du travail hybride pour proposer des solutions innovantes en s'appuyant sur les travaux auxquels elle participe avec d'autres organisations (Réalité du dialogue social...).

### 1.3. Organisation des espaces de travail

- 1.3.1. Le développement massif du télétravail va- et a déjà- transformé profondément l'activité sur site : car cette modification des lieux d'activité transforme de fait les espaces de travail.
- 1.3.2. Beaucoup d'entreprises, si elles n'ont pas attendu la crise pour ouvrir des réflexions sur le sujet, ont profondément revu l'allocation de leurs m2 car les salariés sont désormais pour partie en distanciel.
- 1.3.3. Il convient dès lors de trouver le bon équilibre sans faire la course à la réduction des dépenses immobilières. La tentation est grande en effet de multiplier les organisations en bureau partagé (« Flex office ») : proposer à chaque salarié la possibilité de choisir son espace de travail quand il se rend dans l'entreprise sans avoir de place attribuée.
- 1.3.4. Mais « Choisir » n'est pas toujours le terme juste car la rentabilisation maximale des espaces réduits conduit trop souvent les organisations à proposer des ratios qui ne répondent pas à des conditions de travail optimales pour les salariés. Pour 1 à 2 jours de télétravail proposé,



certaines organisations réduisent les espaces de bureau à une place pour 3 salariés quand ce n'est pas plus.

- 1.3.5. Or ce choix nie l'importance même du bureau pour le salarié : il fait partie intégrante de son identité professionnelle. Le salarié doit être capable de s'y projeter quand il parle de son travail. Quand cette projection n'est plus possible et qu'il doit connaître l'inconfort de ne pas avoir de place quand il arrive, c'est son image de « moi au travail » qui se dégrade, ce qui aura très certainement un impact sur la qualité de son travail et son engagement.
- 1.3.6. Car s'ils sont parfois isolés en télétravail, les salariés risquent aussi de l'être dans l'entreprise.
- 1.3.7. Si venir au bureau ne va donc plus de soi, le mode hybride distanciel/présentiel doit amener les organisations privées et public à se poser la question de savoir pourquoi aujourd'hui un salarié vient travailler sur site. C'est en connaissant ses attentes et ses besoins que l'organisation sera capable de proposer les meilleurs aménagements possibles en ayant comme préoccupation son bien-être au travail.
- 1.3.8. Les nouveaux aménagements proposés par les prestataires sont aujourd'hui plus flexibles et modulables. Cette souplesse permise dans l'aménagement a souvent des conséquences négatives sur les conditions de travail : bureau mal isolé, espaces détentes bruyants, mobilier mal adapté.
- 1.3.9. Si elle n'est pas opposée par principe à l'organisation en flex office, la CFDT Cadres revendique une approche pragmatique pour que cette organisation du travail soit négociée avec les partenaires sociaux – en faire un point de discussion lors des négociations télétravail par exemple- et mise en place pour des populations dont l'activité le permet. La priorité doit être de garantir des conditions de travail optimales pour tous.
- 1.3.10. La réduction des espaces pour des raisons économiques ne doit pas dégrader les conditions de travail. La CFDT Cadres revendique que le ratio salarié-place soit défini pour garantir à chacun l'accessibilité à une place de bureau quand il est sur site.
- 1.3.11. La CFDT Cadres revendique des conditions de travail satisfaisantes dans les bureaux partagés afin de respecter le droit à la tranquillité, à la confidentialité et à la concentration de chacun.
- 1.3.12. La CFDT Cadres revendique que les instances représentatives du personnel en charge des conditions de travail (CSE, CSST, CHSCT...) soient impliquées en amont de toute décision d'aménagement et pas seulement informées et consultées quand le projet est quasiment finalisé. Un suivi régulier des salariés en flex-office doit être assurés par ces instances.

#### 1.4. Travail et territoire

- 1.4.1. La France a connu un développement spectaculaire des espaces de coworking. Ses formes se sont diversifiées (coworking, corpworking...) ainsi que ses usages (bureau, salle de réunion fablab...). La crise sanitaire a aussi mis en lumière de nouveaux besoins de salariés qui souhaitent bénéficier du télétravail mais n'ont pas forcément les conditions matérielles de le faire chez eux.





La CFDT Cadres revendique le développement des espaces de travail collaboratifs pour qu'ils soient une véritable alternative aux géants du secteur (WeWork, Regus...) souvent plus focalisés sur des critères de rentabilité.

Pour la CFDT Cadres, ces espaces doivent participer à la vie du territoire où ils sont installés, pouvoir autoriser le brassage de population aux statuts divers (indépendants, salariés, retraités ...), être accessibles non loin du domicile pour éviter les temps de transport trop importants, voire permettre à des personnes de partager avec d'autres leurs domiciles sur les horaires de travail.

Les espaces de coworking attirent des populations souvent éloignées du syndicalisme (indépendants, salariés de petites structures...) mais aussi des salariés de grands groupes qui ont négocié des places dans ces espaces pour favoriser le travail à distance de leurs salariés. La CFDT cadres soutiendra toutes les initiatives menées par les FD et les URI pour aller à la rencontre de ces travailleurs.

- 1.4.2. Le développement du travail à distance va avoir pour conséquence directe un redéploiement des espaces de vie et de travail sur le territoire.

Des quartiers autrefois désertés en journée trouvent une nouvelle vitalité grâce aux télétravailleurs qui se mettent à occuper ces espaces en journée pour consommer, se promener, pratiquer un sport... À l'inverse certains quartiers d'affaires perdent de leur attractivité et de leur activité.

Ce redéploiement n'est pas sans conséquence pour ceux qui y exercent une activité. Par exemple, si certains restaurants se vident dans les quartiers délaissés, des commerces de proximité connaissent un regain d'activité avec des clients qu'ils ne voient plus seulement le soir ou le week-end et qui consomment aussi différemment.

Ces nouvelles organisations suscitent l'intérêt de nombreux entrepreneurs mais aussi d'élus qui voient dans la « ville du quart d'heure » la possibilité de répondre à plusieurs enjeux de qualité de vie tout en pouvant répondre à des exigences écologiques en diminuant l'utilisation de véhicules polluants au profit de solutions douces.

- 1.4.3. La CFDT Cadres revendique la mise en place de pratiques innovantes dans les organisations qui facilitent le quotidien des salariés pour plus de flexibilité et moins de pression. Par exemple certaines entreprises permettent à leurs salariés de télétravailler avant de se rendre dans leur entreprise en fin de matinée et éviter ainsi les heures de pointe dans leurs déplacements.

- 1.4.4. Les problématiques liées au logement sont abordées dans le chapitre 2.8.

- 1.4.5. La CFDT Cadres propose de s'emparer pleinement des propositions du pacte de pouvoir de vivre pour permettre l'expression et la participation de tous les citoyens et co-construire les politiques publiques.



1.4.6. La CFDT Cadres, déjà auditionnée sur ces questions par des représentants de collectivités, des élus, des associations, poursuivra ses réflexions et continuera de porter ses revendications dans les débats et consultations auxquels elle participe pour améliorer la qualité de vie des travailleurs et des citoyens.

1.4.7. La CFDT Cadres soutiendra toutes les initiatives menées par les FD, les URI et les unions locales pour organiser des rencontres et proposer des solutions d'animation innovantes sur ces sujets pour donner une plus grande visibilité à notre organisation syndicale. Il pourrait être pertinent de s'appuyer sur les comités de quartier.

## 1.5. Le nomadisme

1.5.1. S'ils sont familiers du télétravail, c'est que les cadres ont depuis longtemps adopté le travail nomade. Réservé majoritairement aux commerciaux, cette organisation s'est désormais étendue à de nombreux métiers et rares sont aujourd'hui les cadres qui travaillent au même endroit toute la semaine. Le train, les espaces grands voyageurs, les hôtels sont devenus également des espaces de travail à part entière, ce qu'ont bien compris les professionnels qui les exploitent.

1.5.2. Ce nomadisme, s'il est devenu de plus en plus facile à organiser, n'est pas sans conséquence sur la vie des cadres et de leurs familles, lorsqu'ils sont amenés à vivre en semaine loin de chez eux dans des conditions pas toujours optimales malgré les progrès accomplis par ceux qui les accueillent.

1.5.3. Soumis à des horaires bouleversant fortement leur vie personnelle et leur sommeil, ils ne sont pas toujours reconnus car cela fait désormais partie de l'image du cadre telle que la société se la représente aujourd'hui.

1.5.4. Normaliser le nomadisme, c'est nier les conséquences sur les équilibres de vie et la santé des cadres. Aussi la CFDT Cadres revendique, quand elle existe,

La prise en compte du nomadisme dans les critères de pénibilité, de congés de récupération, de rémunération et de reconnaissance de carrière des cadres.

La négociation d'accord sur le nomadisme pour reconnaître enfin cette organisation du travail qui concerne de plus en plus de cadres.

## 1.6. Le management à distance

1.6.1. Le développement massif du travail à distance a souligné le rôle central que joue le manager de proximité dans la réussite de cette organisation du travail.

1.6.2. Souvent malmené par certains théoriciens de l'entreprise dite « libérée », le manager de proximité s'est vu confirmer toute sa légitimité en tant qu'acteur clé de l'organisation et la régulation du travail au sein de ses équipes

1.6.3. Mais quand on les interroge, les managers de proximité reconnaissent aussi avoir été souvent mal préparés à exercer cette fonction.



- 1.6.4. D'après une étude Apec de décembre 2020, 62 % des cadres, et en particulier 68 % des cadres managers, étaient intéressés par une formation sur les bonnes pratiques et les retours d'expérience en matière de télétravail. 74 % des professionnels RH sont également demandeurs d'une formation. De plus, une évolution des pratiques managériales est souhaitée par près de 9 cadres sur 10, et autant de cadres managers (89 %). Ces derniers identifient deux facteurs clés de succès pour manager à distance : communiquer régulièrement (54 %) et bâtir une relation de confiance (49 %).
- 1.6.5. Il est plus que jamais nécessaire d'avoir des managers de proximité formés à toutes les dimensions de leur métier. Il convient en amont de pouvoir identifier quelles pourraient être les compétences nécessaires leur permettant d'exercer leur activité dans de bonnes conditions et de manière efficace.
- 1.6.6. Comme le rappelle l'accord national interprofessionnel du 28 février 2020 signé par la CFDT portant diverses orientations pour les cadres dans son article 2.1.1, « *les nouvelles technologies présentent des opportunités multiples en matière d'organisation du travail et des marges d'autonomie pour les personnels d'encadrement [...]* », les managers ont besoin d'être formés sur le management à distance. La formation des managers doit être prévue dans les accords sur le télétravail.
- 1.6.7. Pour ce faire, la CFDT Cadres s'est fortement impliquée dans la certification Cléa Manager initiée par l'ANI qui souligne « *Une fois mise en place, la certification « Cléa manager » prévoit un module spécifique relatif à la gestion du travail à distance.* »
- 1.6.8. Les travaux menés avec l'IMT Atlantique sur le management à distance et les outils technologiques seront poursuivis et leurs résultats diffusés et utilisés par la CFDT Cadres pour produire des livrables (colloques (ODC) webinaires, plaquettes...)
- 1.6.9. La CFDT Cadres avec l'aide du Crefac, travaillera à un véritable programme de formation à destination des cadres désireux de s'approprier cette forme de management, qui, si elle n'opère pas un changement complet dans les pratiques, nécessite de s'interroger sur ses différents enjeux et les moyens pour les aborder.

## 1.7. Le mode projet

- 1.7.1. Le mode projet n'est pas une nouveauté dans le monde du travail : mis en place dans de nombreux secteurs depuis longtemps, il bouleverse les organisations et ne cesse de se développer et de s'étendre à de plus en plus d'entreprises et d'administrations.
- 1.7.2. Le travail en mode projet correspond à la fois à une méthodologie de travail et à un mode de management dont l'objectif est de faire collaborer plusieurs personnes sur un projet commun. Aussi une personne peut participer à plusieurs projets en même temps et un manager pourra également en encadrer plusieurs durant l'année.
- 1.7.3. Ainsi, nombreux sont les cadres qui sont amenés à encadrer ou à travailler au sein de plusieurs équipes tout au long de l'année et parfois simultanément. La multiplication des interlocuteurs et de leurs profils (équipe interne, équipe clients, sous-traitant, indépendants...) oblige le cadre à développer de nouveaux modes d'organisation et de collaboration auxquels il n'a souvent pas été formé.



- 1.7.4. Cette organisation, si elle est source d'enrichissement et peut être motivante, peut aussi être mal vécue quand sa mise en place se révèle défailante. Par exemple, le manque de coordination et d'écoute peut très vite amener le cadre à devoir répondre à plusieurs échéances en même temps, ce qui, en plus d'altérer la qualité des livrables rendus, l'expose au stress et risque de dégrader très vite ses conditions de travail, voire sa santé.
- 1.7.5. Pour la CFDT Cadres, l'organisation du travail doit être discutée par l'ensemble des parties prenantes et ne pas être la chasse gardée de la direction qui ne communique souvent les priorités, les instructions et les objectifs que dans un mode descendant sans jamais prendre en compte les avis de ceux qui coordonnent l'activité.
- 1.7.6. Aussi, partout où la demande s'exprime, la CFDT Cadres proposera aux équipes syndicales de les accompagner dans la mise en place de solutions où ces discussions peuvent avoir lieu. La CFDT Cadres rappelle que les espaces de dialogue professionnel proposé par l'ANI Qualité de vie au travail de 2013 sont une des réponses satisfaisantes à ce type de besoin.
- 1.7.7. Le mode projet, qui déploie un management opérationnel transversal, vient également compléter, parfois concurrencer, voire remplacer, le management hiérarchique classique ; il peut complexifier les relations de travail. Le membre d'une équipe se retrouve avec plusieurs évaluateurs, plusieurs responsables, et des objectifs variables et toujours plus nombreux : ce mode d'organisation complexifie donc également les méthodes d'évaluation et la politique salariale quand il s'agit de mesurer les contributions de chacun, attribuer une augmentation de salaire ou une promotion.
- 1.7.8. La CFDT Cadres revendique la mise en place de comités d'arbitrage dans les procédures d'évaluation pour prévenir ou régler tout litige éventuel.

## 1.8. L'intelligence artificielle

- 1.8.1. Les outils d'IA sont souvent introduits sur des outils numériques préexistants. Le droit à l'information à la consultation et au dialogue social que toute nouvelle technologie devrait produire, est souvent omis.
- 1.8.2. Cette technologie, méconnue, suscite des craintes et pose des enjeux éthiques et sociaux inédits.
- 1.8.3. Elle offre pourtant de grandes opportunités dans beaucoup de domaines. Elle peut être un moteur d'innovation et de compétitivité pour les entreprises. Dans le monde du travail elle peut alléger des tâches lourdes et dangereuses ou celles répétitives et routinières. Mais son opacité et la complexité de ses modèles comportent aussi des risques pour la qualité de travail, pour le respect des droits fondamentaux, pour la protection de la santé et de la vie privée. Dans la société elle peut être utilisée à des fins malveillantes et peut faire courir des risques à l'état de droit et à nos démocraties.
- 1.8.4. Les leviers pour l'interpeller

La CFDT cadres exige, comme pour toute technologie et pour l'IA en particulier tant elle est perturbatrice, que son introduction soit accompagnée en amont par un dialogue social et par la négociation.



La CFDT Cadres revendique le droit pour les utilisateurs et les cadres la déployant, d’être associés et impliqués dès sa conception.

La CFDT Cadres revendique l’explicabilité des décisions prises par les algorithmes et leur transparence.

La CFDT Cadres outillera ses militants pour pouvoir interpeller leurs directions sur la finalité de l’introduction de l’IA, sur son impact dans les métiers et les emplois, sur le respect des droits fondamentaux (respect vie privée, non-discrimination, droit à la dignité...), sur ses effets sur la qualité du travail et sur la santé.

La CFDT-Cadres face à l’opacité et complexité des modèles IA, demande que ces systèmes soient régulièrement testés et audités d’une manière indépendante, afin qu’ils soient conformes aux exigences éthiques et respectent les droits fondamentaux. En cas de non-conformité leur utilisation doit être interdite.

La CFDT cadres demande l’application du RGPD et du droit de s’opposer à la décision prise uniquement par la machine si elle impacte le recrutement, l’accès à la formation, l’évolution professionnelle ou tout autre aspect de la vie du travailleur. Pour ce faire, le CSE devra disposer d’un droit de regard.

La marge de manœuvre et la décision doivent rester dans les mains de l’humain. Dans le domaine RH, cette prérogative doit rester l’apanage des DRH.

A la demande des équipes, la CFDT Cadres mettra à disposition des formations d’initiation à l’IA.

La CFDT Cadres dans ses différents mandats, continuera à agir et à se positionner sur le sujet au niveau national et européen au CESE, à UNI, à Eurocadres.

## 1.9. Les outils numériques

### 1.9.1. Formation et usage

Le développement du travail à distance s’est accompagné d’une utilisation accrue des outils numériques dit « collaboratifs ». Bien souvent utilisés pour la première fois par les salariés, ces outils n’ont pas fait l’objet d’une formation adéquate à leur utilisation et leur usage.

Parce qu’il manquait bien souvent aux salariés des outils pour bien faire leur travail, les solutions proposées gratuitement ont été largement utilisées aux dépens parfois des mesures de sécurité mises en place dans l’organisation : on pense à l’utilisation de Zoom au début du confinement alors que de nombreuses failles de sécurité avaient été identifiées.

L’enchaînement des réunions en distanciel lors d’une journée peut représenter une charge psychique importante. De même, l’organisation pratique des réunions en « 100% distanciel » et surtout en mixte n’est à ce jour pas encore fluide. Ces deux constats entraînent à la fois une dégradation des conditions de travail et une perte de productivité.

La CFDT Cadres réaffirme le droit de chacun à être formé à des outils numériques nécessaires à l’exercice de son activité. Cette formation concernera aussi bien leurs utilisations que leurs usages.

La CFDT Cadres demande que les équipes de direction des entreprises ou administrations soient attentives aux retours des salariés et de leurs représentants, notamment CSSCT/CHSCT, dans les



dysfonctionnements rencontrés sur tel ou tel outil ou mode de fonctionnement, et d'ajuster les outils et les pratiques à ces besoins.

### 1.9.2. Outil de surveillance

Le développement des outils numériques, s'il a permis une mise en place plus rapide du travail à distance a aussi eu pour conséquence d'accroître les moyens de surveillance offerts aux supérieurs hiérarchiques désireux de surveiller l'activité de leurs équipes.

La CFDT Cadres rappelle un certain nombre de principes énoncé par la Cnil comme :

- L'interdiction faite à l'employeur de placer ses salariés sous surveillance si ce n'est pas justifié et exceptionnel.
- La désignation d'un référent Cnil et sa formation
- L'information préalable obligatoire du salarié et du CSE de la mise en place d'un outil de surveillance.
- L'interdiction de certains procédés comme les « keyloggers », le partage permanent de l'écran, les logiciels permettant de prendre des photos du salarié devant son ordinateur toutes les cinq ou dix minutes ou la surveillance constante au moyen de caméras ou de micros.
- La liberté laissée au salarié en visioconférence de brancher ou non sa caméra si ce n'est pas justifié.

Aussi la CFDT Cadres restera vigilante quant au déploiement de tels outils et n'hésitera pas à alerter les autorités sur une quelconque utilisation des outils contraire aux pratiques qui respectent les droits des salariés.

### 1.9.3. Réseau social d'entreprise

De plus en plus d'organisations mettent en place un réseau social d'entreprise : outil collaboratif en ligne, il permet à ses membres de centraliser l'information sur une même plateforme et de mieux communiquer. Sur le papier, les utilisateurs peuvent normalement y travailler plus efficacement en groupe et mener des projets communs plus facilement afin de gagner du temps. Tout cela sur un mode qui se veut plus convivial que la communication classique par mail par exemple.

Mais dans les faits, se développent également en parallèle de nouvelles injonctions : celles de répondre de manière instantanée, de contribuer de plus en plus régulièrement... Si certains salariés ont souvent bien compris qu'il était plus important de « faire savoir » sur ces réseaux que de faire vraiment leur travail, les autres qui ne jouent pas le jeu -par manque de temps, par choix...- sont ostracisés. Pour la CFDT Cadres, il convient de discuter de l'utilisation et des règles fixées dans ces nouveaux espaces afin de garantir à chacun la liberté d'y participer à son rythme ou pas.



#### 1.9.4. Le droit et le devoir de déconnexion

La crise sanitaire a démontré comment le droit à la déconnexion était un droit fragile. Si la situation particulière que nous avons vécue a amené parfois certains salariés à négliger ce droit, il convient toujours de se poser les bonnes questions pour que la déconnexion devienne une réalité dans leurs quotidiens.

Car, malgré les avancées législatives qui, en reconnaissant le droit à la déconnexion, ont invité les organisations à négocier des accords ou signer des chartes sur ce thème, force est de constater que bien souvent encore la réalité sur le terrain est toute autre.

Au-delà de la charge de travail ou d'une mauvaise organisation dans l'entreprise, certains salariés font face à une forme plus ou moins grave d'addiction numérique qui peut faire tache d'huile, l'envoi de mails ou toute autre forme de sollicitation à toute heure du jour, de la nuit, quel que soit le jour de la semaine pouvant devenir une sorte de norme.

Le droit et le devoir qu'a chacun de se déconnecter - le soir, le week-end mais aussi sur son temps de travail - est une nécessité pour tous. La crise sanitaire nous a rappelé combien une surconnexion pouvait nuire durablement à la santé des salariés.

La CFDT Cadres poursuivra son travail d'accompagnement des militants dans les organisations pour que ce droit devienne véritablement effectif. Elle poursuivra aussi la formation de tous les adhérents à travers des modules développés avec le Crefac.

Parce que cette connexion excessive peut conduire à une véritable addiction au numérique, la CFDT Cadres souhaite que cette dernière soit reconnue comme grande cause nationale. En effet traiter des ravages de l'addiction au numérique sur le champ du travail ne sera pas suffisant : c'est l'individu dans l'ensemble de ses activités qui doit être pris en charge. Ainsi, le monde du travail ne peut plus être le seul terrain où ces questions sont traitées. C'est à la société tout entière de s'emparer de cette question.

#### 1.10. Les managers face aux risques psychosociaux (RPS)

1.10.1. La crise sanitaire et le développement du travail à distance ont exposé tous les salariés en général et les managers de proximité en particulier à une pression accrue. Malgré les messages de tolérance et de compréhension adressés par certaines directions à leurs salariés sur l'atteinte des objectifs ou les délais accordés pour le rendu des travaux, beaucoup de cadres se sont retrouvés exposés à des risques pour leur santé physique et mentale quand ils n'ont pas été obligés de s'arrêter pour burn-out.

1.10.2. Depuis toujours, la CFDT Cadres rappelle l'importance du rôle du manager de proximité dans les organisations privées comme publiques. Et depuis ces dernières années, les difficultés toujours plus grandes qu'il rencontre pour bien faire son travail et quand il est



sollicité par sa hiérarchie et son équipe : horaires à rallonge, charge de travail importante, communication difficile, conflits à gérer...

- 1.10.3. Les risques psychosociaux se développent entre autres quand le salarié n'est pas en mesure de bien faire son travail. Pour la CFDT Cadres, pouvoir discuter de ses objectifs, alerter en cas de surcharge, avoir les moyens nécessaires et la possibilité d'agir sur son travail sont des facteurs clés de réussite qui souvent préviennent le développement des RPS.
- 1.10.4. Se fait jour également un risque de perte de sens au travail quand le cadre ne reçoit pas un retour suffisant face à ce qu'il investit dans son activité professionnelle ou si ses valeurs entrent en conflit avec celles de l'entreprise.
- 1.10.5. La CFDT Cadres tire la sonnette d'alarme depuis des années : plutôt que de se concentrer sur la prévention tertiaire (le mal est fait : que fait-on ?), elle invite les organisations à se pencher sur les mesures de prévention primaire (Comment éviter que ?).
- 1.10.6. RH, comptabilité, *reporting* : on ne compte plus les activités récurrentes auxquelles les managers doivent se soumettre en plus du travail d'encadrement et de leur rôle opérationnel qu'ils ont souvent gardé lors de leur prise de fonction. La CFDT Cadres revendique de façon urgente l'allocation de moyens aux managers : les coupes budgétaires toujours plus nombreuses ont été trop importantes en réduisant de manière drastique des fonctions clés et dont les tâches leur ont été réattribuées.
- 1.10.7. La CFDT Cadres revendique la mise en place d'un dialogue permanent au sein du collectif de travail. Les managers doivent être en mesure de pouvoir eux aussi faire remonter les problèmes sans être sanctionnés sous prétexte qu'ils sont des représentants de la direction auprès des équipes : c'est le droit d'expression des cadres défendu depuis des années par la CFDT Cadres.
- 1.10.8. S'il faut être conscient que ce dialogue peut parfois engendrer des tensions et des conflits, reconnaître aussi que ces moments sont utiles à la résolution de problème, à condition que des procédures d'arbitrage soient prévues et mises en place avant que la situation ne dégénère.

### 1.11. La qualité de vie des cadres

- 1.11.1. Dans notre résolution du précédent congrès, nous écrivions déjà « *Conséquence directe de leur autonomie et de leur responsabilité, la qualité de vie des cadres n'est pas toujours satisfaisante. [...] les cadres qui souffrent de leurs conditions de travail sont de plus en plus nombreux.* ». Ce constat est malheureusement toujours d'actualité.
- 1.11.2. Comme nous le disions déjà dans notre précédent texte d'orientation, « *La CFDT Cadres revendique une meilleure qualité de vie - au travail et hors-travail - des cadres ainsi que la prise en compte de la pénibilité de certaines situations. Il est donc important de travailler autour des problématiques de santé physique, psychique et mentale, pour apporter des solutions aux salarié-e-s concerné-e-s.* ».
- 1.11.3. Au cours de la mandature 2017 – 2021, la CFDT Cadres a proposé un certain nombre d'évènements autour de cette thématique et mis à jour certaines revendications pour faire de la qualité de vie des cadres un objectif prioritaire pour les années qui viennent. Les





équipes CFDT pourront s'appuyer sur l'ANI cadres 2020 qui contient plusieurs points d'appui pour le dialogue. LA CFDT Cadres soutiendra les initiatives des URI et FD.

- 1.11.4. L'ANI télétravail 2020 aborde la question du sentiment d'isolement et indique que le salarié en ayant la perception doit pouvoir alerter son manager et que ce dernier doit proposer des solutions. Cette proposition CFDT Cadres a été retenue et rejoint notre revendication de pouvoir dire STOP à la surcharge. Ce pouvoir d'alerter son manager sur une situation personnelle qui se dégrade et devient critique pour la santé (surcharge, isolement) doit s'accompagner d'une réponse que le manager doit pouvoir apporter avec l'appui des professionnels concernés. Plus globalement, l'ANI Télétravail et l'ANI Cadres dessinent les contours d'un devoir de vigilance managériale envers les salariés.
- 1.11.5. La CFDT Cadres poursuivra ses travaux en liens avec ses partenaires et développera des argumentaires à destination des militants qui souhaitent négocier ce thème dans leur organisation.
- 1.11.6. La CFDT cadres viendra en appui des FD et URI pour développer un revendicatif sur ces questions, faire vivre leurs résolutions de congrès sur ces thèmes et organiser des évènements à destination des adhérents et militants.
- 1.11.7. Au cours de cette mandature et comme elle l'avait inscrit dans son texte de résolutions, la CFDT cadres a aussi porté une attention particulière aux salariés aidants.
- 1.11.8. Les profils des aidants sont nombreux : jeunes parents, enfants s'occupant d'un parent âgé, enfant ou parent d'une personne en situation de handicap. L'entreprise ou l'administration qui demande un engagement toujours plus grand à ses salariés ne peut ignorer ces situations et est de plus en plus sollicitée pour apporter des réponses adéquates.
- 1.11.9. La crise sanitaire et le télétravail imposé ont fait « rentrer » de nombreux managers dans le quotidien de leurs équipes. Faute de pouvoir apporter des réponses attendues par les salariés dans des domaines qui ne sont pourtant pas de leur ressort (maladie, vulnérabilité, dépendance, aidant familial, détresse psychologique ou financière...), nombreux sont les encadrants qui ont manifesté leurs malaises devant de telles situations et ont souvent mal vécu leur impuissance à pouvoir y répondre.
- 1.11.10. Pour la CFDT Cadres, les managers ne doivent pas se retrouver seuls face à ces situations et pouvoir faire remonter les cas identifiés aux représentants du personnel, médecins du travail, psychologues, assistantes sociales qui ont, eux, les moyens de répondre aux attentes et besoins des salariés. La confidentialité doit être respectée tout au long de la procédure de prise en charge.
- 1.11.11. Une organisation comme la CFDT Cadres ne peut à son tour ignorer ces situations et ne pas aider ses adhérents dans leur quotidien souvent chahuté par les problèmes de la vie.
- 1.11.12. Notre revendicatif doit être en adéquation avec leurs attentes. Les sondages que nous avons réalisés au cours de la mandature montrent par exemple que c'est souvent la demande d'une meilleure flexibilité dans l'organisation du temps de travail qui arrive en tête des attentes des cadres.



- 1.11.13. La CFDT Cadres sera en appui de tous les militants dans les négociations en lien avec ces sujets ; handicap, égalité professionnelle, aménagement du temps de travail, télétravail.
- 1.11.14. La prise en compte des salariés aidants figure en bonne place dans les textes de résolution des FD et URI : la CFDT Cadres leur proposera de travailler ensemble sur ces questions qui, au-delà du monde du travail, touchent la société tout entière.
- 1.11.15. La CFDT Cadres revendique le développement de la démarche QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail) dans laquelle s'inscrivent les espaces de discussion. Ces espaces doivent se mettre en place dans un cadre structuré, ayant fait l'objet d'une négociation et offrir des garanties suffisantes de suivi des actions dégagées. La CFDT Cadres s'engage à soutenir et accompagner les équipes syndicales engagées dans la mise en œuvre de la QVCT telle qu'elle est définie par l'ANI 2021 : améliorer la qualité du travail, la qualité des conditions de travail et faire de la prévention primaire un enjeu de performance.
- 1.11.16. La CFDT Cadres revendique la mise en place d'espaces de dialogue pour les cadres dans les entreprises et administrations afin de veiller à ne pas laisser se développer des situations d'isolement et favoriser la construction de référentiels communs.
- 1.11.17. Il importe d'insister sur le fait que les espaces de dialogue, s'ils n'ont pas d'impact sur les décisions, sont contreproductifs en termes de santé au travail et d'engagement dans le travail. 40 ans après les Lois Auroux, il faut faire émerger des espaces de discussion décisionnels qui transforment le réel.

