

ÉDITION 2018



**VERS UN
ENCADREMENT**

**HUMAINEMENT
DURABLE**



1

L'ENCADREMENT,
UNE FONCTION CLÉ

Être cadre aujourd'hui, consiste de plus en plus, à être le porteur de réformes libérales, à jouer le rôle que les directions tentent de nous imposer, à nous sentir responsable et sans condition, de la mise en oeuvre de directives imposées. Nous sommes supposés laisser au vestiaire leurs convictions profondes, leur liberté de pensée et d'opinion, leurs droits citoyens les plus fondamentaux.

Les cadres se reconnaissent pourtant comme des salariés, au même titre que les autres. Mais leurs fonctions, leurs responsabilités, leur technicité et leur rôle dans l'organisation du travail leur confèrent une spécificité.

1.1/ DÉFINITION DE LA NOTION D'ENCADREMENT

On définira comme « *technique managériale* », tout principe d'organisation

(stratégique ou opérationnelle) ayant pour but d'atteindre au mieux les objectifs de la manière la plus efficace possible, celle-ci passant le plus souvent par l'adhésion des travailleurs à cet objectif.

Dès le départ, il apparaît que le management recouvre deux dimensions très différentes à savoir :

- une dimension technique, organisationnelle et d'aspect scientifique (dans le sens où les choses sont reproductibles, soumises à un effet cause conséquence/constant),
- une dimension humaine beaucoup plus aléatoire.

L'arrivée dans nos administrations de la notion de management est relativement récente avec une généralisation qui se développe depuis une vingtaine d'années. Les choses ont commencé à évoluer avec le recrutement de personnels de plus en plus qualifiés, l'évolution constante du cadre de travail (d'un point de vue réglementaire



MANAGER OU TERRORISER ?



ou technique), l'arrivée de la Lolf et de la culture de la performance, les réorganisations successives liées à d'importantes suppressions d'emplois... Le constat était donc là, les anciennes méthodes plus directives avaient fait leur temps. Il fallait

alors repenser les méthodes de travail et la gestion des relations interpersonnelles de manière à atteindre les objectifs fixés bien plus haut.

1.2/ LE MANAGEMENT : UNE PARTIE DE PLAISIR ?

SECTEUR PRIVÉ

Des négociations sont actuellement en cours sur la « *notion d'encadrement* » suite à la décision de supprimer la caisse de retraite complémentaire des cadres au 1er janvier 2019.

Dans ce contexte, le Medef souhaiterait cantonner la définition de l'encadrement aux seuls cadres de commandement. Au contraire, la CGT considère qu'il faut y inclure toute la diversité actuelle de l'encadrement au sens large : cadres supérieurs, encadrement de proximité, ingénieurs, personnel de haute technicité, experts...

Pour éviter les inégalités de traitement et le risque de dumping social sur le dos des salariés qualifiés, il faut que la définition de l'encadrement et les protections qui en découlent s'appliquent quels que soient l'entreprise, la branche, l'administration ou le territoire où exercent les personnels concernés.

Évidemment non ! Selon les derniers sondages, 94 % des cadres se disent stressés par leur travail (enquête Cadreo). Une étude suédoise a démontré que le niveau de stress variait en fonction de la position du cadre : plus on monte dans les échelons, plus le niveau de stress... descend ! Et il y a une raison simple à cela, le positionnement ou « *théorie du marteau et de l'enclume* ». Plus un cadre est proche du terrain, plus il se trouve dans une situation où il doit faire face aux remontées de ses agents tout comme aux instructions de sa propre hiérarchie, les deux étant souvent diamétralement opposés.

Le stress du manager est un paramètre qui est totalement minoré (quand il n'est pas simplement nié) par la haute hiérarchie. Pourtant il existe, et sous de nombreuses formes : le stress d'être celui qui doit annoncer les réformes et les gérer, le stress de devoir affronter souvent seul la contestation, le stress de devoir faire accepter des objectifs mal conçus, le stress du poids de sa propre hiérarchie qui pèse sur ses épaules... Et à tout cela s'ajoute notamment le stress induit par le stress des agents, car souvent le manager est le réceptacle de leurs problèmes. Et face à cela le manager est souvent seul. Ce type de stress est difficile à décharger, et peut aller jusqu'à



HALTE AUX BURN-OUT !

entraîner des pathologies physiologiques (ulcères, burn-out...). Face à ce constat, l'administration ne fait rien et continue ses restructurations et suppressions d'emplois à marche forcée ! Elle semble considérer que les managers de proximité, une fois usés, sont des pièces remplaçables par d'autres.

Et ce constat, qui était classique auparavant pour les inspecteurs, est de plus en plus valable pour une partie de l'encadrement supérieur. En l'état et sans une réelle prise en compte des besoins en matière d'emploi, de formation et de valorisation du travail effectué, il ne peut y avoir de bonne manière de manager. L'administration s'est ainsi mise dans une impasse. Malgré cela, d'autres manières de gérer des équipes peuvent être mises en place pour améliorer la situation.

1.3/ MANAGER AUTREMENT

Après le contrôle des corps, incarné par Charlot dans « *Les Temps modernes* » durant la phase de la révolution industrielle, l'idéologie libérale des années 1980 vise au contrôle des esprits pour accompagner la mutation du capitalisme vers la financiarisation de l'économie. Les lois du management deviennent une traduction d'orientations stratégiques qui basculent vers la gestion au détriment de la technicité, du sens du travail et du bien travailler, engendrant une dichotomie entre les gestionnaires et le réel. Cette mutation s'accompagne d'un discours managérial qui laisse croire que « *réussir sa vie professionnelle c'est réussir sa vie tout court* ».

Pour sortir des drames humains et des gâchis sociaux et environnementaux du





Wall Street management, la CGT formule des propositions afin de construire un management alternatif. Voir les ouvrages « *Wall street management* » et « *Laissez-nous bien travailler* » de Marie-José Kotlicki et Jean-François Bolzinger, tous deux de l'Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens de la CGT.

La mise en place de nouveaux droits pour l'encadrement (défini au sens large : manager, chef de projet, expert, etc.), est au cœur de la construction du management alternatif tel que nous le préconisons. Il repose sur 3 axes de construction, réhabilitant le rôle central que doit occuper le travail pour construire l'alternative au modèle dominant :

- la reconnaissance des qualifications permettant leur plein exercice et la revalorisation de la technicité ;
- des droits d'expression et d'intervention individuels et collectifs ;
- la conjugaison permanente des

aspects sociaux, économiques et environnementaux.

La cohérence de ces trois axes complémentaires nécessite de les faire vivre simultanément. Il s'agit de regagner le pouvoir d'agir sur le travail, en permettant le plein exercice des qualifications de chacune et chacun :

- par la **mise en place d'espaces de discussion professionnelle**, permettant aux cadres d'évoquer et de résoudre les difficultés rencontrées pour exercer un travail de qualité respectant les règles de l'art de leur métier ;
- par l'**élaboration collective des objectifs**, qui doit s'accompagner d'une discussion sur les incidences prévisibles et sur les moyens nécessaires ;
- par la **discussion sur les moyens mis à disposition par l'employeur pour réaliser un travail de qualité** conforme au métier ;
- par une **évaluation du travail tenant compte de sa dimension collective**, basée



sur des critères objectifs et transparents, et reconnaissant l'apport individuel ;

- par la **reconnaissance des qualifications et une revalorisation de la technicité** (y compris pour les métiers du tertiaire), et la lutte contre toutes les formes de discriminations.

Il s'agit de permettre à l'encadrement d'intervenir pour préserver l'éthique, la qualité du travail et la confiance dans les relations de travail :

- par un **management qui doit être orienté vers la restauration du collectif de travail**, lui-même tourné vers le partage de l'expérience et du sens ;
- **en garantissant la liberté d'expression**, notamment lors des réunions professionnelles (les discussions collectives sur l'organisation du travail et la marche de l'entreprise doivent permettre l'expression des potentialités de création de chacun) ;
- **en reconnaissant le rôle contributif**

des cadres afin que le travail ne soit pas facteur de souffrance et d'aliénation, mais un moyen d'humaniser, une forme d'épanouissement des femmes et des hommes où chacun éprouve sa liberté par la création individuelle et collective ;

- **en reconnaissant un droit d'alerte et de propositions alternatives** afin de pouvoir refuser de mettre en œuvre une directive contraire à l'éthique.

Il s'agit de promouvoir les capacités de créativité de chacune et chacun afin de construire un développement intégrant efficacité économique, sociale et environnementale :

- avec des choix stratégiques, consolidant l'emploi, la reconnaissance des qualifications, la citoyenneté dans l'entreprise et l'exercice des libertés syndicales, y compris dans les entreprises sous-traitantes (par exemple pour le nettoyage des locaux ou le recours à des sociétés informatiques) ;

PROTÉGER
LES LANCEURS D'ALERTE



- en ayant un encadrement professionnellement engagé et socialement responsable doté de nouveaux droits ;
- en développant la transparence des décisions, ainsi que le renforcement de l'information et de la consultation des personnels et de leurs représentants, y compris des entreprises sous-traitantes ;
- en mettant en place un droit suspensif sur les grandes décisions concernant l'emploi.

A chaque période historique, le prisme du travail éclaire sur les enjeux et les batailles à engager. Avec l'ère numérique, nous entrons dans une période charnière pour notre droit du travail et notre modèle social. La révolution numérique nous donne l'opportunité de réinterroger nos modèles économiques et de management devenus archaïques. Changer de cap

nécessite de nouveaux droits pour rompre avec le modèle capitalisme en restaurant les logiques propres au service public, à l'intérêt général à la cohésion et à l'égalité sociales.

Avec les technologies et les outils numériques nous entrons dans l'ère du « *travail tout le temps, de n'importe où, à partir de n'importe quel support pour accomplir une tâche professionnelle* » autorisé par le bureau virtuel et les réseaux. Les nouveaux outils de communication et l'avènement de l'internet mobile sont instrumentalisés pour prolonger le lien de subordination.

1.4/ LIBÉRER LES CARRIÈRES

Les fonctions d'encadrement tout comme celles d'ingénieur ou de technicien doivent donner lieu à de véritables perspectives

POUR QUE L'ÉGALITÉ
NE SOIT PLUS UN COMBAT



ENCADREMENT, FONCTION CLÉ



de carrière en adéquation avec l'exigence qu'elles portent.

Au fil des ans, dans nos administrations, le travail s'est complexifié. Le niveau de norme s'est considérablement élevé. Les nouvelles technologies, si elles ont permis d'automatiser nombre de tâches, ont également rendu le travail plus pointu. L'environnement qui entoure nos services est aussi devenu bien plus complexe. Tout ceci n'a fait que rendre le travail plus exigeant et nécessiter des connaissances plus grandes encore. Alors que les tâches répétitives sont de moins en moins présentes, l'expertise des agents, exigée de la part des directions, s'est amplement renforcée. Ainsi, nos métiers ont été profondément bouleversés en l'espace de deux décennies. Tout ceci s'est également accompagné d'une forte élévation du niveau d'éducation et de diplôme des nouveaux entrants dans l'administration.

Pour autant, les niveaux de promotion et l'avancement des carrières restent à la traîne et sont même régulièrement amputés ces dernières années. Au-delà de créer d'intenses frustrations dans les services, il s'agit surtout là d'une situation profondément injuste au sein d'un ministère qui profite largement de grandes compétences souvent à moindres frais.

Il est donc nécessaire d'envisager un grand plan de requalification pour mieux coller à la réalité de notre champ professionnel

qui exige de solides compétences de la part de la majorité des agents. Ceux-ci doivent être nettement mieux reconnus dans leurs fonctions de cadres et de techniciens.

Pour l'encadrement, là aussi la situation est devenue bien plus complexe avec d'importantes suppressions d'emplois, l'exigence de compétences bien plus élevées mais aussi la nécessité d'une adaptation très forte et rapide aux évolutions technologiques et normatives.

Alors qu'elles se retrouvent aujourd'hui tassées, les carrières doivent être libérées et permettre une meilleure reconnaissance des travaux et des responsabilités exigées de l'encadrement mais également des autres catégories. Tout ceci doit bien entendu s'accompagner de revalorisations salariales qui vont nettement au-delà de la simple augmentation du point d'indice.

1.5/ L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Les femmes ingénieures, cadres et techniciennes se heurtent toujours à une barrière invisible qui bloque leur évolution salariale et leur prise de responsabilités. Ce « *plafond de verre* » s'apparente à un véritable « *plafond de mère* » tant les inégalités femmes-hommes chez les cadres tiennent largement aux discriminations subies pour grossesse, maternité ou « *souçon de maternité* ».





2

TEMPS DE
TRAVAIL, LE
COMPTEUR
S'AFFOLE

2.1/ UNE SITUATION HORS DE CONTRÔLE

Le rapport annuel 2016 sur l'État de la Fonction publique souligne, pour les trois versants, l'importance des surcroûts d'activité avec pour conséquences immédiates l'intensification du travail, l'augmentation des contraintes de rythme, l'existence d'objectifs irréalistes ou flous, l'exigence de polyvalence non maîtrisée, les instructions contradictoires. Les réformes successives et à marche forcée sans consultation préalable de l'encadrement et poursuivant uniquement une logique de coûts et donc d'effectifs ont eu pour conséquence directe l'explosion de la charge et du temps de travail des ingénieurs, cadres et techniciens.

Le sondage réalisé par la CGT en 2018 met clairement en évidence la difficulté rencontrée par les ingénieurs, cadres et techniciens

dans la Fonction publique en matière de respect du temps de travail réglementaire. En effet, la mise en place des RTT s'est effectuée dans un contexte de réorganisation des missions du service public et s'est faite en corrélation avec la réduction du nombre de fonctionnaires.

Les Cadres et ingénieurs sont astreints à des conditions de travail de plus en plus dégradées selon le baromètre social 2018. La charge de travail augmente de 64 % dans la fonction publique (61 % dans le secteur privé), le temps de travail augmente de 55 % dans la fonction publique (51 % dans le secteur privé). Plus de 46 % des cadres travaillent en moyenne plus de 44 heures.

L'impact des outils numériques sur la dégradation des conditions de travail n'a rien de virtuel : l'usage des technologies de



l'information et de la communication sur le temps personnel pour des raisons professionnelles est très répandu dans la Fonction publique : 83,9 %. Il l'est aussi dans le secteur privé (72,5 %). Et, dans le même sens, le débordement accru de la vie professionnelle sur la vie privée est très ressenti dans la Fonction publique (69,1 %). Dans le secteur privé, ce chiffre s'élève à 54,5 %.

Des charges de travail très lourdes. Environ 65 % des cadres en font état. L'instabilité des organisations, les réorganisations incessantes participent à la surcharge de travail. Dans la fonction publique, le non-remplacement des départs en retraite et l'augmentation du nombre de missions nouvelles dans le cadre des réformes publiques accentuent le phénomène.

Conséquence directe, l'arbitrage entre rémunération et jours de RTT se trouve faussé, car la pression au travail rend plus difficile la prise de jours RTT. Ce n'est pas un hasard si dans la fonction publique près de 40 % des répondants « ne se prononcent pas » lorsqu'on leur demande s'ils préféreraient le paiement ou la récupération des heures supplémentaires effectuées.

Sens du travail et rôle et place de l'encadrement. Ce contexte anxiogène au sein duquel les ICT sont conduits à gérer les priorités et les urgences, influe directement sur leur rôle et leur place auprès de leurs équipes mais aussi vis-à-vis de leur hiérarchie. Il devient difficile de redonner du sens au travail tant pour soi-même que pour les agents encadrés. Le rôle et la place

DÉCONNECTER, UNE NÉCESSITÉ



de l'encadrement sont donc directement impactés et les fameux « *projets de service* » se résument bien souvent à une prospective pour travailler en mode dégradé plutôt que de poser les fondements de l'exercice de la mission publique et de son sens.

2.2/ TEMPS DE TRAVAIL THÉORIQUE ET TEMPS DE SUJÉTION AU TRAVAIL

Le temps de travail est une question complexe, mais chaque entité de travail a ses problématiques particulières.

Avant toute chose, il faut déterminer ce que l'on veut englober dans le concept de temps de travail. On peut parler du temps de travail théorique, celui qui est prévu par

la réglementation. Il est de 35 heures par semaine mais des formules avec un nombre d'heures plus important existent, générant des jours de repos supplémentaires.

Pour les opposants aux 35 heures, dans une semaine qui en compte 168, il est impensable de travailler « *si peu* ». 7 heures par jour sur 5 jours, ne serait pour eux ni plus ni moins que de la fainéantise. Mais, déjà, nous ne parlons ici que du temps de travail effectif.

Pour bien comprendre l'importance que le travail prend dans nos vies, il faut se poser la question du temps de sujétion au travail, c'est à dire le temps travaillé auquel se rajoute le temps pendant lequel nous avons une occupation en relation directe avec le



travail. En voici quelques exemples :

- le temps de trajet tout d'abord. Avec les restructurations, le renchérissement des logements en centre-ville, etc, l'augmentation du temps de trajet entre le domicile et le travail (50 minutes en moyenne en France avec une augmentation entre 1998 et 2010 de 15 à 20% des trajets quotidiens liés au travail de plus d'une heure).
- autre exemple, la pause repas. Si elle est généralement de 45 minutes, cela peut aller au-delà suivant les administrations et les services.

Pour un agent qui travaille dans un bureau ouvert de 8 à 18h, fermé entre 12 et 14h avec un trajet aller/retour d'une heure entraîne une journée de travail de 11 heures pour 8h de travail effectif. Cela ne représente plus du tout la même chose.

2.3/ LA BADGEUSE, CETTE AMIE QUI NE VOUS VEUT PAS DU BIEN

Elle est souvent présentée comme la solution à tous les problèmes d'horaires, un gage de flexibilité pour tous avec en plus la possibilité de générer des heures qui seront, par la suite, récupérées. En regardant les choses de loin, le système ne paraît pas mauvais. Pourtant, la réalité est loin d'être si simple.

Tout d'abord, le système est contraint par des plages obligatoires de présence qui ne permettent pas une réelle liberté dans la gestion de son temps de travail. Ensuite, les véritables récupérations sont la plupart du temps limitées à deux demi-journées

par mois. Par ailleurs, tout ce qui dépasse les 12 heures de crédit-temps dans la « *cagnotte* » est écrêté à la fin du mois et donc tout bonnement perdu. Pour l'administration, c'est une façon de ne pas permettre les explosions d'heures d'avance dans un contexte d'effectifs contraints et d'objectifs intenable. Cela ressemble fort à une manière de faire travailler les personnels sans rétribution ni compensation et pourrait s'apparenter à une sorte de travail dissimulé. Si la comparaison peut paraître forte, imaginez donc une banque qui vous encourage à accumuler de l'argent, vous empêche de le dépenser et qui, à chaque fin de mois, vous vole tout ce qui dépasse un certain montant présent sur votre compte...

Le principal problème réside dans l'inadéquation entre la charge de travail et le temps de travail qui lui est dévolu. L'administration part du principe que les charges de travail sont réparties équitablement. Ce qui n'est absolument pas le cas et elle le sait parfaitement. C'est là tout le secret de la badgeuse. La charge de travail supérieure à ce que vous pouvez faire en 35h tout en laissant penser qu'il est possible de gérer son temps à sa guise.

Forte de cette illusion de liberté, la charge de travail oblige à faire des heures qui ne sont ni récupérées, ni payées. A la fin de chaque mois, les preuves sont effacées des fichiers. A cela se rajoute le jeu sur la corde sensible, la conscience professionnelle ou une certaine forme de culpabilité en laissant à penser qu'un bon cadre devrait savoir mieux gérer son temps.



Il est donc naturel pour la CGT de ne pas accepter ce système bien pensé et bien rodé. Nous revendiquons donc la prise en compte de toutes les heures effectivement travaillées. Nous demandons aussi une étude concernant les données des badgeuses afin d'établir une analyse statistique du nombre d'heures écrêtées et ainsi faire une cartographie des surcharges de travail. Cela contribuera à tirer des conséquences en matière de risques psychosociaux et de besoins d'emplois.

2.4/ LE FORFAIT JOUR OU LA LIBERTÉ D'ÊTRE ASSERVI

Autre aberration du système plus spécifiquement à destination de l'encadrement, le forfait. Celui-ci fonctionne sur une idée un peu similaire à la badgeuse, à savoir, donner l'illusion d'une certaine liberté. Le

forfait jour est un mode de prise en compte du temps de travail qui ne comptabilise pas les heures mais les jours de travail. Si en théorie ce type d'organisation de temps de travail devrait principalement concerner les emplois atypiques comme ceux nécessitant du travail en déplacement (par exemple pour les emplois de contrôle), il est très utilisé dans l'encadrement.

Et pour cause, un agent au forfait ne compte pas ses heures et il ne peut donc pas les récupérer. Mieux que cela, il ne peut pas non plus être en infraction avec les garanties minimales sur le temps de travail puisque celles-ci se basent sur un contrôle des heures : 48 heures maximum par semaine, 44 heures par semaine sur 12 semaines glissantes. Cet aménagement du temps de travail rend donc corvéable à merci sous le compte de l'illusion de liberté.



L'idée selon laquelle, « *quand on est cadre, on ne compte pas ses heures* » a la vie dure. C'est l'argument principal invoqué pour justifier l'absence de contrôle du temps de travail des cadres, renvoyant chaque individu vers sa propre disponibilité pour atteindre les objectifs fixés par l'administration ! Il est pourtant nécessaire de calculer le temps travaillé, ne serait-ce que pour évaluer ou réévaluer son salaire. Il existe une distinction fondamentale entre ce qui relève de l'appréciation à l'avance, parfois difficile, du temps nécessaire à la réalisation des missions, et la mesure a posteriori du temps passé qui, elle, est toujours possible ! Une chose est de ne pas pouvoir fixer précisément à l'avance la durée nécessaire pour

réaliser une production, une autre est de décompter toutes les heures passées une fois le travail accompli. Sans mesure des heures de travail, il n'est pas possible de contrôler les périodes de repos, ni d'éviter des durées préjudiciables à la santé, ni d'assurer le paiement de la totalité du travail accompli. La référence au temps passé est la base indispensable pour garantir l'application de ces droits fondamentaux.

Le forfait-jours doit être réservé aux cadres qui disposent d'une réelle autonomie, c'est-à-dire ayant un véritable pouvoir de décision dans l'organisation de leur travail sur le court et moyen terme ET dont le temps de travail ne peut être prédéterminé ET

LE FORFAIT-CADRE OU LA LIBERTÉ EN ILLUSION



qui ne sont pas contraints par les horaires collectifs d'une équipe. Pour les autres cadres, rappelons qu'il existe des forfaits en heures pouvant offrir les moyens nécessaires pour maîtriser l'organisation de leur temps de travail, tout en assurant des jours de RTT et le paiement d'éventuelles heures de travail accomplies au-delà du volume fixé par le forfait.

Le forfait-jours ne doit pas être applicable aux personnels qui n'ont pas de réel pouvoir sur l'organisation de leur travail, ou qui réalisent un travail parfaitement mesurable d'avance, ou qui sont contraints à suivre l'horaire du collectif de travail. Ceux-ci doivent bénéficier du régime des 35 heures qui leur est plus favorable. Ils percevront des heures supplémentaires et, le cas échéant, des repos compensateurs. Par exemple, le système de forfait-jours ne doit pas servir de subterfuge pour ne pas payer les heures supplémentaires.

C'est pourquoi la CGT considère qu'il faut :

- **limiter la mise en place des forfaits jours** en imposant un décompte du temps de travail garantissant le respect des durées maximum de travail et des périodes minimum de repos et une rémunération correspondante ;
- **limiter le forfait-jour aux cadres ayant une réelle autonomie de décision** dans leur organisation de travail et le nombre maximum de jours de travail à 200 jours maximum au lieu de 235 jours actuellement sans possibilité d'y déroger ;
- **obtenir des embauches pour faire baisser la charge de travail.**





3

**DÉCONNEXION :
UN DROIT...
POUR LE PRIVÉ
SEULEMENT ?**

Sous pression de la mobilisation contre la loi Travail, le gouvernement a introduit le droit à la déconnexion dans la loi. Cette disposition, si elle est très insuffisante, permet de mettre un pied dans la porte et de porter l'enjeu de réduction du temps et de la charge de travail. Malheureusement, aucune déclinaison n'existe pour l'instant dans nos administrations. La CGT agit cependant activement pour que cela devienne le cas.

Les outils numériques exigent de nouvelles protections pour garantir l'effectivité du droit en matière de temps de travail, de repos et de santé des salariés. L'enjeu est de garantir un réel droit à la déconnexion par rapport à la vie professionnelle afin

de préserver la vie privée et la santé. Pour obtenir ce droit effectif à la déconnexion, il est nécessaire de réduire le temps et la charge de travail et d'encadrer l'usage des outils numériques.

L'augmentation de la charge de travail et l'intensification du travail conduisent de plus en plus souvent les salariés à utiliser les TIC (Technologies de l'information et de la communication) pour travailler à domicile, dans des lieux tiers ou dans les transports. Ils construisent des stratégies pour faire baisser la pression au travail, et réalisent les tâches qui nécessitent du calme et de la concentration, et pour lesquelles ils n'ont pas besoin de leurs collègues, chez eux (lecture et réponse aux mails, rédaction de comptes rendus, de notes...).

STOP À L'ALIÉNATION NUMÉRIQUE



Les technologies de l'information et de la communication permettent aux ingénieurs, cadres et techniciens une plus grande efficacité dans leur travail, mais elles sont aussi responsables de l'augmentation de la charge de travail (mails, reporting, transfert de charges administratives) et de son intensification, car les salariés peuvent être joignables en permanence et sont donc plus fréquemment interrompus et conduits à effectuer plusieurs tâches en même temps.

Le travail réalisé à la maison, dans des lieux tiers ou dans les transports n'est en général ni reconnu, ni comptabilisé, et dépasse très souvent les limites horaires imposées par la

loi. Les TIC permettent une disponibilité permanente et sans limite et la frontière entre vie professionnelle et vie privée est beaucoup plus floue. Il s'agit d'une remise en cause du fondement du droit du travail qui garantit que le lien de subordination entre le salarié et l'employeur doit être temporaire et délimité dans le temps. C'est à cette réalité que le droit à la déconnexion doit apporter les réponses appropriées.

C'est dans ce contexte d'accroissement récurrent du temps et de la charge de travail des cadres que les outils numériques sont introduits, et que la transformation numérique des entreprises s'opère. L'intensification du travail est une réalité.



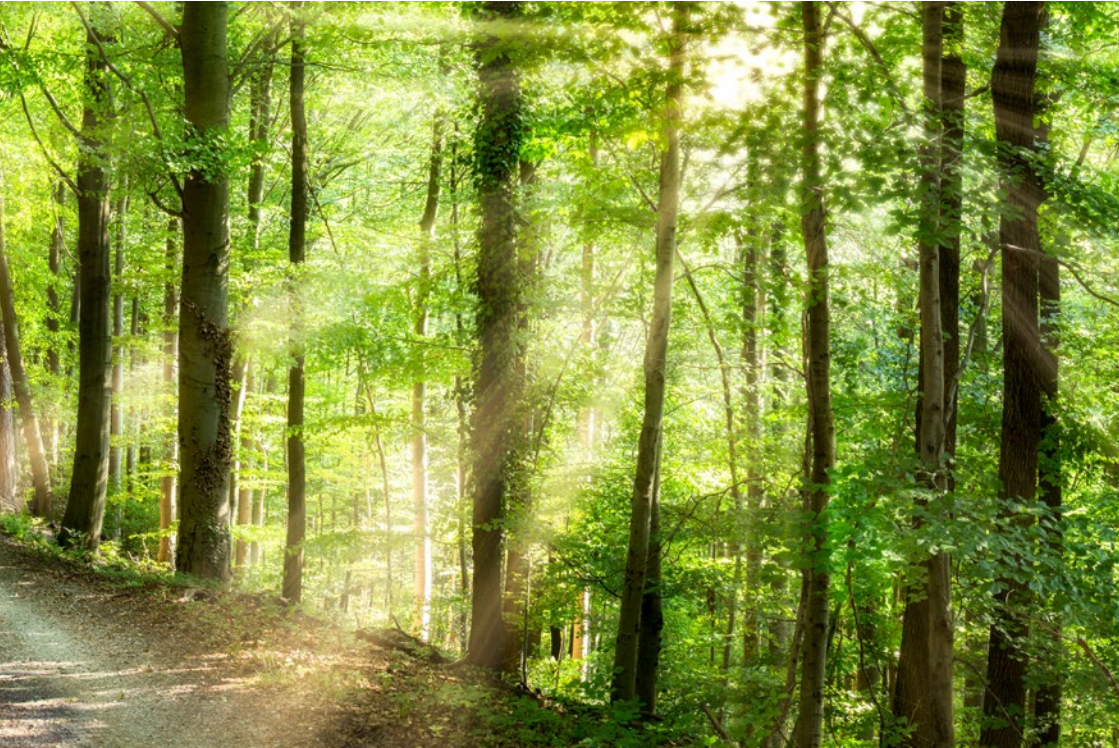
AVOIR DU TEMPS POUR SA PROPRE VIE

Dans le même temps, des gains de productivité sont réalisés avec les nouvelles formes de travail qui se développent. Par exemple, le télétravail se traduit par une hausse de productivité estimée à 22 %. Et d'autres gains de productivité sont et vont être réalisés. Ces gains de productivité doivent servir à abaisser le temps et la charge de travail et non le contraire.

L'impact du temps de travail sur la santé est démontré d'ailleurs. Des études scientifiques montrent qu'au-delà de 55 heures de travail hebdomadaire, le risque de faire un AVC croît de 33 % (The Lancet, 2015). Beaucoup de temps de travail effectif (à la maison, dans les transports, etc.) passe

à la trappe. Il est nécessaire de comptabiliser toutes ses heures de travail réellement effectuées quel que soit le régime de travail (télétravail, forfaits jours, etc.). Afin de lutter contre le stress technologique et de préserver la santé, il est nécessaire de lutter contre toute augmentation de la charge de travail et de prévoir des temps de repos plus importants. Il est donc urgent de notamment :

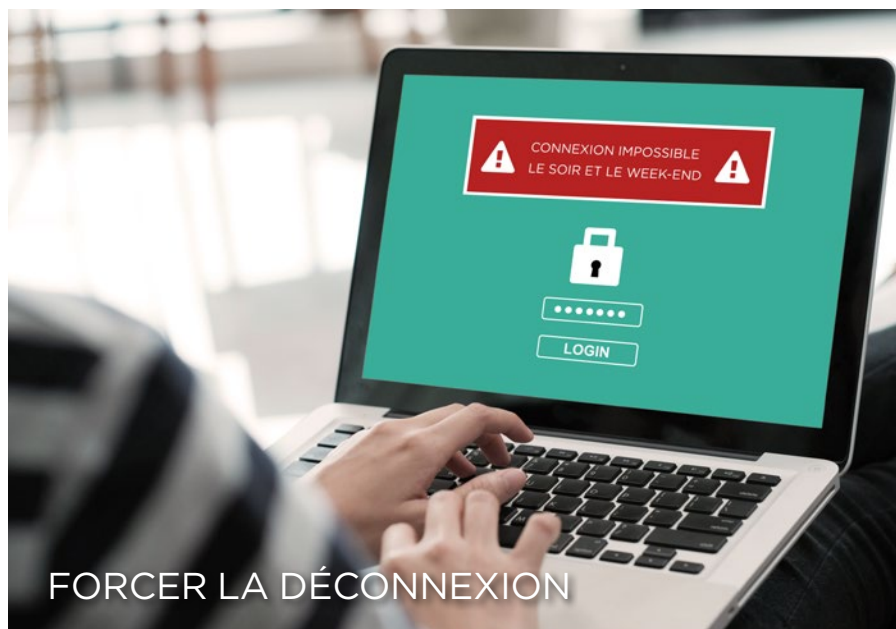
- mettre en place un véritable droit à la déconnexion effectif avec le blocage des accès aux systèmes de communication (courriels, intranet, etc) durant la semaine entre 20h et 7h et le week-end sauf en cas d'urgence, d'astreinte, de suivi opérationnel... ;



- d'instituer un système auto-déclaratif du temps de travail effectué pour celles et ceux qui ne pointent pas ;
- d'imposer le respect des durées maximum de travail quel que soit le régime de travail ;
- de mettre en place un système collectif d'évaluation de la charge de travail avec des critères objectifs, servant de base aux entretiens individuels ;
- de présenter avec le bilan social des administrations une évaluation du temps de travail de l'ensemble des salariés par catégorie et par secteur (y compris les salariés au forfait) ;
- de décompter le temps de transport comme du temps de travail (70 % des cadres disent travailler pendant leurs trajets) ;

- de compenser la sujétion que représente le déplacement et le découchage par du repos et/ou une majoration salariale.

57 % des cadres souhaitent disposer d'un droit à la déconnexion effectif. Cette aspiration est aujourd'hui majoritaire quel que soit la taille de l'entreprise et le secteur d'activité. Elle est plus forte chez les femmes que chez les hommes (59,5 % vs 55,1 %). Un an après l'entrée en vigueur de la loi qui a introduit cette obligation de négociation, force est de constater dans les faits l'insuffisance de cette loi qui autorise l'employeur à s'en sortir avec une charte unilatérale à défaut d'accord. Après avoir été la première organisation syndicale à tirer la sonnette d'alarme sur le travail numérique en dehors du temps et du lieu de travail des salarié.e.s



FORCER LA DÉCONNEXION

et après avoir été à l'origine du débat public en France, la CGT va poursuivre sa bataille pour la réduction du temps de travail et la conquête de nouveaux droits à l'heure de la transformation numérique avec sa campagne « *Construire le numérique autrement* ».

La CGT a créé un guide droit à la déconnexion <https://droitaladeconnexion.info/>

LES CADRES ET LE TÉLÉTRAVAIL

La Fédération est favorable à ce que le droit au télétravail soit accessible à tous. Mais l'obligation au télétravail ne doit être imposée à personne. Ainsi, aucune catégorie ne doit-être spécifiquement ciblée

ou exclue a priori du télétravail. Comme pour tous les agents, l'organisation en télétravail doit donner lieu à une prise en compte particulière des conditions matérielles d'exercice et à un droit réel à la déconnexion.

Il existe cependant une spécificité concernant l'encadrement d'agents en situation de télétravail. Notre fédération exige ainsi la délivrance d'une formation et d'une documentation pour l'ensemble du collectif de travail, y compris le télé-encadrant (droits et obligations en matière de télétravail, d'hygiène et de sécurité, séparation entre vie-privée et vie-professionnelle, etc).





4

**LA CGT UN
SYNDICAT
AUSSI POUR
LES CADRES**

Depuis les années 60, la CGT s'est structurée pour permettre aux ingénieurs, cadres et techniciens de s'organiser afin de défendre leurs revendications en partant de leur situation de travail. Et ce, tout en recherchant la convergence d'action avec les autres catégories. C'est pourquoi, la CGT a créé l'Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens (Ugict).

Les salariés attendent du syndicalisme les moyens d'agir sur leur réalité. La réalité des ingénieurs, cadres et techniciens c'est leur place dans le travail, leur formation, la mise en œuvre de décisions auxquelles ils ne sont, en général, pas associés. Ils expriment des revendications différentes :

reconnaissance de leur qualification, moyens d'exercer leurs responsabilités, niveau correct de rémunération... Parfois les rapports hiérarchiques peuvent les opposer aux autres catégories. L'organisation spécifique de la CGT sur ces questions a un double objectif :

- rassembler les ingénieurs, cadres, techniciens et agents de maîtrise pour faire avancer les revendications qui naissent de leur situation particulière ;
- les unir aux autres salariés pour faire avancer les revendications d'ensemble.

Pour ce qui concerne les techniciens, ils sont parfois chargés d'encadrement, parfois cantonnés à l'exécution et se définissent souvent comme ni... ni... (ni ouvriers, ni



AGIR POUR FAVORISER
LE DÉROULEMENT
DE CARRIÈRE



AGIR POUR UN RÉEL ÉQUILIBRE ENTRE VIE PRIVÉE ET PROFESSIONNELLE



cadres). Ils ont du mal à trouver leur place dans l'organisation du travail et aspirent à être reconnus, à bénéficier d'un vrai déroulement de carrière, à obtenir les moyens d'exercer leurs responsabilités. Malgré des différences de niveau d'expertise, de responsabilité et d'autonomie, les techniciens et les agents de maîtrise partagent les mêmes contenus de travail que les ingénieurs, cadres et agents de maîtrise. Réunir cadres et professions intermédiaires aide à dépasser ainsi un certain nombre de contradictions qui isolent les uns par rapport aux autres et conduisent le plus souvent les uns et les autres au repli catégoriel, à l'isolement, à l'inaction. Alors qu'ils peuvent se retrouver isolés dans leurs activités professionnelles, la CGT fait

en sorte de leur permettre de confronter et d'échanger leurs points de vue pour construire leurs revendications.

Une activité spécifique quotidienne et inscrite dans la durée, ça s'organise, notamment pour éviter le risque d'une activité globalisante qui ne traite pas réellement les problèmes des ingénieurs, cadres et techniciens. Trop souvent encore, la CGT est considérée comme un syndicat qui n'est pas fait pour eux. En créant un espace permanent d'échanges sur leur vécu professionnel, les ingénieurs, cadres et techniciens peuvent mieux s'identifier au syndicalisme CGT. La structure spécifique est le moyen de garantir une vie démocratique permanente : réunions, formations, choix



de leur direction, de leurs candidats aux élections...

L'Ugict CGT (www.ugict.cgt.fr) comprend plus 80 000 membres et agit pour :

- faire valoir notre rôle contributif et notre éthique professionnelle ;
- une réelle réduction de la charge et du temps de travail ;
- défendre les droits sociaux spécifiques de nos catégories ;
- conquérir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- libérer l'entreprise de la finance et du court terme, et développer un management alternatif ;

- que chaque cadre, ingénieur, technicien et agent de maîtrise soit professionnellement engagé et socialement responsable.

Ceci étant, au sein de la CGT, aucune catégorie en particulier n'a vocation à s'exprimer pour les autres. L'implication plus large dans une activité générale est ouverte à toutes celles et ceux qui le souhaitent. D'autre part, chaque syndicat y compris « *spécifique* » est à même d'aborder les questions les plus diverses, des plus particulières qui les concernent en propre, aux plus larges, aux plus générales, de l'entreprise, de la profession ou au plan interprofessionnel.





5

L'ENCADREMENT EN CHIFFRES

*Secteur privé
*Fonction publique

OPINIONS ET ATTENTES DES CADRES

Dégradation de la reconnaissance professionnelle et du management

Le niveau de **remunération** est jugé en inadéquation avec...

L'implication



La charge de travail



Le temps de travail



La qualification

Les responsabilités



2018	53 % / 70 %	52 % / 67 %	59 % / 69 %	41 % / 64 %	43 % / 59 %
2015	51 % / 55 %	50 % / 60 %	48 % / 44 %	40 % / 60 %	41 % / 62 %

L'évaluation individuelle est discréditée.



Fondée sur de
mauvais critères

64 % / 77 %

Manque de
transparence

59 % / 63 %

Pour **51 % / 58 %**
des cadres, les choix et pratiques
de leur entreprise ou
administration rentrent
régulièrement en
contradiction avec leur
éthique professionnelle.



42 % / 48 %

1 cadre sur 2 considère que
le management se détériore.



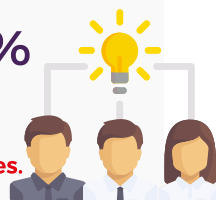
60 % / 56 %

des cadres souhaitent
disposer d'un **droit
d'alerte** pour refuser de
mettre en œuvre une
directive contraire à leur
éthique.

68 % / 83 %

des cadres
ne se sentent
pas associés


aux choix stratégiques.




*Secteur privé
*Fonction publique

Intensification du travail, perspectives, et droit à la déconnexion


La charge de travail augmente pour **61 % / 64 %** des cadres.



Le temps de travail augmente pour **51 % / 55 %** des cadres.



3 cadres sur 4 font un usage professionnel des outils numériques en dehors des heures de travail.



Depuis le développement des **technologies**, la vie professionnelle déborde davantage sur la **vie privée** pour **58 %** des cadres.



60 % / 50 % des cadres souhaitent un **droit à la déconnexion effectif**.



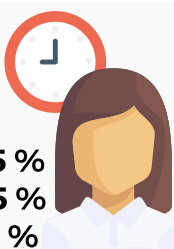
Le temps de travail déclaré est en moyenne de :

49 h et + : **21 %**


Entre 45 et 48 h : **25 %**

Entre 40 et 44 h : **35 %**

Entre 35 et 39 h : **19 %**



53 % / 76 % des cadres déclarent **travailler pendant les jours de repos**.



Les **3** priorités des cadres sont

L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle

67 % / 71 %



Femmes : 71 %
Hommes : 66 %

Le contenu et le sens du travail

50 % / 59 %



Femmes : 59 %
Hommes : 50 %

Le salaire

57 % / 49 %



Femmes : 52 %
Hommes : 54 %



AVEC LA CGT, GAGNONS UN ENCADREMENT DURABLEMENT HUMAIN

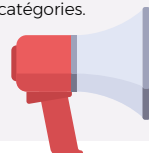


Faire valoir notre rôle contributif et notre **éthique professionnelle**.



Agir ensemble pour une **réelle réduction de la charge et du temps de travail**.

Défendre les **droits sociaux spécifiques** de nos catégories.



Conquérir l'**égalité professionnelle** entre les femmes et les hommes.

Libérer l'entreprise de la finance et du court-terme, et développer un **management alternatif**.



Fédération des finances CGT
263, rue de Paris • Case 540
93514 MONTREUIL CEDEX
Tél : 01 55 82 76 66
Fax : 01 55 82 76 69
Courriel : contact@cgffinances.fr
Internet : www.cgffinances.fr

Crédits photos Fotolia : P1 zinkevych, P2 grki, P3 BillionPhotos.com, P5 foto_tech, P6 grki, P8 ilkercelik, P10 BortN66, P11 anetlanda, P12 ra2 studio, P15 mizar_21984, P16 beeboys, P18 radeboj11, P19 Brian Jackson, P23 Dirima, P28 sdecoret



