



S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

TRAVAIL ET VOUS

LE TRAVAIL QUE NOUS VOULONS

JANVIER 2025

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
La CFDT et le travail: rétrospective et perspectives	6
1 REDONNER DU SENS AU TRAVAIL	8
Une organisation et un management qui permettent un travail de qualité	8
Perte de sens au travail: rôle du management par les chiffres et impact de la crise sanitaire	9
Sens et reconnaissance au travail: deux dimensions intimement liées	9
2 RENFORCER LE POUVOIR D'AGIR DES TRAVAILLEURS ET DES TRAVAILLEUSES	10
Le dialogue professionnel au cœur du pouvoir d'agir	10
Des organisations plus démocratiques	11
3 MOBILISER LES TRAVAILLEURS ET LES TRAVAILLEUSES POUR CONDUIRE LES TRANSFORMATIONS	12
Des travailleurs acteurs des transformations liées à la transition écologique juste.	12
Le déploiement des outils numériques comme objet de dialogue social	12
4 PROMOUVOIR UN MANAGEMENT ET DES ORGANISATIONS PLUS JUSTES	14
Un management individualisé et une attention particulière aux collectifs de travail	14
Un droit à l'erreur et un principe de subsidiarité renforcés	15
Des organisations du travail plus apprenantes	15
5 FAIRE DU TRAVAIL UN FACTEUR DE SANTÉ	17
Le développement de la culture de la prévention primaire	17
Intensification du travail et allongement de la vie professionnelle imposent une réflexion sur la soutenabilité du travail	18
La prise en compte des risques émergents: un nouveau défi	19
6 ARTICULER LES TEMPS DE LA VIE	20
Le Compte épargne temps universel (Cetu): une réponse aux aspirations des travailleurs	20
Des aménagements des temps de travail adaptés à la réalité du travail et aux attentes des travailleurs et des travailleuses	21
Organisation hybride: nouvelle donne dans l'articulation des temps	21
7 FAIRE DU TRAVAIL UN ESPACE D'ÉGALITÉ ET D'INCLUSION.	22
Le travail au centre de l'égalité entre les femmes et les hommes	22
La lutte contre les discriminations au travail, un enjeu social et sociétal	23
CONCLUSION	24
ANNEXES LES FICHES REVENDICATIVES.	27

Cfdt:

LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

LE TRAVAIL QUE NOUS VOULONS

INTRODUCTION

Cfdt:

LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

Le travail est souvent abordé par les pouvoirs publics, dans les médias, par les experts, par le prisme de la notion d'emploi. Plusieurs décennies de lutte contre le chômage ont ainsi masqué ce qu'il se passe dans le travail et rendu trop peu visibles la manière dont il est réalisé et les conditions dans lesquelles il s'effectue. Le travail, au-delà de l'emploi occupé, c'est pourtant le lieu où on l'exerce, les moyens dont on dispose, les personnes qu'on y rencontre et avec qui on collabore, les difficultés et les contraintes auxquelles on est exposé. Le travail, c'est aussi l'engagement qu'on y met, les efforts consentis, les moyens de s'y rendre, les reconnaissances matérielles et immatérielles, les compétences utilisées et développées, le pouvoir de le transformer. C'est enfin le plaisir issu d'un travail bien fait, qui ne porte atteinte ni à la société ni à l'environnement, d'un produit utile, d'un client satisfait, d'un bénéficiaire accompagné, d'un patient rassuré.

Si les notions de travail et d'emploi ne doivent pas être confondues, loin de s'opposer, elles sont intimement liées : les secteurs les moins attractifs sont structurellement ceux dans lesquels les conditions de travail sont souvent les plus difficiles, et inversement. Les métiers du « care », par exemple, pourtant estampillés professions « essentielles », se caractérisent par des conditions de travail dégradées et connaissent des difficultés majeures d'attractivité.

Il est regrettable que le contenu du travail ne soit souvent évoqué qu'au moment où des atteintes à la santé physique ou à la santé mentale sont constatées, ou quand il est impossible pour des personnes de continuer à travailler dans de bonnes conditions car elles ont été abimées par leur activité. C'est évidemment nécessaire pour prévenir et réparer ces atteintes, mais si les conditions de réalisation du travail tout au long des parcours professionnels étaient mieux prises en compte, il serait possible non seulement de les éviter mais aussi de faire du travail le facteur de santé, d'épanouissement et de construction de soi qu'il devrait être pour tous les travailleurs¹.

Le manque d'intérêt apparent pour le travail est d'autant plus surprenant que la France occupe une position paradoxale et peu glorieuse sur ce terrain, comparativement à ses voisins européens. Alors qu'elle présente un niveau de richesse et de salaires plutôt similaires à ceux des pays du Nord de l'Europe, la France offre à ses citoyens des conditions de travail et d'emploi (faible autonomie et participation aux décisions, forte intensité du travail, faible représentation des travailleurs, faible perspective de carrière et accès à la formation, etc.) que l'on retrouve plutôt dans les pays du Sud et de l'Est du continent.

¹ Conformément à la résolution du congrès de Marseille, le terme « travailleurs » est utilisé dans ce document de façon générique pour désigner l'ensemble des salariés, agents, indépendants, intérimaires, travailleurs de plateforme, etc., quels que soient leurs statuts.

Bien que depuis 30 ans, des avancées sociales indéniables ont été obtenues (réparation et prévention liées à l'intégrité physique des travailleurs, articulation et réduction du temps de travail, renforcement de la lutte contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles au travail, modeste horizontalisation des relations hiérarchiques, etc.), le modèle économique privilégié par la majorité des entreprises françaises a, quant à lui, eu un impact délétère sur la qualité de l'emploi et du travail. Celles-ci ont construit leurs stratégies sur la réduction du coût du travail, partant du principe que le chômage et la faible compétitivité des entreprises étaient dus à un coût du travail trop élevé. Plutôt que de chercher à améliorer la qualité des productions (tant de biens que de services), à investir dans les qualifications et à monter en gamme, la France a préféré « chasser les coûts » et intensifier le travail. Cette stratégie du *low cost*² repose sur 4 piliers principaux : délocalisation, sous-traitance-prestation de service, éviction des travailleurs les plus âgés (considérés comme trop coûteux), intensification du travail des travailleurs restants. En effet, après avoir délocalisé, externalisé et fait partir les plus âgés, les entreprises renforcent logiquement la pression sur ceux qui restent³. Ces stratégies *low cost* ont engendré une dégradation de la qualité de la production, de la relation aux usagers⁴, qui ont progressivement impacté l'ensemble des secteurs d'activité et que l'on retrouve aujourd'hui aussi bien dans le public (avec le new public management par exemple) que dans le privé.

Ces dernières décennies, le monde du travail a par ailleurs connu de multiples changements : désindustrialisation, développement des activités de services, robotisation, évolutions des outils de communication et de gestion de l'information, possibilités de travail à distance. Ces évolutions modifient les cadres de travail et agissent sur toutes ses dimensions. Elles semblent s'accélérer avec les suites de la crise sanitaire, le déploiement de « l'intelligence artificielle » et l'évolution des attentes des travailleurs, tant en matière d'équilibre entre les vies professionnelle et personnelle que par leur attention aux impacts sociaux et environnementaux.

Pour toutes ces raisons, les travailleurs aspirent à être impliqués dans les décisions qui les concernent et dans la définition des stratégies des structures qui les emploient. Ils souhaitent aussi pouvoir discuter les finalités de leur travail, ainsi que des modes de production et d'organisation. Ils l'ont d'ailleurs fortement exprimé lors de la réforme des retraites. Les entreprises comme les administrations ont cependant aujourd'hui du mal à offrir des cadres qui répondent à ces attentes, tant elles ont individualisé leur gestion des ressources humaines et de la performance et offrent peu de place aux travailleurs dans les processus de décision. Les travailleurs français sont d'ailleurs parmi ceux qui sont les moins consultés sur les projets qui les concernent en Europe.

2 Bruno Palier, chercheur : « *Que sait-on du travail ?* », éditions Sciences Po Les Presses, 2023.

3 Voir aussi « [Le stress des « survivants » à un plan social](#) », Delphine François-Philip de Saint-Julien, La Revue des Sciences de Gestion, n° 231-232

4 Les études de la DARES mettent, par exemple, en évidence la surexposition des travailleurs intérimaires aux accidents du travail.

LA CFDT ET LE TRAVAIL : RÉTROSPECTIVE ET PERSPECTIVES

C'est essentiellement par le prisme de la santé au travail et plus spécifiquement de la réparation que le travail a été abordé dans les relations sociales dès la fin du 19^e siècle, conduisant au compromis historique de 1898⁵. La médecine du travail, qui s'est construite dans la même période avant d'être généralisée en 1946, s'est d'ailleurs inscrite dans une conception similaire mettant au cœur de son action l'aptitude du travailleur à supporter les conditions de travail et notamment les risques professionnels, principalement physiques, auxquels il était susceptible d'être confronté.

Alors que les enjeux de prévention et les obligations de l'employeur associées ont été fixées dans le cadre légal français⁶ depuis une quarantaine d'années, ces approches centrées principalement sur la réparation des atteintes à la santé restent encore aujourd'hui très présentes sur les lieux de travail.

Dans ce contexte, s'inscrire dans un principe de prévention primaire⁷ qui embrasse tous les déterminants du travail et *a fortiori* aborder les questions du travail autrement que par le prisme exclusif de la santé au travail restent difficile pour les employeurs, qu'ils soient publics ou privés; l'organisation du travail demeure par exemple considérée comme leur prérogative exclusive. Pourtant, **les transformations du travail que la CFDT appelle de ses vœux ne pourront voir le jour sans une modification en profondeur des modèles organisationnels adoptés par les entreprises et des pratiques managériales afférentes.**

Cfdt:

LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

Le travail, dans cette acception plus large, n'est pas un sujet nouveau pour la CFDT qui, tout au long de son histoire a affiché des revendications le concernant et a posé comme préalable qu'il était facteur d'émancipation. Toutes les résolutions de congrès en font état, tant du point de vue de la santé que des conditions de travail, de son organisation, de ses transformations, de l'expression des travailleurs, de leur participation aux décisions stratégiques et économiques avec une approche centrale et récurrente : la qualité du travail, pilier de la qualité de vie au travail.

Si, jusqu'à la fin des années 80, la connaissance des aspirations des travailleurs s'opérait essentiellement au travers des remontées des équipes syndicales, la CFDT s'est inscrite dès les années 90 dans le développement d'outillages syndicaux variés⁸ afin de disposer d'éléments à l'appui de son action et de ses revendications, pour porter la question du travail dans les grandes négociations nationales interprofessionnelles⁹ ou dans les orientations du COCT¹⁰. C'est aussi grâce à ces projets d'envergure que la CFDT a pu être un acteur de premier plan dans la prise en compte de la pénibilité au travail, dans la mise en place d'un espace de débat sur le travail avec « les Assises

5 La loi du 9 avril 1898 crée un régime spécial de responsabilité sans faute. Le salarié victime d'un accident du travail peut alors demander une réparation, sans avoir à prouver la faute de son employeur. L'indemnisation du travailleur est forfaitaire dès lors qu'il renonce à engager la responsabilité de l'employeur. Cette réglementation a été étendue aux maladies professionnelles en 1919.

6 Les enjeux et obligations de prévention des risques professionnels et de leur évaluation trouvent principalement leur traduction législative via la transposition de la directive cadre 89/391/CEE sur la santé et la sécurité au travail ainsi que ses directives filles traitant de champs professionnels spécifiques ou de population ciblée de travailleurs.

7 La prévention primaire des risques professionnels consiste à combattre le risque à sa source. Elle est centrée sur le travail et son organisation et renvoie à une prévention collective des risques. Elle passe par la prise en compte de l'ensemble des facteurs de risques dans les situations de travail. La prévention secondaire consiste à conduire des actions de dépistage et de suivi, sur le plan individuel et collectif afin de détecter le plus précocement possible l'apparition de troubles. La prévention tertiaire correspond, quand un dommage a eu lieu, aux actions destinées à en limiter les conséquences et à favoriser le maintien dans l'emploi.

8 Dès 1996 avec « **Le travail en "questions"** » (TEQ) : dispositif d'enquête de proximité sur le travail. En 2011, recherche-action sur le travail, « **Agir sur le travail** » avec sa campagne « **Dessine-moi le travail** ». En 2016, le premier baromètre CFDT sur la qualité de vie au travail ; la grande enquête « **Parlons travail** » qui a permis à plus de 200 000 personnes de s'exprimer sur leur travail et dont l'analyse a été suivie de l'élaboration du manifeste CFDT pour le travail. Et enfin, dès 2023, la campagne vidéo « **Travail & vous** » pour recueillir les témoignages de travailleurs et travailleuses sur leur travail, etc.

9 Grandes négociations interprofessionnelles depuis 2010 : ANI QVT-EP du 13/06/2013 ; ANI télétravail du 26/11/2020 ; ANI santé au travail du 09/12/2020 ; ANI AT-MP du 15/05/2023.

10 COCT : conseil d'orientation des conditions de travail : participation des partenaires sociaux à l'élaboration des grandes orientations notamment les plans santé au travail ainsi que les suites de l'ANI et la loi santé au travail.

du travail» ou bien encore dans la création d'un nouveau droit pour les travailleurs: le Compte épargne temps universel (Cetu).

Pour autant, **pour la CFDT¹¹, l'action se construit avant tout sur les lieux de travail et à travers la participation active des premiers concernés: les travailleurs.** Répondant à leurs aspirations, la position singulière de la CFDT est aussi de nature à soutenir la syndicalisation et à renforcer sa capacité d'influence. C'est en restant au plus près du terrain, au quotidien, qu'elle pourra relever les nombreux défis du travail, pour aujourd'hui et pour demain, en incarnant la parole des salariés.

Ce document a pour ambition de favoriser la diffusion, au sein de la CFDT, d'une vision partagée du « *travail que nous voulons* » qui répond à ces enjeux mais aussi de faire connaître plus largement ce que revêt le travail pour la CFDT. Il vient ainsi compléter et actualiser le manifeste de la CFDT pour le travail (2017), la résolution du congrès de Lyon (2022) ainsi que les propositions portées dans le cadre des Assises du Travail (2023). Il synthétise **ce que porte la CFDT sur le travail autour de sept axes :**

- 1| REDONNER DU SENS AU TRAVAIL**
- 2| RENFORCER LE POUVOIR D'AGIR
DES TRAVAILLEURS ET DES TRAVAILLEUSES**
- 3| MOBILISER LES TRAVAILLEURS ET LES TRAVAILLEUSES
POUR CONDUIRE LES TRANSFORMATIONS**
- 4| PROMOUVOIR UN MANAGEMENT ET DES ORGANISATIONS
PLUS JUSTES**
- 5| FAIRE DU TRAVAIL UN FACTEUR DE SANTÉ**
- 6| ARTICULER LES TEMPS DE LA VIE**
- 7| FAIRE DU TRAVAIL UN ESPACE D'ÉGALITÉ ET D'INCLUSION**

Pour compléter ce document, et concrétiser la vision CFDT du travail, des annexes précisent le corpus revendicatif et les modalités de sa mise en œuvre liés aux différentes thématiques abordées. Ces travaux s'inscrivent également dans un ambitieux « projet Travail » qui structurera l'action de la Confédération à court, moyen et long termes.

1 | REDONNER DU SENS AU TRAVAIL

Pour la CFDT, le sens au travail comporte trois grandes dimensions¹² : **le sentiment d'utilité** (effectuer un travail utile à la société), **l'adéquation entre son activité professionnelle** (impact environnemental, social, économique de son travail, raison d'être de son entreprise/administration, types et modalités de production, etc.), **ses valeurs** et **son éthique** personnelles, ainsi que **l'accomplissement de soi** (acquisition de compétences, progression, émancipation). Mais redonner du sens au travail, c'est aussi et surtout, avoir la possibilité de « faire du bon travail ».

Cfdt:

LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

UNE ORGANISATION ET UN MANAGEMENT QUI PERMETTENT UN TRAVAIL DE QUALITÉ

De nombreux exemples illustrent le décalage de plus en plus patent entre la perception du travail bien fait par les travailleurs et le travail qu'ils sont effectivement contraints d'effectuer au regard notamment d'objectifs quantitatifs fixés par leur direction. Ainsi, quels que soient les secteurs d'activité et la taille des organisations, on retrouve ce conflit de critères sur la qualité du travail, lorsque, en situation de sous-effectifs chroniques et malgré des horaires « à rallonge », les travailleurs sont contraints de traiter les demandes de leurs clients ou des usagers en retard, de dépasser les délais promis, de produire une prestation, un service de moindre qualité, etc. Ce *hiatus* correspond à la notion de « travail empêché »¹³ et met en lumière un conflit de critères sur la qualité du travail. Et ce travail empêché, s'il est trop fréquent, peut avoir un impact majeur sur la qualité de vie au travail des travailleurs, voire sur leur santé. **Pour la CFDT, s'occuper vraiment du bien-être au travail nécessite avant tout de s'occuper du bien faire.**

PERTE DE SENS AU TRAVAIL : RÔLE DU MANAGEMENT PAR LES CHIFFRES ET IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE

En mettant en lumière les « travailleurs essentiels » (et, en creux, les non essentiels), et en imposant le chômage partiel à bon nombre d'actifs, la crise sanitaire a accentué les interrogations de certains d'entre eux quant au sens de leur travail et à sa reconnaissance.

Aujourd'hui, deux actifs sur dix s'interrogent, plus qu'avant la crise sanitaire, sur le sens de leur travail. Six actifs sur dix ont déjà quitté ou pensé à quitter un travail par manque de sens¹⁴. Or, ce

¹² Selon Christophe Dejourns, psychiatre et psychanalyste, dans « *Le facteur humain* », édition Humensis, 2022.

¹³ Yves Clot, psychologue : « *Le travail à cœur* », édition La Découverte, 2010.

¹⁴ « *Les actifs et le sens au travail* », ANACT Opinion Way, juin 2022.

dernier a un impact indéniable sur la santé ; ainsi, le risque de dépression est multiplié par deux pour les personnes dont le travail perd son sens¹⁵.

La perte de sens au travail est une réalité décrite tant par les salariés du secteur privé que par les agents de la fonction publique. Elle trouve principalement sa source dans les pratiques managériales et organisationnelles, déclinées sans concertation et implication des travailleurs¹⁶ (au premier rang desquels les managers de proximité eux-mêmes). La complexité des process internes¹⁷, le management par les chiffres (reporting permanent, objectifs exclusivement quantitatifs, KPI¹⁸, chronométrage des tâches, new public management pour la Fonction Publique, etc.) développés massivement depuis les années 90 et, aujourd'hui, le management algorithmique (objectifs et contrôle des travailleurs par des algorithmes¹⁹) jouent un rôle considérable dans cette perte de sens.

SENS ET RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : DEUX DIMENSIONS INTIMEMENT LIÉES

Sans surprise, sens au travail et reconnaissance sont intimement liés ; le travail est d'autant plus considéré comme utile par un travailleur qu'il est reconnu comme tel par sa hiérarchie.

Ainsi, les mouvements qui paraissent « dénigrer » le travail –notamment chez les jeunes– naissent le plus souvent d'un manque de reconnaissance²⁰. Ce dernier reste un motif important d'insatisfaction et est plus prégnant en France que chez nos voisins européens : seuls 56 % des Français estiment leur travail reconnu à sa juste valeur contre 75 % en Allemagne et 72 % au Royaume-Uni.

Pour la CFDT, la reconnaissance fait partie intégrante des leviers de la QVCT. Si un salaire décent permettant de vivre dignement de son travail en constitue le socle fondamental, d'autres dimensions y contribuent, en particulier les pratiques managériales. 42 % des travailleurs français estiment par exemple que leur supérieur ne reconnaît ni ne valorise leur travail et leurs efforts contre 34 % aux États-Unis²¹. Le respect et la dignité au travail sont des composantes souvent avancées par les militants CFDT.

Cfdt:

LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

15 Voir « *Le sens du travail : un enjeu majeur de santé publique* » de Thomas Coutrot, Coralie Pérez, dans « *Que sait-on du travail ?* », édition Sciences Po Les Presses, 2023. Voir la publication [Le Monde, du 26 juin 2023](#). Voir aussi tous les travaux de C. Dejours, Y. Clot.

16 Données objectivées notamment par [les enquêtes « Conditions de Travail » de la DARES](#).

17 Yves Morieux et Peter Tollman, du Boston Consulting Group (BCG), montrent que la complexité à l'intérieur de l'entreprise croît beaucoup plus vite que la complexité à l'extérieur de l'entreprise. Depuis 1955, la complexité externe a été multipliée par 6 et l'interne par 35. L'indice de complication interne progresse en moyenne chaque année de 6,7 %. Morieux et Tollman rapportent que, dans les organisations les plus complexes, les managers consacrent entre 30 % et 60 % de leur temps aux réunions d'organisation.

18 Les indicateurs clés performance ou KPI (Key Performance Indicators).

19 Le contrôle ou le suivi exercé par des systèmes informatiques concernait déjà 33 % des salariés en France en 2017 contre 15 % en 1994.

20 « *La quête de reconnaissance* » de Alain Caill, édition La Découverte, 2007, dans « *Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance* » de C. Dejours.

21 « [La grande transformation du travail, crise de la reconnaissance et du sens au travail](#) », note n°15 du Haut-Commissariat au Plan, 12 octobre 2023.

2 | RENFORCER LE POUVOIR D'AGIR DES TRAVAILLEURS ET DES TRAVAILLEUSES

Cfdt:

LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

Pour la Cfdt, le pouvoir d'agir des travailleurs correspond aux possibilités qui leur sont offertes d'intervenir concrètement sur leur travail : qu'il s'agisse de l'organisation de leur temps de travail, de la façon dont ils vont effectuer leurs tâches, de la hiérarchisation ou de la priorisation de leurs activités, ou encore de la façon d'appréhender et de conduire les changements et les transformations qu'ils rencontrent. De nombreuses études soulignent le manque d'autonomie des travailleurs français, comparativement à leurs voisins européens. L'enquête Parlons travail de la Cfdt indiquait déjà que 75 % des répondants aspiraient à davantage d'autonomie et une récente étude de la fondation Jean Jaurès²² rappelle qu'elle est « très importante » pour 39 % des 17-38 ans. La crise sanitaire a mis en lumière la capacité de nombreux travailleurs à - bien - travailler en autonomie alors qu'un postulat partagé consistait à considérer que le télétravail n'était pas adapté à certains types de métiers et/ou de « profils ». La crise sanitaire - durant le premier confinement notamment - a aussi révélé ou rappelé les effets bénéfiques d'un management par la confiance sur l'implication et l'engagement des travailleurs. Autonomie des travailleurs et confiance des managers constituent deux piliers structurants du pouvoir d'agir.

LE DIALOGUE PROFESSIONNEL AU CŒUR DU POUVOIR D'AGIR

Favoriser le pouvoir d'agir passe notamment par le dialogue professionnel, dont la finalité est de permettre aux travailleurs d'être force de proposition et de faire évoluer le contenu du travail, son organisation et ses conditions de réalisation. Ces espaces doivent permettre aux travailleurs d'échanger sur la qualité du travail, d'en identifier les contraintes et ressources, les irritants et les leviers. Il s'agit de partir du travail réel et de rechercher collectivement des solutions qui seront ensuite étudiées et mobilisées dans le cadre du dialogue social de l'entreprise ou de l'administration. Le dialogue professionnel peut être mis en place selon différentes modalités²³ mais n'est efficace qu'à condition qu'il soit reconnu et institutionnalisé, dans le respect du dialogue social. Les objectifs assignés à ces deux formes de dialogue doivent être clairement établis et articulés. Si certains échanges informels peuvent parfois s'apparenter à une forme de dialogue professionnel, celui-ci doit s'inscrire dans un cadre formel afin que les travailleurs ne se contentent pas de discuter mais soient véritablement entendus²⁴.

²² Fondation Jean Jaurès, « Je t'aime, moi non plus » : les ambivalences du nouveau rapport au travail », par Flora Baumlin et Romain Bendavid, 23 janvier 2023 et « Les jeunes et l'entreprise », par Jérémie Peltier, 16 décembre 2021.

²³ Espaces de discussions sur le travail, réunions *ad hoc*, visites de sites, méthode Kaizen, démarches « Vis mon travail », expériences collaborateurs...

²⁴ À ce titre, il convient ici de rappeler que l'une des recommandations des Assises du Travail est d'« ajouter un 10^e principe général de prévention à l'article L. 4121-2 du code du travail : écouter les travailleurs sur la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail et les relations sociales ».

Les démarches de dialogue professionnel²⁵ conduites dans différentes entreprises ou administrations se soldent par des résultats probants : amélioration de la satisfaction des clients/bénéficiaires/patients, amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) et de la satisfaction au travail, baisse de l'absentéisme et réduction des accidents du travail, etc. À l'inverse, un déficit de dialogue professionnel engendre fréquemment des dysfonctionnements organisationnels : matériels, outils de travail, nouvelles technologies non ou mal utilisés car les travailleurs sont insuffisamment sollicités au moment de la conception du cahier des charges et/ou de l'achat (sièges de relevage laissés à l'abandon dans les EHPAD²⁶, logiciels de gestion des temps inopérants, EPI²⁷ inadaptés, etc.).

DES ORGANISATIONS PLUS DÉMOCRATIQUES

En Europe du Nord notamment, plusieurs pays ont mis en place des programmes visant à moderniser les organisations du travail, partant du postulat selon lequel le travail n'est pas un coût mais un investissement pour soutenir un développement économique équilibré, visant à assurer croissance économique et bien-être social. Ce modèle repose sur un principe fondateur ; celui de la démocratie participative sur le lieu de travail.

En France, la loi Pacte a renforcé la représentation des salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises²⁸. Pour autant, la France reste à la traîne comparativement aux autres pays européens ; le recours à la codétermination étant majoritaire dans l'Union européenne. Cette verticalité des modèles de gouvernance française rejaille sur les modalités d'organisation du travail qui restent très pyramidales et hiérarchisées.

Cfdt:

**LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS**

Certaines PME et de très rares grandes entreprises françaises ont cependant fait le pari, avec succès, d'« inverser la pyramide » (management autonome, holocratie, etc.) ou, a minima, de développer des organisations responsabilisantes ; en se fondant sur le principe de subsidiarité²⁹. Les managers sont ainsi attendus sur leur capacité à apporter des solutions aux problématiques de terrain soulevées et ne pouvant être résolues par leurs collaborateurs. Ils sont en soutien vis-à-vis de ces derniers, tout en leur laissant davantage d'autonomie et de prise de décision. Cette dynamique a montré toute sa pertinence lors de la crise sanitaire, dans laquelle par exemple, les agents des hôpitaux, des collectivités territoriales, les personnels de l'Éducation Nationale, les salariés des commerces se sont organisés pour maintenir l'activité, sans attendre les consignes de la hiérarchie, en s'appuyant sur leur expertise du travail réel. Pour la Cfdt, développer des pratiques de démocratie participative (et même délibérative³⁰) au travail, c'est aussi renforcer la cohésion sociale, contribuer à l'émancipation des travailleurs et ainsi irriguer plus largement les pratiques démocratiques de la société française.

Alors que les mutations technologiques, économiques, environnementales auxquelles sont confrontées les entreprises françaises sont majeures, les modèles organisationnels pour y faire face ont, quant à eux, très peu évolué.

²⁵ Ou la mise en place d'espaces de discussion sur le travail.

²⁶ EHPAD : Établissement d'Hébergement pour personnes âgées dépendantes.

²⁷ EPI : Équipements de protection individuelle.

²⁸ De plus de mille salariés en France ou 5000 salariés dans le monde.

²⁹ Voir page 13, partie 4/ [Promouvoir une management et des organisations du travail plus justes](#).

³⁰ La démocratie délibérative est une forme de démocratie participative plus aboutie puisqu'elle intègre dans son fonctionnement un processus de réflexion et de délibération collective. Ainsi, à titre illustratif, les conventions citoyennes constituent une forme de démocratie délibérative (temps long, auditions d'experts, construction d'un avis commun, processus d'intelligence collective) tandis que les budgets participatifs ou le référendums citoyens appartiennent à la démocratie participative.

3 | MOBILISER LES TRAVAILLEURS ET LES TRAVAILLEUSES POUR CONDUIRE LES TRANSFORMATIONS

Les principales transformations dans le monde du travail sont aujourd'hui liées à deux éléments : les enjeux écologiques et climatiques d'une part³¹, le déploiement des technologies numériques d'autre part. Dans les deux cas, les transformations ne doivent pas être subies par les travailleurs qui veulent participer à la conduite de ces changements et ne plus avoir l'impression que les décisions se prennent sans eux. Elles sont par ailleurs une occasion à saisir pour discuter et négocier de nouvelles organisations du travail.

Cfdt:

LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

DES TRAVAILLEURS ACTEURS DES TRANSFORMATIONS LIÉES À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE JUSTE

Les préoccupations environnementales, la crise énergétique, le réchauffement climatique et la nécessaire transformation écologique impactent en effet le monde du travail. Pour de nombreux travailleurs, qui subissent déjà quotidiennement les effets de l'urgence écologique sur leur travail et les conditions de son exercice, un travail de qualité doit minimiser les atteintes à l'environnement et à la société. La transition écologique juste portée par la CFDT implique de construire et de mettre en œuvre les nécessaires transformations avec les travailleurs et leurs représentants. Compte tenu de l'ampleur des transformations et du bouleversement des conditions de travail qu'elles impliquent, les travailleurs veulent, en effet, pouvoir discuter, imaginer, proposer les services, les produits, les modes de productions et d'organisation qui permettront de préserver les conditions d'habitabilité de la planète. Il ne s'agit donc pas seulement d'accompagner les changements par les transitions professionnelles et la formation pour adapter les compétences aux nouveaux besoins, mais aussi de rendre les travailleurs acteurs et force de proposition pour orienter les transformations et peser sur la stratégie des entreprises et administrations.

LE DÉPLOIEMENT DES OUTILS NUMÉRIQUES COMME OBJET DE DIALOGUE SOCIAL

Avec la diffusion des outils numériques, les inquiétudes se portent légitimement sur la pérennité de certains emplois. Mais l'usage de systèmes algorithmiques et l'arrivée récente de l'intelligence artificielle générative dans de nombreux secteurs d'activités ont aussi des effets sur le travail et transforment en profondeur certains métiers dans lesquels les ressources techniques supplantent

en partie les ressources humaines et font évoluer les modèles économiques. Aussi, la numérisation rapide d'un grand nombre de services publics a des effets sur les usagers et impactent fortement les conditions de travail des agents publics. Les évolutions numériques font par ailleurs émerger de nouvelles formes « d'emploi » avec les micro-travailleurs et les travailleurs des plateformes dont le statut juridique et la faible protection sociale continuent de faire débat. Le numérique n'est cependant pas l'objet d'un dialogue social actif en France, malgré les initiatives des partenaires sociaux au niveau européen. Les travailleurs et leurs représentants sont très peu consultés et sollicités pour contribuer à la conception et à la mise en place des technologies numériques. Les évolutions technologiques ne sont pourtant pas des processus exogènes que les entreprises et les administrations ou même les pouvoirs publics doivent prendre comme une donnée inéluctable à laquelle ils doivent s'adapter passivement. Pour transformer les innovations techniques en progrès social il faut que leur usage, leurs finalités, les opportunités et les risques qu'elles représentent soient discutées avec leurs utilisateurs. L'absence d'implication des travailleurs dans ces transformations est source d'inquiétude, voire de rejet et accroît le sentiment de vulnérabilité dans un monde en mutation rapide.

Mettre **le travail et les travailleurs au cœur de ces transformations** par le dialogue social et le dialogue professionnel est d'autant plus essentiel qu'elles touchent à l'ensemble du « cœur de métier » syndical : les conditions de travail, l'organisation du travail, le partage de la valeur et l'avenir des emplois et des compétences.



4 | PROMOUVOIR UN MANAGEMENT ET DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL PLUS JUSTES

Cfdt:

LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

Il n'existe pas de définition univoque de l'organisation du travail. D'un point de vue sociologique, l'organisation du travail désigne le mode de coopération des travailleurs au sein d'une organisation productive³². D'un point de vue économique, elle correspond à la façon dont les différentes tâches sont réparties, combinées et coordonnées afin d'être le plus efficace et productif possible, compte tenu des objectifs de l'entreprise ou de l'administration et des contingences économiques, technologiques et sociales du moment. De la même façon, il n'existe pas une seule et unique acception du management mais de multiples définitions. Une conception consensuelle du terme le désigne cependant comme « *les pratiques et les savoir-faire associés à l'organisation du travail et aux relations humaines, avec une dimension collective (management stratégique, management de projet, management participatif, etc.)* »³³. Le management ne se limite donc pas, loin de là, à sa dimension relationnelle et la responsabilité managériale ne peut incomber qu'à la seule personnalité des managers - qu'ils soient « bienveillants » ou « toxiques » - mais bien davantage à la gouvernance et à l'organisation du travail qui les autorisent ou les encouragent.

Management et organisation du travail sont donc étroitement liés : revendiquer un renouvellement des pratiques managériales appelle des mutations organisationnelles et inversement. Cette (r)évolution passe bien évidemment par la formation - initiale et continue - des (futurs) dirigeants et encadrants eux-mêmes. Elle doit également trouver son essor dans le dialogue social, qui doit permettre aux délégués syndicaux et au représentants du personnel de questionner voire de poser des revendications sur la politique managériale de l'entreprise et les pratiques managériales associées.

UN MANAGEMENT INDIVIDUALISÉ ET UNE ATTENTION PARTICULIÈRE AUX COLLECTIFS DE TRAVAIL

Plus d'un tiers des travailleurs seraient prêts à quitter leur entreprise ou leur administration en raison de mauvaises relations avec leurs managers³⁴ ; pour de nombreux travailleurs, le « n+1 » a un rôle déterminant dans l'engagement au travail.

S'il n'existe pas de recettes « miracles » en matière de management, l'une des clés d'un management de qualité est l'adaptation des modalités managériales aux besoins et attentes des

32 « *Traité de sociologie du travail* », de A. Touraine, Michel de Coster et François Pichault, édition De boeck supérieur, 1998.

33 « *Management - aspects humains et organisationnels* » (9^e édition), de Nicole Aubert, Jean-Pierre Gruère, Jak Jabes, Hervé Laroche et Sandra Enlart-Bellier, édition Puf, fondamental, 2010 - « *Que sait-on du travail ?* » de C. Erhel, M. Guergoat-Larivière, M. Mofakhami, édition Sciences Po Les Presses, 2023 - [Résolution du Congrès de la CFDT de Lyon](#), 2.1.2.2.

34 [Enquête « OpinionWay » pour Tellent](#), 2024

travailleurs vis-à-vis de leurs managers, qui ne sont pas les mêmes selon l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, le niveau de responsabilité³⁵. La capacité à adapter son mode de management aux profils des travailleurs qu'on encadre fait partie des fondamentaux d'un management de qualité. Pour autant, l'individualisation et l'adaptation des pratiques managériales ne doivent pas occulter les principes d'équité de traitement et de justice managériale, toutes deux garantes d'un collectif en bonne santé.

La crise sanitaire et le télétravail massif à temps plein ont impacté durablement ces collectifs de travail : augmentation des conflits interpersonnels, détérioration du climat et des relations professionnelles. Pour la CFDT, le management doit aujourd'hui accorder une attention particulière à la (re)construction de ces collectifs. Cela passe, lorsque c'est possible, par une présence commune sur les lieux de travail et une organisation hybride pertinente ; mais le télétravail ne peut être tenu pour seul responsable de la dégradation du collectif. En effet, le manager en tant qu'animateur du collectif a un rôle à jouer dans sa constitution et son maintien. De façon concrète, il s'agit de favoriser la fixation d'objectifs collectifs plutôt qu'individuels et de privilégier les organisations du travail reposant sur la coopération plutôt que l'individualisation (équipes projet, binômes, rotation interservices, valorisation de l'entraide et de la solidarité, etc.). Là encore, ces politiques RH et organisationnelles ne peuvent incomber qu'aux seuls managers – *a fortiori* aux managers de proximité souvent pris en étau entre les injonctions de la direction et les attentes des salarié·es ou des agent·es et des agents – et relève de la gouvernance.

UN DROIT À L'ERREUR ET UN PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ RENFORCÉS

Cfdt:

LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

Le principe de subsidiarité consiste à réserver uniquement à l'échelon supérieur ce que l'échelon inférieur ne pourrait effectuer que de manière moins efficace. Il s'agit donc de s'appuyer sur l'expertise des travailleurs, de laisser le maximum de latitude aux professionnels dans la prise de décision car ce sont ceux qui font, qui « ont les mains dans le cambouis » qui savent, mieux que quiconque, l'impact de telle ou telle décision (changement de matériel, nouvelle organisation horaire, nouveau logiciel informatique, acquisition d'un nouveau marché, choix d'un fournisseur, etc.) sur leurs conditions de travail mais aussi, et surtout, sur la qualité du travail fourni.

Pour la CFDT, le principe de subsidiarité invite aussi à questionner la responsabilité des travailleurs et, par là même, **le droit à l'erreur** qu'il convient d'instituer et de concrétiser au sein des entreprises et administrations : que signifie le droit à l'erreur dans notre structure ? Quelles sont les erreurs qui peuvent survenir ? Quelles en sont les causes ? Comment les éviter (notamment comment mobiliser le collectif de travail dans ce cadre) ? Quels seraient les effets de ces erreurs pour leurs auteurs ? Quels enjeux peut-il y avoir à minimiser ou ne pas analyser les dysfonctionnements (on pense par exemple ici aux procédures de déclaration des événements indésirables dans les hôpitaux) ? En quoi le droit à l'erreur peut être source de progrès et d'amélioration ? etc.

DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL PLUS APPRENANTES

L'organisation du travail apprenante repose sur le développement en continu des capacités d'apprentissage des travailleurs – tant à travers les parcours d'évolution proposés qu'à travers les conditions d'exercice du travail au quotidien –, mais aussi sur leur autonomie et leur participation aux décisions. Une enquête d'Eurofound³⁶ met en évidence l'impact favorable des organisations apprenantes sur la qualité de l'emploi et du travail (pratiques de consultation, sécurité

³⁵ Voir, par exemple, « *La théorie du leadership (management) situationnel* », de Paul Hersey et Ken Blanchard

³⁶ « *Une organisation du travail apprenante pour développer des emplois de qualité* », de Salima Benhamou, dans « *Que sait-on du travail ?* », édition Sciences Po Les Presses, 2023

socio-économique et statut de l'emploi, reconnaissance et sens au travail, qualité du management, conditions de travail et risques psycho-sociaux). Ainsi, 75 % des travailleurs peuvent par exemple mettre en pratique leurs propres idées dans leur travail dans une organisation apprenante, contre 47 % dans une organisation de type lean³⁷ et 26 % dans une organisation taylorienne³⁸. Par rapport à ses voisins du Nord, la France se caractérise par une plus grande présence d'organisations du travail dans lesquelles les employés ont une faible autonomie et une faible participation aux décisions. Pour la CFDT, le changement de paradigme est nécessaire afin de favoriser des environnements de travail « capacitants »³⁹, sources d'émancipation.



LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

³⁷ En anglais, *lean* signifie « maigre », « sans gras ». Le *Lean management* a été créé par Toyota au Japon et introduit au sein de ses usines dans les années 1970. Il s'agit d'une méthodologie qui se concentre sur une gestion sans gaspillage. Le *Lean management* peut être défini comme la participation de l'ensemble des employés d'une entreprise à la lutte contre le gaspillage en éliminant toutes les activités non rentables de l'entreprise. Le but est donc de faire toujours plus, plus vite et mieux. Mais à la grande différence du taylorisme. Voir « *Le lean à la française: management technocratique et faiblesse du dialogue social. Le cas de l'aéronautique* » de Jérôme Gautié » dans « *Que sait-on du travail?* », édition Sciences Po Les Presses, 2023

³⁸ Développé par l'ingénieur américain Taylor en 1911, le taylorisme est une doctrine d'organisation du travail qui se veut scientifique. Il repose sur une division horizontale du travail, où chaque ouvrier répète un nombre réduit de tâches. Taylor fait reposer l'organisation scientifique du travail sur trois principes fondamentaux : la parcellisation des tâches, la spécialisation des salariés et la standardisation.

³⁹ Les environnements capacitants sont des environnements de travail qui rendent les employés capables de développer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles connaissances, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur leurs tâches et sur la façon dont ils la réalisent, Falzon, 2005.

5 | FAIRE DU TRAVAIL UN FACTEUR DE SANTÉ

La santé du travailleur va au-delà de la simple absence de maladie physique. Elle englobe également son bien-être mental et émotionnel. Prendre en compte la santé dans sa globalité suppose de reconnaître le lien entre santé physique et mentale, ainsi que l'impact du travail sur ces deux dimensions. Des conditions de travail pénibles et précaires peuvent engendrer des conséquences délétères sur la santé des travailleurs : troubles musculosquelettiques mais aussi troubles psychosociaux comme le stress, l'anxiété et la dépression. Cependant, il est également avéré que le maintien en emploi et la poursuite de l'activité professionnelle contribue au bien-être physique et psychique de travailleurs atteints de maladies chroniques évolutives. Dans le même sens, on observe deux fois plus de problèmes de santé mentale chez les demandeurs d'emploi que chez les actifs occupés⁴⁰.

Cfdt:

LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

La reconnaissance du rôle du travail dans la santé des individus et la promotion de conditions de travail propices au bien-être des travailleurs sont des éléments cruciaux pour assurer un environnement professionnel sain et équilibré. Cela englobe la mise en place de politiques et de pratiques visant à réduire les risques professionnels, à améliorer les conditions de travail et à encourager un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE DE LA PRÉVENTION PRIMAIRE

Pour de nombreux acteurs, traiter de la santé au travail se limite trop souvent à prendre en charge la « réparation » de travailleurs atteints dans leur santé du fait de leur travail. Pour la CFTD, le système français de santé au travail doit organiser cette prise en charge de la réparation, qui est avant tout une mesure de justice sociale. Pour autant, les données de sinistralité détenues par la CNAM⁴¹ démontrent que seules les démarches de prévention peuvent répondre aux enjeux globaux de préservation de la santé des travailleurs et de limitation de l'usure professionnelle.

En 2022, 134 375 inaptitudes ont été prononcées par les médecins du travail dans les Services de prévention et de santé au travail (SPST). Cette donnée met en exergue les marges de progrès en matière de repérage précoce du risque professionnel et des moyens mobilisés pour y répondre.

40 « Mal-être au travail ? », rapport de l'OCDE de 2012.

41 Branche ATMP (accidents du travail et maladies professionnelles) de la Caisse nationale de l'Assurance Maladie (CNAM).

C'est pourquoi, **la CFDT promeut depuis de nombreuses années les démarches de prévention et, en particulier, de prévention primaire⁴² qui visent à éliminer les risques professionnels à leur source.** Cela implique de mener des actions de préventions auprès de tous les travailleurs, quel que soit leur statut (Intérimaires, sous-traitants, CDD, vacataires, travailleurs de plateformes, etc.). L'acculturation à la prévention de l'ensemble des acteurs (direction, managers, travailleurs et leurs représentants, concepteurs, fournisseurs d'outils et de matériel) doit être au cœur de la démarche de l'entreprise ou de l'administration. Elle suppose un partage d'informations, une transversalité des données et un suivi plus appuyé des salariés les plus exposés. En ce sens, **le dialogue social et le dialogue professionnel constituent aussi des piliers fondamentaux** dans l'amélioration des conditions de travail ainsi que dans la promotion de la santé et de la sécurité au travail. Dans ce cadre, l'évaluation des risques professionnels peut démontrer toute sa pertinence, tant pour répondre aux principes de prévention que pour organiser la traçabilité collective de l'exposition aux risques professionnels. Pour répondre à ces objectifs, les acteurs externes⁴³ doivent également promouvoir une culture de la prévention.

INTENSIFICATION DU TRAVAIL ET ALLONGEMENT DE LA VIE PROFESSIONNELLE IMPOSENT UNE RÉFLEXION SUR LA SOUTENABILITÉ DU TRAVAIL

Cfdt:

LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

L'intensification du travail est l'évolution la plus caractéristique des conditions de travail observée au cours des 25 dernières années. Entre 1984 et 2016, la part des travailleurs dont le rythme de travail était imposé par « *des normes ou délais d'une heure au plus* » est passée de 5 % à 29 %. La culture de la réactivité, le travail dans l'urgence ou sous pression sont devenus des normes, tant dans les administrations que dans le secteur privé.

Cette intensification du travail conduit à dépasser les horaires réguliers de travail et s'accompagne également d'une accélération des changements. **Pour la CFDT, ce « travail pressé » souligne la nécessité d'impliquer les travailleurs dans l'anticipation et la préparation de ces transformations, mais appelle aussi un véritable dialogue social sur l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail.** À long terme, l'accélération ou l'intensification de l'activité peut devenir insupportable a fortiori à un moment de sa vie où l'on peut davantage être confronté à des situations personnelles difficiles ou délicates (problèmes de santé, parents malades et/ou dépendants à aider, adolescents ou jeunes adultes à soutenir, etc.).

En France, en 2019, 37 % des travailleurs ne se sentent pas capables de tenir dans leur travail jusqu'à la retraite⁴⁴. L'exposition à des risques professionnels - physiques ou psychosociaux - ainsi qu'un état de santé altéré, accroissent le sentiment d'insoutenabilité du travail. 46 % des travailleurs qui sont fortement exposés à des contraintes physiques et 58 % des travailleurs exposés à des contraintes psychiques (travail dans l'urgence, perte de sens, absence de soutien, etc.) ont un sentiment d'insoutenabilité du travail, contre 27 % de ceux faiblement exposés. Pourtant, lorsque l'autonomie et le soutien social s'accroissent et que les travailleurs participent aux décisions, le sentiment d'insoutenabilité du travail diminue.

42 La prévention primaire des risques professionnels consiste à combattre le risque à sa source. Elle est centrée sur le travail et son organisation et renvoie à une prévention collective des risques. Elle passe par la prise en compte de l'ensemble des facteurs de risques dans les situations de travail. La prévention secondaire consiste à conduire des actions de dépistage et de suivi, sur le plan individuel et collectif afin de détecter le plus précocement possible l'apparition de troubles. La prévention tertiaire correspond, quand un dommage a eu lieu, aux actions destinées à en limiter les conséquences et à favoriser le maintien dans l'emploi.

43 Organismes de prévention, services de prévention et de santé au travail, experts et pouvoirs publics.

44 « *Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ?* », Dares 9 mars 2023.

LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES ÉMERGENTS : UN NOUVEAU DÉFI

Pour la CFDT, les risques émergents⁴⁵ constituent des défis contemporains dans le monde du travail, nécessitant une approche proactive pour garantir la santé et la sécurité des travailleurs. Leur identification et leur gestion efficace sont essentielles pour prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles. À ce titre, les instituts de recherche⁴⁶, sous l'impulsion des partenaires sociaux et notamment de la CFDT, doivent conduire des recherches et des études pour pouvoir se saisir de ces données et agir pour une meilleure prise en charge de ces risques. Une veille constante sur les évolutions du monde du travail et une analyse proactive des facteurs potentiels de risques sont également nécessaires pour repérer ces nouveaux dangers. Dans ce contexte, et sans dédouaner les employeurs de leur responsabilité en matière de santé et sécurité, le concept émergent d'exposome⁴⁷ met en lumière l'importance de prendre en compte tous les facteurs environnementaux et professionnels qui peuvent influencer la santé des travailleurs. Par ailleurs, l'articulation entre santé au travail, santé publique et santé environnementale avec les substances dangereuses (nanotechnologies, perturbateurs endocriniens, polluants éternels) doit être renforcée : si les travailleurs sont exposés, les clients et usagers⁴⁸ des produits fabriqués le sont aussi et les substances peuvent se disséminer dans l'environnement.



LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

⁴⁵ Les avancées technologiques, les changements dans les modes de production, l'introduction de nouveaux produits ou substances, les tendances sociales et économiques.

⁴⁶ Comme l'ANSES et l'INRS.

⁴⁷ L'exposome est un concept émergent qui fait référence à l'ensemble des expositions environnementales et professionnelles tout au long de la vie d'un individu et à leur impact sur la santé.

⁴⁸ Exemple du projet d'interdiction des PFAS dans l'industrie.

6 | ARTICULER LES TEMPS DE LA VIE

L'intensification du travail, le brouillage des frontières entre vies personnelle et professionnelle, le développement du télétravail, les souhaits de reconversion professionnelle, l'augmentation du nombre de travailleurs aidants tout comme le souhait de pouvoir continuer son activité en étant en situation de handicap ou atteint d'une maladie chronique imposent de repenser la gestion des temps de travail, tant au quotidien que dans la succession des phases de la vie. L'avis du Cese en la matière souligne également l'impact de ces différents éléments (intensification du travail, augmentation des travailleurs aidants, départ différé à la retraite, etc.) sur les engagements citoyens et associatifs des travailleurs, qui contribuent à « faire société »⁴⁹.

Cfdt:

LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

LE COMPTE ÉPARGNE TEMPS UNIVERSEL : UNE RÉPONSE AUX ASPIRATIONS DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES

Pour la CFDT, si la réduction du temps de travail reste un objectif, il ne doit pas être uniquement envisagé à l'échelle de la semaine de travail, mais tout au long de la vie professionnelle. **Dans son projet « banque des temps »⁵⁰, la CFDT s'appuie sur une idée novatrice : le Compte épargne temps universel (Cetu)⁵¹.** Chaque travailleur aurait la possibilité d'épargner du temps et pourrait disposer de celui-ci, au moment où il le souhaiterait, pour répondre à ses aspirations (du temps pour soi - formation, loisir, sport, autres activités, etc. - ou pour ses proches - accueil d'un enfant, accompagnement d'un parent, etc.) et selon les modalités qui lui conviendront (temps partiel temporaire, aménagement de fin de carrière, congé en temps rémunéré, etc.), en lien avec son employeur. Ce droit nouveau permettrait aux travailleurs d'équilibrer leurs temps de vie tout au long de leur carrière professionnelle⁵².

49 Avis Conseil économique social et environnemental (Cese): « [Articulation des temps de vie professionnel et personnel: de nouveaux défis](#) », avril 2024. Entretien des rapporteuses du Cese avec Hubert Pénicaud, référent national vie associative de France Bénévolat, membre du Haut conseil de la vie associative, 19 janvier 2024.

50 Congrès de la CFDT, Marseille, 2014.

51 Congrès de la CFDT, Rennes, 2018.

52 L'Accord national interprofessionnel (ANI) conclu le 23 avril 2024 a permis de créer ce droit nouveau pour les travailleurs, en particulier ceux des petites entreprises qui ne bénéficient pas de Compte épargne temps (CET). La future promulgation de cet ANI dans la loi devrait être la première pierre d'un droit évolutif en fonction des besoins et souhaits des travailleurs.

DES AMÉNAGEMENTS DES TEMPS DE TRAVAIL ADAPTÉS À LA RÉALITÉ DU TRAVAIL ET AUX ATTENTES DES TRAVAILLEURS ET DES TRAVAILLEUSES

La semaine de 4 jours et la semaine en 4 jours peuvent être des possibilités de gagner de la souplesse dans son organisation hebdomadaire. Cependant, ces options n'ont pas le même impact si elles s'accompagnent d'une réduction du temps de travail (semaine de 4 jours) ou non (semaine en 4 jours). Des vigilances en termes d'intensification du travail, d'augmentation de la charge de travail, d'impact sur la communauté de travail, d'éléments périphériques au temps de travail y compris en matière de pouvoir d'achat (suppression d'une contribution repas par semaine, mais aussi économie liée à la réduction des trajets, etc.) doivent être étudiées avec attention.

La CFDT encourage par ailleurs des aménagements des horaires et des rythmes de travail pour les adapter à certaines contraintes des travailleurs, notamment lorsque qu'ils connaissent une variabilité dans leur capacité productive en raison d'une maladie chronique ou parce qu'ils aident un proche malade ou dépendant. Ces aménagements ne doivent pas être discrétionnaires mais négociés, discutés, partagés, accessibles et compatibles avec les modalités d'organisation du travail.

Pour la CFDT, si l'organisation du temps de travail constitue le levier principal d'articulation vie privée/vie professionnelle, elle doit s'accompagner d'une réflexion plus globale sur l'organisation du travail. Le préalable indispensable à ces changements réside dans la mise place impérative d'un dialogue social en lien avec les réalités du travail. Le principe d'expérimentation et de réversibilité (droit de retour à la situation antérieure) doivent toujours accompagner les mesures mises en place individuellement et collectivement.

Cfdt:

LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

ORGANISATION HYBRIDE : NOUVELLE DONNE DANS L'ARTICULATION DES TEMPS

La CFDT porte la démocratisation du télétravail. Parce que le télétravail contribue à un meilleur équilibre des temps et peut être source d'émancipation (lorsqu'il est synonyme d'autonomie et de confiance), il doit être accessible au plus grand nombre. Il convient cependant de rester attentif à son impact sur les conditions de travail (charge de travail, droit à la déconnexion, contrôle et supervision, etc.), d'emploi (accès à la formation, évolution de carrière, promotion, etc.) et de l'articulation des temps (économie des temps de trajet transformée en temps de travail supplémentaire, accroissement des tâches domestiques, surcharge mentale, etc.) avec une vigilance accrue sur les parcours des femmes. Compte tenu de son développement, il est également nécessaire de ne plus négocier le télétravail de façon isolée mais au contraire de l'intégrer dans une réflexion plus globale sur le management et l'organisation du travail, hybride dans laquelle les collectifs doivent être préservés, en distanciel comme en présentiel. Le télétravail doit enfin être davantage articulé avec les enjeux de mobilité et de décarbonation des organisations. À l'heure où un recul de certains employeurs s'opère vis-à-vis du télétravail, il convient de revendiquer le maintien de cette modalité d'organisation du travail, dans la mesure où elle représente une avancée sociale pour la majorité des travailleurs et un impact écologique favorable⁵³.

7 | FAIRE DU TRAVAIL UN ESPACE D'ÉGALITÉ ET D'INCLUSION

Le monde du travail est à la fois acteur et tributaire des usages, comportements et stéréotypes à l'œuvre dans la société. **Pour la CFDT, il peut et doit aussi être un acteur dans les évolutions indispensables à mettre en place⁵⁴, que celles-ci concernent l'égalité entre les femmes et les hommes ou la lutte contre les discriminations.**



LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

LE TRAVAIL AU CENTRE DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Dans un contexte de «backlash⁵⁵» toujours présent sur les droits des femmes, les entreprises et administrations sont à la peine pour faire du travail un espace d'égalité, malgré un arsenal législatif croissant depuis plusieurs années⁵⁶. La moitié des femmes se concentrent depuis de nombreuses années dans 12 familles professionnelles (enseignantes, aides-soignantes, vendeuses, infirmières, aides à domicile, employés administratifs, agents d'entretien, etc.) sur 87, tandis que la moitié des hommes en occupent 19. Concrètement, cette faible mixité des métiers se traduit par des conditions de travail et d'emploi radicalement différentes et contribuent à perpétuer les inégalités entre les femmes et les hommes. Ainsi, la majorité des travailleurs rémunérés au SMIC sont en fait des... travailleuses⁵⁷ ; 28 % des femmes travaillent à temps partiels - majoritairement subis⁵⁸ - contre seulement 8 % des hommes ; les femmes sont également les premières victimes de Troubles musculosquelettiques (TMS)⁵⁹ alors que la pénibilité de certains métiers majoritairement féminins reste invisibilisée.

Pour la CFDT, l'émancipation économique des femmes et l'égalité professionnelle sont au cœur des enjeux d'égalité entre les femmes et les hommes. À tous les niveaux, il est indispensable d'inclure, en transversalité, la question de l'égalité professionnelle dans tous les sujets de négociation et autres chantiers revendicatifs. C'est avant tout par l'existence de données genrées mais aussi par la mise en œuvre d'actions déconstruisant les stéréotypes de genre qu'il sera possible d'avancer sur ces sujets sur les lieux de travail, qu'il s'agisse de conditions de travail et d'emploi, de carrière, d'articulation vie professionnelle et vie personnelle ou encore de parentalité. À ce titre, il n'est pas acceptable qu'en 2024 l'écart de salaire entre les femmes et les hommes

⁵⁴ Manifeste féministe, CFDT, avril 2024.

⁵⁵ Contrecoup, retour en arrière, régression.

⁵⁶ Rapport de la Cour des comptes rendu public le 14 septembre dernier et portant sur «La politique d'égalité entre les femmes et les hommes menée par l'État».

⁵⁷ Près de 60 % des «smicards» sont des femmes. (Dares, 2021).

⁵⁸ Par exemple dans le secteur du nettoyage où le «business model» des entreprises ne leur permet pas d'accéder à un temps plein.

⁵⁹ 60 % des femmes actives contre 54 % des hommes souffrent de TMS selon Santé Publique France.

augmente en faveur de ces derniers à chaque enfant⁶⁰ et que la parentalité affecte négativement la carrière des femmes tandis qu'elle a un impact positif sur celle de leurs homologues masculins⁶¹.

Au-delà de l'égalité entre les femmes et les hommes, il est incontournable que le lieu de travail ne constitue pas un lieu de violences envers les femmes. Aussi, les violences sexistes et sexuelles au travail y doivent être systématiquement combattues.

LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS AU TRAVAIL, UN ENJEU SOCIAL ET SOCIÉTAL

La CFDT met au cœur de son combat syndical la lutte contre toutes formes de discriminations, qu'elles soient fondées sur le genre, l'origine réelle ou supposée, la religion ou encore l'orientation sexuelle⁶². Depuis sa création, elle a fait de la lutte contre le racisme et les discriminations un combat à mener au niveau sociétal, mais aussi, plus particulièrement, sur les lieux de travail⁶³.

9 % des travailleurs déclarent avoir subi des traitements inégalitaires au travail en 2021⁶⁴. Plus de la moitié de ces travailleurs évoquent un motif discriminatoire. Subir des discriminations au travail abaisse fortement la satisfaction retirée de ce dernier : seules 62 % des personnes concernées se déclarent satisfaites contre 90 % des personnes n'en ayant pas subi ; 33 % des premières souhaitent ainsi changer d'emploi, contre 11 % des secondes.

Après le genre, les origines réelles ou supposées constituent le deuxième motif de discrimination le plus cité par les personnes déclarant avoir subi des traitements inégalitaires ou des discriminations dans l'emploi (11%). Viennent ensuite l'âge, le fait d'être porteur d'un handicap ou en mauvaise santé⁶⁵, les opinions syndicales ou politiques. Si l'orientation sexuelle apparaît en dernière position des motifs de discrimination sur le lieu de travail, c'est vraisemblablement en raison de l'invisibilisation des personnes LGBTI +⁶⁶.

Pour la CFDT, une prise en charge et un accompagnement des victimes est indispensable. C'est sur les lieux de travail et en proximité des travailleurs que les situations discriminatoires ont vocation à être traitées. Cependant, ces actions réparatrices ne peuvent suffire et doivent s'accompagner d'actions de prévention et de sensibilisation de tous les acteurs, à travers notamment une prise en charge de ces questions dans le cadre du dialogue social.

Cfdt:

LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS
TRAVAIL ET VOUS

60 L'écart salarial est de 7,3 % sans enfant et atteint 30,9 % entre les mères et les pères de 3 enfants et plus.

61 [Insee, enquête emploi 2018, module complémentaire et enquête BVA group 2019](#).

62 [Résolution du Congrès de la CFDT de Lyon](#), 2022, Article 4.3.1.3.

63 Présentiel ou distanciel.

64 Insee [Première n°1983](#), parue le 06/02/2024

65 Plus de 23 % des travailleurs s'estimant en mauvais état de santé déclarent avoir subi des discriminations au travail, contre près de 8 % des personnes jugeant être en bon état de santé. Les travailleurs en mauvais état de santé sont 21 % à considérer que ces discriminations sont principalement imputables à leur état de santé ou à leur handicap, Insee Première n°1983, parue le 06/02/2024.

66 Cette invisibilisation - qui trouve justement sa source dans les discriminations subies par les personnes LGBT dont l'orientation sexuelle et l'identité de genre sont publique -, est coûteuse pour les personnes LGBT et peut entraîner des conséquences néfastes sur leur intégration, leur qualité de vie au travail voire leur santé mentale. Cacher son orientation sexuelle, c'est souvent s'exclure de conversations en apparence anodines avec les collègues, fuir des moments conviviaux où les conjointes et conjoints sont conviés, mégenrer son partenaire pour raconter son week-end. ([Baromètre IFOP](#) et [L'Autre Cercle](#)).

EN CONCLUSION, LE TRAVAIL QUE NOUS VOULONS

Plus que jamais, la CFDT veut et doit contribuer à faire vivre la démocratie au travail, antichambre de la citoyenneté sociale. Parler du travail, s'écouter, argumenter, débattre des transformations à construire, c'est ce qui permet à chacun de s'émanciper mais aussi d'être acteur et porteur de ces évolutions construites collectivement. Ainsi, les travailleurs, les citoyens ne se contentent pas d'être sollicités ponctuellement, pour donner leur avis, élire, répondre à une question fermée dans le cadre d'un vote ou d'un référendum. Ce processus de débat et de construction d'une pensée collective est au cœur de la démocratie délibérative, à l'instar des conventions citoyennes ou des conférences sociales. Et c'est bien ce processus de délibération au temps long qui est également le garant de la légitimité et de l'efficacité de ce type de démarches.

Plus que jamais, pour la CFDT, les partenaires sociaux ont un rôle éminent à jouer pour faire la preuve que le compromis entre acteurs aux points de vue divergents est non seulement possible, mais essentiel et porteur de progrès.

Plus que jamais, les liens établis entre le sens, l'autonomie, la reconnaissance, le pouvoir d'agir au travail et les comportements électoraux (abstention, vote d'extrême-droite) doivent conduire la CFDT à faire du travail l'enjeu central de son action syndicale.

Agir en proximité, avec tous les travailleurs et toutes les travailleuses, pour défendre un travail de qualité, permettant à chacun de vivre dignement, en se sentant respecté-es. Construire, ensemble, le « travail que nous voulons ».



LE TRAVAIL
QUE NOUS VOULONS

**TRAVAIL
ET VOUS**







S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

TRAVAIL ET VOUS

LE TRAVAIL QUE NOUS VOULONS

ANNEXES FICHES REVENDICATIVES

LES PRATIQUES MANAGÉRIALES.....	II
LE DIALOGUE PROFESSIONNEL.....	IV
LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL.....	VI
LA SANTÉ AU TRAVAIL.....	VIII
L'USURE ET LA PÉNIBILITÉ.....	X
L'ARTICULATION DES TEMPS DE LA VIE.....	XII
L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE.....	XIV
LE HANDICAP.....	XVI
LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS AU TRAVAIL.....	XVIII
LE TRAVAIL ET LE DIALOGUE SOCIAL.....	XX



S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

TRAVAIL ET VOUS

LE TRAVAIL

QUE NOUS VOULONS

FICHE REVENDICATIVE

LES PRATIQUES MANAGÉRIALES

CONSTATS

Les études comparatives européennes et internationales soulignent régulièrement le caractère vertical et pyramidal des organisations du travail et du management “à la française”. Même lors de transpositions d’organisations du travail modélisées, la version française est souvent moins participative ou moins démocratique que celle mise en œuvre dans d’autres pays (c’est par exemple le cas du *lean*¹).

On retrouve cette forme de verticalité dans le dialogue social français, où le management comme l’organisation du travail sont souvent considérés par les employeurs comme relevant de leur unique prérogative.

La survalorisation de certains cursus académiques dans le recrutement des managers et dirigeants (écoles d’ingénieurs, écoles de commerce, grandes écoles d’administration, etc.) et la faiblesse voire l’absence de contenus pédagogiques dédiés à l’apprentissage de pratiques managériales à la fois « performantes » et « attentives et justes » expliquent, au moins partiellement, la difficile évolution de ces pratiques managériales, parfois dignes d’un autre temps.

PROPOSITIONS ET REVENDICATIONS CFDT

Dans les entreprises et les administrations, les revendications relatives aux pratiques managériales n’ont de sens qu’au plus près des réalités de terrain, en s’appuyant notamment sur le dialogue professionnel pour les concevoir avec les travailleurs.

Cependant, pour y parvenir et s’orienter, la CFDT identifie 10 leviers fondamentaux², sorte de boussole vers un management plus juste :

- la qualité du travail au cœur du management ;
- autonomie et confiance pour favoriser le pouvoir d’agir ;
- le dialogue professionnel pour co-construire le travail ;
- un management donneur de sens ;
- un management porteur de reconnaissance ;
- un management favorisant le développement des compétences ;
- un principe de subsidiarité et le droit à l’erreur ;
- un management de soutien, individualisé et juste ;

¹ Voir «Le *lean* à la française», Jérôme Gautié dans *Que sait-on du Travail ?*, SciencesPo Les presses, 2023

² Voir les fiches ARC correspondantes

- une attention particulière aux collectifs de travail ;
- un management participatif et démocratique.

La CFDT revendique le renforcement de modules dédiés aux organisations du travail et pratiques managériales à impact social positif, à la conduite des transformations, au dialogue professionnel et à la Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) dans le cadre des formations - initiale et continue - des (futurs) dirigeants et encadrants du secteur privé et public.

Les équipes syndicales doivent également maîtriser les pratiques managériales et leurs impacts sur les travailleurs afin de porter un renouvellement de ces pratiques en entreprise et en administration.

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Si l'on s'en tient au seul Code du travail, les pratiques managériales ne font pas explicitement partie des thèmes à traiter dans le cadre du dialogue social en entreprise ou en administration.

Pour autant, dans le secteur public comme privé, **les organisations syndicales disposent de marges de manœuvre pour revendiquer un renouvellement des pratiques**, à travers, par exemple, les négociations sur la QVT ou la QVCT, le télétravail, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, etc.

Pour les CSE et/ou les CSSCT, les pratiques managériales peuvent être à l'ordre du jour dans le cadre des info-consultations sur la stratégie de l'entreprise (organisation du travail) et sur la politique sociale (conditions de travail), ainsi que sur l'info-consultation spécifique sur le Duerp, sous l'angle de l'analyse et de la prévention des risques psychosociaux.

Toutes les info-consultations spécifiques liées à l'introduction de nouvelles technologies ou de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, doivent également être l'occasion d'interroger les pratiques managériales, en lien avec ces transformations. Il convient enfin de relier pratiques managériales et charge de travail dans le cadre par exemple des entretiens prévus pour les salarié-es et agentes et agents en télétravail (article L.1222-10 du Code du travail, accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la Fonction publique) ou des salarié-es en forfait jour.

Pour transformer ces revendications en actions concrètes dans les entreprises et administrations, un outillage de pratique syndicale et un accompagnement sont accessibles aux militants via notamment le dispositif ARC : plateforme dédiée et réseau d'accompagnantes et d'accompagnants.



S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

TRAVAIL ET VOUS

LE TRAVAIL

QUE NOUS VOULONS

FICHE REVENDICATIVE

LE DIALOGUE PROFESSIONNEL

CONSTATS

Le dialogue professionnel, parfois appelé « participation directe » dans certains pays européens, recouvre les différentes formes de consultation et de discussion partagée au sein des collectifs de travail. **Le dialogue professionnel constitue une composante essentielle de la démocratie participative au travail.** Il a pour ambition d'agir sur l'organisation et le contenu du travail.

Le dialogue professionnel a deux objets principaux, qui sont intimement liés : **la qualité du travail et la qualité de vie au travail**. Ces deux objets peuvent être abordés de façon directe mais peuvent aussi être appréhendés selon des problématiques ou des thématiques plus circonscrites au sein d'un service ou d'une structure (Comment améliorer le parcours patient dans un établissement sanitaire ?, Comment faire face à une augmentation massive de commandes sur un site industriel ?, Comment mieux gérer les élèves lorsqu'ils ne sont pas en cours dans un établissement scolaire ?, etc.) ou au gré des projets ou transformations de l'organisation. Quelle que soit l'entrée privilégiée, pour que le dialogue professionnel soit efficace, il doit porter sur des situations de travail concrètes et s'appuyer sur l'analyse du travail réel, menée par les salarié-es, agentes et agents eux-mêmes.

Aujourd'hui, en France, **le dialogue professionnel est trop peu mobilisé dans les entreprises et administrations**. Lorsqu'il existe, il est parfois circonscrit à des groupes d'échanges ou de discussion dont les conclusions et propositions des salarié-es et agents ne sont pas véritablement prises en compte.

PROPOSITIONS ET REVENDICATIONS CFDT

La CFDT revendique le déploiement du dialogue professionnel dans les entreprises et administrations :

- **le dialogue professionnel doit être mobilisé** dans le cadre de toutes démarches de transformation, expérimentation et conduite du changement ;
- **la mise en place du dialogue professionnel doit être négociée**, notamment dans le cadre d'accords QVT/QVCT ou de dialogue social, au niveau des branches, des entreprises et des administrations. Revendiquer la mise en place du dialogue professionnel plutôt que d'espaces de discussion (cf. ANI QVT 2013) permet de s'attacher davantage aux enjeux et résultats du dialogue professionnel (changer le travail, faire évoluer ses conditions, son organisation, préparer ses transformations) qu'aux modalités de sa mise en œuvre (espaces de discussion ou autres formes possibles : visites de sites avec échanges avec les travailleurs, méthode Kaizen, expérience collaborateurs, « vis mon travail », etc.).

- il peut figurer comme **moyen de prévention** dans le Papripact¹ ou dans le Duerp²;
- **une vigilance doit être accordée aux TPE** dans lesquelles les échanges informels sont considérés par certaines organisations d'employeurs comme du dialogue professionnel. Le dialogue professionnel doit donc également être encouragé dans les TPE, sous des formes spécifiques et adaptées.

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Le cadre légal existant permet la mise en place du dialogue professionnel. En revanche, son déploiement dans les entreprises et administrations nécessite **une évolution culturelle des pratiques organisationnelles et managériales**³.

L'implication du management (à tous les niveaux hiérarchiques) dans le dialogue professionnel est la garante de son opérationnalité (mise en œuvre effective des propositions des travailleurs, portage des solutions vis-à-vis de la direction). Cette mobilisation passe par une formation des différents acteurs de l'entreprise et de l'administration au dialogue professionnel. Pour autant, la CFDT considère que l'absence - au moins partielle - des managers lors d'espaces de discussion sur le travail contribue à préserver la liberté d'expression des participants. En outre, la possibilité offerte aux travailleurs de résoudre des problématiques du quotidien ou des problèmes plus structurels auxquels ils sont confrontés contribue à l'émancipation des travailleurs et des travailleuses.

Le déploiement du dialogue professionnel implique aussi une évolution du dialogue social.

Pour la CFDT, le dialogue professionnel n'amoindrit pas le rôle des représentants du personnel. Au contraire, le dialogue social doit pouvoir s'appuyer sur un dialogue professionnel riche, au plus près du travail, dans le cadre duquel les travailleurs et les travailleuses sont sollicités en tant qu'expertes et experts de leur travail car ce sont ceux qui font, qui savent. La CFDT promeut un cadre collectif et organisé du dialogue professionnel dans lequel les organisations syndicales gardent toute leur place et prérogatives, que ce soit vis à vis de l'employeur ou dans l'organisation de la proximité avec les travailleurs. Ainsi, les espaces de dialogue professionnel ne sont ni des lieux de revendication ni de négociation et n'obèrent pas de la nécessaire proximité des représentantes et représentants du personnel avec les travailleurs et les travailleuses.

Enfin, **le dialogue professionnel doit être mis en œuvre sur le temps de travail** et intégré dans l'organisation de la charge de travail, afin que chaque salarié-e ou agente et agent, quelle que soit sa situation personnelle et ses contraintes, puisse pleinement y participer.

Pour transformer ces revendications en actions concrètes dans les entreprises et administrations, un outillage de pratique syndicale et un accompagnement sont accessibles aux militants via notamment le dispositif ARC : plateforme dédiée et réseau d'accompagnantes et d'accompagnants.

¹ Programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

² Document unique d'évaluation des risques professionnels.

³ Voir à ce sujet l'annexe sur « les pratiques managériales ».



S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

TRAVAIL ET VOUS

LE TRAVAIL

QUE NOUS VOULONS

FICHE REVENDICATIVE

LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

CONSTATS

Les transformations vécues au travail sont trop souvent subies par les travailleurs et les travailleuses (seuls 16% des salarié-es qui ont connu au moins un changement important dans leur travail ont eu l'impression d'avoir une influence sur ces changements). Elles sont rarement anticipées, expérimentées et discutées avec les salarié-es, les agentes et agents des administrations et leurs représentantes et représentants. La co-construction des transformations avec les travailleurs et les travailleuses est indispensable dans la mesure où elle permet :

- d'intégrer l'expertise, les connaissances, l'expérience, les préférences des travailleurs et des travailleuses dans la conduite des projets ;
- de donner du sens au travail et de reconnaître la place du travail dans les entreprises et les administrations ;
- de favoriser des transformations vertueuses pour tous, qui contribuent tant au bon fonctionnement et à l'efficacité des organisations qu'à l'amélioration des conditions de travail et à la préservation de l'environnement.

Les travailleurs et les travailleuses sont par ailleurs en première ligne des transformations : parce qu'ils les vivent au quotidien et parce qu'ils sont les premiers à subir les conséquences non anticipées des changements.

PROPOSITIONS ET REVENDICATIONS CFDT

Pour la CFDT, **il est indispensable aux travailleurs et aux travailleuses de se saisir des transformations du travail** dans les entreprises et administrations. Cela suppose de :

- discuter des projets et des changements d'organisation en amont dans les instances représentatives du personnel lors des consultations récurrentes ou ponctuelles, mais aussi de manière proactive ;
- prendre en compte de manière effective le point de vue et les propositions des travailleurs et des travailleuses, issus notamment du dialogue professionnel ;
- encadrer, par le droit ou par accord, des dispositifs d'expérimentation qui permettraient de modifier les projets de transformation en prenant en compte les impacts sur les conditions et la qualité du travail ;
- concrétiser un système donnant une vraie place aux salariés dans l'élaboration et la conduite de la stratégie de l'entreprise et renforcer la présence de représentants des travailleurs dans les instances de gouvernance ;
- anticiper et prendre en compte les effets des transformations sur l'évolution des activités et des métiers ;
- prendre en compte les impacts sur l'égalité professionnelle et le respect des droits, pour s'assurer que les transformations ne conduisent pas à créer ou renforcer les inégalités entre les travailleurs et les travailleuses ;



- disposer d'outils et d'indicateurs qui permettent aux travailleurs et aux travailleuses de mieux estimer et de suivre dans le temps les impacts des transformations sur l'environnement, la société et les conditions de travail, ainsi que les impacts des changements environnementaux sur les travailleurs et leur travail, notamment avec la BDESE.

Pour les transformations liées à **la transition écologique juste** :

- intégrer les questions environnementales lors des consultations récurrentes et ponctuelles du CSE (cf. loi Climat et résilience) et s'assurer que les conséquences environnementales des projets de transformation, ainsi que les adaptations aux changements environnementaux, ont bien été discutées et prises en compte ;
- mobiliser l'ensemble des leviers de l'ANI Transition écologique et dialogue social (2023) et négocier des accords de transition écologique juste pour hiérarchiser les chantiers de transformation écologique ;
- initier, mettre en place des espaces de dialogue professionnel pour faire évoluer les modes de productions et les organisations du travail et les rendre plus adaptés au respect de l'environnement et aux conséquences des changements environnementaux.

Pour **les transformations liées au numérique** :

- anticiper le déploiement des outils en s'interrogeant sur les finalités, les bénéfices attendus et les risques ;
- soutenir la négociation d'un ANI pour encadrer le déploiement des outils numériques et d'IA ;
- accompagner le déploiement et l'usage des outils numériques et d'IA par de formations spécifiques des travailleurs et des travailleuses, des acteurs du monde du travail et des acteurs syndicaux.

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre de ces revendications suppose d'**articuler des changements à plusieurs niveaux** :

- au plus proche du terrain en formant les acteurs du management à l'écoute et la prise en compte des expressions collectives et individuelles ;
- en formant et en outillant les acteurs du dialogue social pour qu'ils mobilisent les outils existants et qu'ils se sentent légitimes à discuter les projets et le déploiement des nouveaux outils et organisations ;
- en organisant des formations communes avec les directions, le management, les salarié.es et leurs représentantes et représentants sur les enjeux de la transition écologique juste et le travail ;
- en proposant des évolutions du droit existant et du Code du travail pour :
 - encadrer et favoriser des dispositifs d'expérimentation sécurisés en complément des dispositifs d'information/consultation,
 - faire évoluer les règles de participation des travailleurs et des travailleuses aux instances de gouvernance ;
- en soutenant la négociation d'accords sur la conduite des transformations et la transition écologique juste dans les entreprises, dans les administrations et au niveau interprofessionnel.

Pour transformer ces revendications en actions concrètes dans les entreprises et administrations, un outillage de pratique syndicale et un accompagnement sont accessibles aux militants via notamment le dispositif ARC : plateforme dédiée et réseau d'accompagnantes et d'accompagnants.



S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

TRAVAIL ET VOUS

LE TRAVAIL

QUE NOUS VOULONS

FICHE REVENDICATIVE

LA SANTÉ AU TRAVAIL

CONSTATS

La santé au travail se limite trop souvent à la prise en charge de la “réparation” de travailleuses et de travailleurs atteints dans leur santé du fait de leur travail.

Bien que tous les acteurs s'accordent sur le nécessaire développement de démarches de prévention, les actions des employeurs en la matière restent souvent insuffisantes. **À ce titre, le document unique d'évaluation des risques professionnels (Duerp) est un outil indispensable.** En France, seule une entreprise sur deux s'en saisit pour agir sur la prévention.

Les avis d'inaptitudes prononcés par les médecins du travail sont en augmentation ; il en est de même pour les risques psychosociaux reconnus en tant que maladie professionnelle (cf. rapport sinistralité branche ATMP 2022).

Le déficit de prévention des risques psychosociaux et de prise en compte de la santé mentale des travailleurs et des travailleuses est réel.

Une étude publiée en octobre 2023 (Apec) précise que plus de la moitié des cadres sont exposés au stress – surtout les femmes – notamment en raison de leur charge de travail.

Les travailleurs et les travailleuses ayant subi des atteintes à la santé dues au travail, accident du travail ou maladie professionnelle, sont soumis de fait à un risque de sortie précoce de l'entreprise et de désinsertion professionnelle avec pour corollaire un risque élevé de précarité.

L'articulation entre santé au travail, santé publique et santé environnementale avec les substances dangereuses et les risques émergents (nanotechnologies, perturbateurs endocriniens, polluants éternels, etc.) constitue enfin un défi majeur à relever par une approche proactive pour garantir la santé et la sécurité des travailleurs et des travailleuses.

PROPOSITIONS ET REVENDICATIONS CFDT

Pour la CFDT, la prévention primaire et la prise en charge de la santé au travail doivent s'effectuer au plus près des travailleurs et des travailleuses :

- **favoriser le dialogue social** comme levier d'amélioration de la culture de prévention en entreprises et administrations ;
- **renforcer l'évaluation et la prévention des risques professionnels** par la mise en œuvre effective des Duerp et des plans de prévention dans les entreprises et administrations, en respect du cadre légal (données genrées, risques émergents, mises à jour régulières, etc.) ;
- poursuivre l'impulsion de la loi du 2 août 2021, pour :
 - soutenir le développement des démarches de prévention par les acteurs de la santé au travail, notamment les Services de prévention de santé au travail,
 - concrétiser la mise en place des cellules de prévention de la désinsertion professionnelle ;

- **disposer de connaissances scientifiques** via des recherches et des études produites par des instituts tel que l'ANSES et l'INRS.

Pour la CFDT, il est urgent que la prévention des risques psychosociaux et la prise en charge effective des troubles psychosociaux soient renforcées dans les entreprises et administrations pour préserver la santé mentale des travailleurs et des travailleuses.

La reconnaissance des pathologies psychiques dues au travail doit être améliorée, y compris en révisant les conditions de prise en charge des dossiers des travailleurs et des travailleuses (abaissement du taux d'IPP par expérimentation).

Par ailleurs et pour éviter le risque de précarité des victimes d'accident du travail et de maladie professionnelle, il est primordial que leur maintien en emploi soit facilité par un accompagnement dédié et que le niveau des rentes ATMP soit amélioré.

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

L'arsenal légal et réglementaire concernant la santé au travail et de la prévention existe.

L'enjeu se situe aujourd'hui dans l'acculturation et la formation des acteurs de l'entreprise et de l'administration (directions, salarié-es, agentes et agents et représentantes et représentants du personnel) et dans la mise en œuvre effective des démarches de prévention sur les lieux de travail, soutenue et facilitée par les branches professionnelles.

Un dialogue social de qualité, au travers des instances représentatives du personnel et de la négociation collective, est indispensable. Il peut être alimenté par un dialogue professionnel permettant aux travailleurs et aux travailleuses de s'exprimer sur leur travail pour proposer des améliorations (voir à ce sujet la recommandation des Assises du Travail : « *Faire de l'écoute des travailleurs et des travailleuses un 10^e principe de prévention des risques professionnels* »).

C'est par des relais de terrains (représentants de proximité) au plus près des situations de travail que pourra être améliorée la capacité à percevoir la réalité des conditions de réalisation de travail que vivent les travailleurs et les travailleuses.

Pour transformer ces revendications en actions concrètes dans les entreprises et administrations, un outillage de pratique syndicale et un accompagnement sont accessibles aux militants via notamment le dispositif ARC : plateforme dédiée et réseau d'accompagnantes et d'accompagnants.



S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

TRAVAIL ET VOUS

LE TRAVAIL

QUE NOUS VOULONS

FICHE REVENDICATIVE

L'USURE ET LA PÉNIBILITÉ

CONSTATS

Dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle et avec un taux d'emploi des seniors en France plus faible qu'en Europe, les questions de soutenabilité du travail et de prévention de l'usure professionnelle deviennent particulièrement prégnantes. En effet, la santé physique et psychique ainsi que la satisfaction au travail sont déterminantes dans la capacité et la motivation à rester en emploi des travailleurs expérimentés. Ainsi, la fréquence des accidents du travail diminue avec l'âge mais la durée moyenne des arrêts de travail pour maladie et accidents du travail est plus longue. L'OCDE rappelle également que les pays où les seniors travaillent le plus longtemps sont aussi des pays où de nombreuses nouvelles technologies sont mobilisées pour limiter la pénibilité et l'usure. Enfin, plus le travail est perçu comme insoutenable (physiquement ou psychologiquement), moins les travailleurs et les travailleuses envisagent de pouvoir travailler plus longtemps.

Les Troubles musculosquelettiques (TMS) représentent la première cause de maladies professionnelles indemnisées (88 % des maladies professionnelles reconnues par le régime général : 44 492 cas en 2019). Pourtant, les facteurs ergonomiques (manutention, posture pénible, etc.) qui constituent la cause principale des TMS ont été écartés du Compte professionnel de prévention (C2P). De même, les conditions cumulatives de déclenchement de l'obligation de négocier un accord de prévention de l'exposition aux risques professionnels (effectif de salariés concernés et taux de sinistralité de l'entreprise) limitent, de fait, la mise en œuvre du dialogue social permettant de déterminer les actions pertinentes pour prévenir la pénibilité et l'usure professionnelle.

PROPOSITIONS ET REVENDICATIONS CFDT

La CFDT revendique :

- la mise en place effective d'une **cartographie au niveau des branches** visant à identifier les métiers à fort risque d'usure afin de :
 - anticiper **des dispositifs de reconversion** avec une priorité d'accès pour les travailleurs exposés à des facteurs d'usure (y compris aux 3 facteurs ergonomiques exclus du C2P),
 - mettre en place ou développer **des actions de prévention** dès la formation initiale,
 - prévoir des dispositifs d'**aménagement du temps de travail** avec une priorité d'accès (temps partiel, retraite progressive, etc.),
 - favoriser l'**attractivité sur ces métiers** avec des perspectives de carrière;
- l'instauration d'une **négociation obligatoire** dans les entreprises, administrations et branches professionnelles visant la soutenabilité du travail et la prévention de l'usure (impact de

l'intensification du travail, charge de travail, organisation et aménagement du temps de travail, reconversion et fin de carrière, etc.);

- une **évaluation obligatoire annuelle** de la charge de travail pour tous les salariés;
- l'élargissement des conditions de déclenchement de l'**obligation de négocier un accord de prévention** de l'exposition aux risques professionnels;
- le renforcement des moyens des CPRI (TPE) afin de contribuer à la **prévention de l'usure dans les TPE**;
- la mobilisation du Fonds d'investissement pour la prévention de l'usure professionnelle (FIPU) pour contribuer à la **prise en charge de la prévention des TMS en entreprise**.

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Pour la CFDT, les mesures mises en œuvre en faveur de la prévention de l'usure professionnelle dans les entreprises ou les administrations restent majoritairement des mesures réparatrices ou correctrices plutôt que de réelles mesures préventives. Il est donc **nécessaire de privilégier au maximum les mesures de prévention dès le début de la carrière**, en agissant sur les causes d'usure et en mobilisant l'ensemble des leviers de la prévention (organisation du travail, développement des compétences des managers et des salarié.es, parcours, reconversion, dialogue social, dialogue professionnel, etc.). **Les actions de prévention doivent porter sur l'usure psychique autant que sur l'usure physique.**

Une attention particulière doit être accordée à la prévention de l'usure pour les femmes, dans la mesure où elles sont davantage confrontées à de l'usure psychique (manque de soutien, stress, travail dans l'urgence) et à de l'usure physique moins visible (gestes répétitifs, petites manutentions, etc.).

Des dispositifs de prévention spécifiques aux salarié.es des TPE doivent également être envisagés.

Pour transformer ces revendications en actions concrètes dans les entreprises et administrations, un outillage de pratique syndicale et un accompagnement sont accessibles aux militants via notamment le dispositif ARC : plateforme dédiée et réseau d'accompagnantes et d'accompagnants.



S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

TRAVAIL ET VOUS

LE TRAVAIL

QUE NOUS VOULONS

FICHE REVENDICATIVE

L'ARTICULATION DES TEMPS DE LA VIE

CONSTATS

Les évolutions sociétales influent sur le rapport au travail et au temps de travail. Alors qu'en France, après 1945, le temps consacré au travail durant la vie n'avait cessé de diminuer, le mouvement s'est inversé depuis une vingtaine d'années. **La réforme des retraites de 2023 accentue encore ce phénomène au regard du décalage de l'âge légal de départ à la retraite à 64 ans.**

Si la réduction du temps de travail quotidien et hebdomadaire est une tendance marquée depuis le début du 20^e siècle, aujourd'hui, chaque travailleur souhaite surtout pouvoir mieux articuler ses temps de vie personnelle et professionnelle.

Les travailleurs et les travailleuses expriment une attente forte d'autonomie et un besoin de souplesse pour organiser leur vie au quotidien. Cela se traduit également par une volonté de disposer de temps en dehors du travail pour se consacrer à leur famille, à des engagements citoyens ou encore pour mener des projets personnels et/ou professionnels.

PROPOSITIONS ET REVENDICATIONS CFDT

Pour la CFDT, il est indispensable de répondre aux aspirations des travailleurs et des travailleuses s'agissant du temps de travail et de l'articulation des temps de la vie. Si la réduction du temps de travail reste un objectif, celle-ci ne doit pas être regardée exclusivement à l'échelle de la semaine. Elle doit aussi être pensée tout au long de la carrière voire tout au long de la vie.

C'est pourquoi, **la CFDT revendique la création du Compte épargne temps universel (Cetu).** Ce dernier est un outil pensé et créé par la CFDT afin de permettre aux travailleurs et aux travailleuses de disposer d'un outil de gestion de leur temps tout au long de la carrière au travers de droits transférables d'une entreprise à une autre. **Son universalité est indispensable afin qu'il concerne tous les travailleurs et les travailleuses du privé comme du public, quels que soient les effectifs de l'organisation.** À la main du travailleur, il doit lui permettre d'épargner du temps à sa convenance et de choisir l'utilisation de celui-ci en fonction de ses besoins.

Depuis quelques années, la semaine de 4 jours traverse le débat public ainsi que les entreprises et les administrations. Pour la CFDT, cette modalité d'organisation du temps de travail hebdomadaire peut comporter des risques sur les conditions de travail (charge de travail, intensification du travail, etc.) selon qu'elle s'accompagne ou non d'une réduction du temps de travail. Chaque travailleur ou travailleuse, en fonction de ses contraintes et besoins et à tout moment, doit avoir la possibilité d'opter ou non pour cette modalité d'organisation du temps de travail hebdomadaire.



S'agissant de l'organisation journalière du temps de travail, la CFDT est favorable à la mise en place d'un dispositif de flexibilité des horaires permettant à chacun de mieux articuler sa vie personnelle et professionnelle dès lors que ce dispositif a fait l'objet d'un cadrage collectif.

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

La CFDT considère que les différentes modalités d'organisation du temps de travail doivent faire l'objet d'un dialogue social de qualité pouvant prendre appui sur le dialogue professionnel. Dans le secteur privé, les branches professionnelles doivent également se saisir de ce sujet en soutien aux entreprises, quelle que soit leur taille.

Il est indispensable que la mise en place d'une modalité d'organisation du temps de travail (semaine de 4 jours, flexibilité des horaires journaliers, etc.), soit accompagnée d'une mesure précise de l'impact de ces changements sur les conditions de travail, la charge de travail et sur l'articulation vie personnelle/ vie professionnelle.

S'agissant du Cetu, un accord national interprofessionnel a été signé par une seule organisation patronale (U2P) et deux organisations syndicales (CFDT et CFTC) le 23 avril 2024. Dans les faits et pour rendre sa création effective pour tous les travailleurs et les travailleuses, les partenaires sociaux au niveau national et interprofessionnel doivent s'accorder pour permettre que ce nouveau droit soit transposé par la loi dans le droit du travail.

Pour transformer ces revendications en actions concrètes dans les entreprises et administrations, un outillage de pratique syndicale et un accompagnement sont accessibles aux militants via notamment le dispositif ARC : plateforme dédiée et réseau d'accompagnantes et d'accompagnants.



S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

TRAVAIL ET VOUS

LE TRAVAIL

QUE NOUS VOULONS

FICHE REVENDICATIVE

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

CONSTATS

Faire progresser les droits des femmes, c'est faire progresser les droits de toutes et tous.

L'égalité entre les femmes et les hommes est inscrite dans le cadre légal mais sa mise en œuvre est lente et laborieuse. L'effectivité des droits des femmes dans les entreprises et administrations n'est toujours pas au rendez-vous. Les inégalités salariales perdurent et se réduisent faiblement au fil du temps et la mixité des métiers évolue peu.

Les stéréotypes de genre qui persistent dans les entreprises et administrations ont un impact certain sur la qualité de l'emploi et la qualité du travail des femmes, la reconnaissance de leurs compétences, leur carrière et l'accès à des postes à responsabilité.

Particulièrement dans les métiers majoritairement occupés par des femmes, ces dernières subissent l'effet conjugué d'un « plancher collant » (temps partiel subi et rémunération au Smic) et d'un plafond de verre qui nuit à leur évolution professionnelle.

Le manque de données genrées constitue un frein à l'égalité professionnelle et invisibilise toute action en sa faveur. L'attente est grande concernant la transposition de la directive européenne sur la transparence salariale. De nos jours, les lieux et collectifs de travail, censés être protecteurs pour les travailleurs et les travailleuses, ne sont pas exempts de violences sexistes et sexuelles.

PROPOSITIONS ET REVENDICATIONS CFDT

L'émancipation économique des femmes et l'égalité professionnelle sont au cœur des enjeux d'égalité mais le monde du travail n'échappe pas aux usages et comportements stéréotypés.

La CFDT revendique :

- un accès égalitaire à l'emploi, c'est-à-dire à toutes et tous pour tous les types d'emploi ;
- la mise en œuvre effective du principe « *rémunération égale pour un travail de valeur égale* » ;
- la reconnaissance et la valorisation des compétences des métiers majoritairement occupés par des femmes dans le cadre des classifications ;
- un accès égal à la formation professionnelle et qualifiante ;
- la prise en compte de l'organisation du travail, de l'articulation des temps de vie et notamment les effets du temps partiel ;
- la prise en compte d'une part des spécificités physiologiques du corps féminin dans les pratiques, l'enseignement et la recherche et d'autre part dans la prévention genrée de l'exposition aux risques professionnels, de la reconnaissance de la pénibilité au travail des métiers majoritairement occupés par des femmes ;

- la **prévention et la lutte contre toutes les formes de violences** dans un *continuum* de violences sexistes et ce particulièrement au travail (prévention, sensibilisation, formation, dispositif de signalements);
- une **parentalité mieux partagée** qui ne pèse plus uniquement sur la carrière des femmes.

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Pour permettre une véritable évolution en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, **la déconstruction des stéréotypes de genre doit se poursuivre.**

Les entreprises et administrations doivent être des lieux propices à :

- l'établissement de **règles respectueuses et protectrices** par le dialogue social;
- l'examen des **impacts différenciés sur les femmes et les hommes** en obtenant des données sexuées (DUERP genré, ...);
- la **prévention des risques professionnels** intégrant les violences sexistes et sexuelles.

L'outil «index égalité professionnelle» doit évoluer pour retrouver son objectif premier à savoir la suppression des inégalités salariales, condition pour appréhender véritablement l'effectivité du droit en la matière et construire les actions nécessaires.

Pour transformer ces revendications en actions concrètes dans les entreprises et administrations, un outillage de pratique syndicale et un accompagnement sont accessibles aux militants via notamment le dispositif ARC : plateforme dédiée et réseau d'accompagnantes et d'accompagnants.



S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

TRAVAIL ET VOUS

LE TRAVAIL

QUE NOUS VOULONS

FICHE REVENDICATIVE

LE HANDICAP

CONSTATS

En France, le handicap reste la première cause de discrimination vécue au travail et motivant la saisine du Défenseur des droits. Selon l'Inspection générale des affaires sociales (Igas), 5,9 millions de personnes en âge de travailler vivent en situation de handicap, et 2,8 millions d'entre eux disposent d'une reconnaissance administrative du handicap (Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé- RQTH) ou d'une perte d'autonomie.

Si l'entrée sur le marché du travail s'est améliorée, 71% des personnes handicapées trouvent « difficile » de progresser dans leur carrière et 64 % de changer d'emploi, selon un sondage Ifop de 2024 pour la 28^e Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH). Seules 55% ont le sentiment d'avoir les mêmes opportunités d'évolution que leurs collègues non handicapés. 44% ont ressenti des « discriminations » pour obtenir une évolution de poste et 42% un aménagement d'horaires ou de conditions de travail.

20 ans après la loi de 2005 sur le handicap, le taux d'emploi de personnes handicapées atteint 5,66 % dans la fonction publique, proche de l'obligation d'emploi de 6 % prévu par la loi. Mais dans les entreprises privées, il est à 3,5 %. Conséquence, les personnes handicapées sont davantage concernées par le chômage, à 18 %.

Le nombre de personnes bénéficiant d'une RQTH a plus que doublé en 15 ans, selon l'Igas. Deux grands facteurs l'expliquent : l'impact du vieillissement de la population active (1 actif sur 3 a plus de 50 ans, contre 1 sur 5 en 2000) et le poids des maladies chroniques (22 % de la population est concernée par une maladie chronique évolutive : diabète, cancer, maladie psychiatrique, etc).

85 % des handicaps surviennent après l'âge de 15 ans en raison d'accidents, de maladies ou du vieillissement.

PROPOSITIONS ET REVENDICATIONS CFDT

Le dialogue social doit être la voie privilégiée pour traiter de l'insertion et du maintien en emploi des travailleurs et des travailleuses en situation de handicap ainsi que pour lutter contre le risque de désinsertion professionnelle. C'est une approche articulée recrutement/ maintien en emploi/ parcours professionnel qui doit être mise en œuvre.

Au-delà de l'accessibilité des lieux de travail (locaux professionnels, espaces sanitaires, stationnement, restauration collective, espaces de réunion, etc.), souvent cités comme favorisant l'emploi des travailleurs et des travailleuses en situation de handicap, c'est **sur l'ensemble des déterminants du travail qu'il faut agir.**

Pour ce faire, il est indispensable que les employeurs publics et privés :

- pensent l'organisation du travail avec pour visée de permettre aussi aux travailleurs et aux travailleuses en situation de handicap et à ceux atteints d'une maladie chronique d'**effectuer leur travail dans les meilleures conditions** (aménagement de poste, etc.);
- impulsent des **pratiques managériales favorables à l'inclusion et à l'intégration** des travailleurs et des travailleuses en situation de handicap au sein du collectif de travail;
- **refusent et condamnent les pratiques discriminatoires** envers ces travailleurs.

Pour la CFDT, l'insertion, le maintien en emploi et l'évolution professionnelle des personnes en situation de handicap supposent **un droit et un accès garantis à la formation initiale et professionnelle**.

Certains emplois sont aujourd'hui considérés comme inaccessibles aux personnes en situation de handicap, lorsqu'ils sont inscrits sur **liste des Emplois exigeant des conditions d'aptitudes particulières (Ecap)**. Pour la CFDT, cela relève d'une **approche discriminatoire** entretenant la confusion entre inaptitude et handicap. La CFDT demande la suppression de cette liste.

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Pour progresser en matière d'insertion et de maintien en emploi des travailleurs et des travailleuses en situation de handicap, c'est à tous les niveaux qu'il faut agir :

- les branches professionnelles doivent se saisir du sujet pour aider les entreprises de leur champ, quelle que soit leur taille à **mener une politique volontariste** en la matière;
- les employeurs privés comme publics doivent avoir pour **objectif le respect de l'Obligation d'emploi des travailleurs en situation de handicap (OETH)** à laquelle ils sont soumis, au travers d'actions concrètes au bénéfice du recrutement et du parcours professionnel de travailleurs et de travailleuses en situation de handicap et non pas au travers d'une contribution financière à l'AGEFIPH ou au FIPHFP.

De plus, il est indispensable que **l'entreprise ou l'administration réponde à son obligation en santé - sécurité au travail en menant une politique de prévention des risques professionnels** afin d'éviter les atteintes à la santé dues au travail, les accidents du travail et les maladies professionnelles eux-mêmes générateurs de handicap.

Pour transformer ces revendications en actions concrètes dans les entreprises et administrations, un outillage de pratique syndicale et un accompagnement sont accessibles aux militants via notamment le dispositif ARC : plateforme dédiée et réseau d'accompagnantes et d'accompagnants.



S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

TRAVAIL ET VOUS

LE TRAVAIL

QUE NOUS VOULONS

FICHE REVENDICATIVE

LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS AU TRAVAIL

CONSTATS

Selon le Défenseur des Droits¹:

- 42% des personnes actives ont déclaré avoir été témoins de discrimination(s) ou de harcèlement discriminatoire dans le cadre de leurs activités professionnelles;
- 23% des personnes actives en France déclarent avoir été victimes de discrimination(s) ou de harcèlement discriminatoire dans l'emploi, sans différence significative selon le secteur d'activité;
- les critères de discrimination le plus souvent évoqués sont l'apparence physique (40% des personnes ayant déclaré des discriminations ou du harcèlement discriminatoire), le sexe (40% d'entre elles) et l'état de santé (30% d'entre elles).

Ces discriminations ont un impact sur les travailleurs et les travailleuses qui en sont victimes notamment sur leur intégration dans le collectif de travail, leurs conditions de travail, leur évolution et leur parcours professionnels. Par effet rebond, les entreprises et administrations peuvent en être également pénalisées.

Depuis plusieurs mois et années, **un contexte plus dur et anxiogène s'est instauré, et favorise la xénophobie, le racisme, l'antisémitisme, l'homophobie et le rejet des différences.** Un environnement plus intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant pèse dans la société comme au travail. Des propos ou des actes portent atteinte à la dignité des personnes même sur les lieux de travail.

L'arsenal législatif et réglementaire applicable dans les entreprises et les administrations existe et est particulièrement fourni². Le droit pose comme principe qu'une discrimination peut être directe (une personne traitée défavorablement par rapport à d'autres selon un ou plusieurs critères) ou indirecte (une disposition ou un principe, neutre en apparence, qui désavantage des personnes en raison par exemple de leur lieu de résidence). En complément, la discrimination systémique caractérise un cumul de discriminations envers un groupe, dans une organisation

¹ [Rapport annuel d'activité 2023](#)

² Obligation de l'employeur de protection à l'égard de ses employés (loi 83-634 art 11), obligation de sécurité et de protection de la santé physique et mentale des travailleurs (L. 4121-1 du Code du travail), aucune distinction discriminante entre fonctionnaires (loi 83-634 art 6), interdiction de la discrimination et du harcèlement (loi 2008-496 art1, loi 2017-256), considérés comme des délits (art 225 du Code pénal, loi 2017-256), interdiction de discrimination liée à l'origine au recrutement (L. 1132-1 du Code du travail), obligation de formation à la prévention des discriminations et à la diversité dans la fonction publique d'Etat (Plan national interministériel janvier 2023) et dans les entreprises de plus de 300 salariés et les entreprises spécialisées dans le recrutement (L. 1131-2 du Code du travail).

ou un secteur. Par ailleurs, la discrimination intersectionnelle cumule et croise plusieurs critères: origine, convictions religieuses, âge, etc. Les entreprises et administrations peuvent donc être concernées par l'ensemble de ces types de discriminations.

Les employeurs, qu'ils soient publics ou privés, se saisissent peu du sujet, qui représente le plus souvent un non-dit, sauf incident impactant l'activité ou le collectif de travail, et sauf obligation légale.

PROPOSITIONS ET REVENDICATIONS CFDT

Pour la CFDT la société et le monde du travail doivent mettre en œuvre les principes d'égalité et d'inclusion et en être garants. Les discriminations sont un frein à l'émancipation des travailleurs et une possible cause de leur exclusion. Les discriminations n'ont pas leur place dans les lieux de travail.

La CFDT promeut la lutte contre les stéréotypes et préjugés, socles des discriminations par la mise en place d'actions de prévention, d'information et de formation ainsi que par la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

La CFDT considère que dans le cadre du dialogue social, la lutte contre les discriminations doit devenir un réel sujet et être véritablement prise en compte. Les instances représentatives du personnel et les négociations doivent devenir des lieux et des moments pour aborder la lutte contre les discriminations, avec régularité et de manière constante afin de trouver les actions individuelles et collectives à construire en la matière.

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Pour la CFDT, une des premières conditions de mise en œuvre pour agir contre les discriminations sur les lieux de travail est la prise de conscience collective dans les entreprises et administrations de l'existence potentielle de processus discriminants dès le recrutement et tout au long de la carrière.

Au-delà des injonctions légales, les employeurs publics ou privés doivent prendre en considération toutes les formes de discriminations pour que le travail devienne un espace d'inclusion et d'égalité de traitement et de parcours, pour tous les travailleurs et les travailleuses.

Une attention doit être portée au management au travail, notamment pour permettre l'action en prévention.

Toutes les parties prenantes dans les administrations et entreprises doivent avoir la capacité de se saisir du sujet, y compris et en premier lieu les instances représentatives du personnel.

Aucun acte de discrimination ne peut rester sans réponse appropriée, tant vis-à-vis de la ou des victimes que du ou des auteurs, avec des processus adéquats pouvant aller jusqu'à la procédure judiciaire.

Pour transformer ces revendications en actions concrètes dans les entreprises et administrations, un outillage de pratique syndicale et un accompagnement sont accessibles aux militants via notamment le dispositif ARC: plateforme dédiée et réseau d'accompagnantes et d'accompagnants.



S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

TRAVAIL ET VOUS

LE TRAVAIL

QUE NOUS VOULONS

FICHE REVENDICATIVE

LE TRAVAIL ET LE DIALOGUE SOCIAL

CONSTATS

Pour la CFDT, traiter efficacement du travail dans les entreprises et les administrations ne peut s'effectuer sans passer par un dialogue social de qualité. Il peut prendre plusieurs formes, qu'il soit institutionnalisé au travers des instances représentatives du personnel, qu'il s'inscrive dans le cadre des négociations obligatoires sur le temps de travail, l'égalité professionnelle, la qualité de vie et des conditions de travail ou bien encore qu'il émerge à l'initiative d'un des acteurs de l'entreprise au-delà des thématiques listées par le cadre légal.

S'agissant du travail, de son organisation et de ses conditions de réalisation, le dialogue social se doit de prendre en compte les réalités et les caractéristiques de l'activité de l'entreprise ou de l'administration mais aussi d'agir sur le travail, sa qualité et sur les transformations du travail à l'œuvre (restructuration des entreprises, numérique, transition écologique juste, etc.). Il doit pouvoir s'articuler avec le dialogue professionnel, qui est encore trop peu mobilisé (cf. annexe revendicative « **le dialogue professionnel** »).

En France, la pratique du dialogue social est inégale d'une entreprise ou d'une administration à l'autre et est souvent appréhendée en tant que réponse à une obligation légale. Par ailleurs, l'organisation du travail est considérée comme une compétence exclusive de l'employeur laissant peu de marges au dialogue social pour l'aborder.

Dans certaines entreprises, les ordonnances de 2017 ont conduit à une dégradation de la qualité du dialogue social et de la proximité des représentantes et représentants du personnel avec les salarié.es. Cela a eu pour conséquence un amoindrissement de leurs possibilités d'agir sur le travail.

Enfin, les pratiques innovantes de dialogue social sont peu développées et la résultante de la négociation collective se caractérise parfois par des déclarations de bonnes intentions sans mise en place d'actions quantifiables et évaluables au bénéfice de la qualité du travail.

PROPOSITIONS ET REVENDICATIONS CFDT

Pour la CFDT, le dialogue social doit être soutenu par une politique portée par la gouvernance qui mobilise également le management.

Il est la méthode privilégiée par la CFDT pour traiter de l'ensemble des choix de l'entreprise qui concerne les travailleurs et travailleuses notamment en matière de travail.

En fonction des sujets, le dialogue social d'entreprise et d'administration doit pouvoir s'appuyer et être articulé avec le dialogue social de branche (temps de travail, QVCT, usure



professionnelle, transformations du travail liées au numérique, etc.) et le dialogue social territorial (transition écologique juste, projet d'aménagement du territoire logement, transports impactant l'articulation vie professionnelle et vie personnelle).

La CFDT revendique :

- l'introduction dans le cadre légal d'une négociation sur l'organisation du travail ;
- la mise en place d'un dialogue professionnel articulé au dialogue social, conformément à la recommandation des Assises du travail d'« *ajouter un dixième principe général de prévention à l'article L.4121-2 du Code du travail : écouter les travailleurs sur la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail et les relations sociales* » ;
- un dialogue social de qualité et loyal assorti de moyens adaptés et prenant en compte la nécessaire proximité des travailleurs et des travailleuses par des représentantes et représentants de proximité dans les entreprises multisites et la mise en place de commissions santé et sécurité au travail dans les entreprises dès 50 salariés.

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

C'est par la mise en œuvre de formations communes sur le travail, mobilisant direction et représentants du personnel que pourra se développer une culture du dialogue social dans l'entreprise ou l'administration.

De plus, l'agenda social de l'entreprise doit contenir des thématiques relatives au travail dans toutes ses dimensions (organisation du travail, temps de travail, transformations du travail, égalité professionnelle, qualité de vie et des conditions de travail, etc.) en fonction des réalités de l'activité de l'entreprise.

Pour qu'il soit de qualité et loyal, le dialogue social d'entreprise ou d'administration doit, selon qu'il se tienne dans le cadre des instances représentatives du personnel ou d'une négociation, inclure **l'établissement d'un diagnostic partagé et/ou la fourniture des informations utiles à tous les acteurs concernés.**

Le dialogue social de branche est le moyen adéquat pour permettre aux petites entreprises de se saisir des questions de travail.

Pour transformer ces revendications en actions concrètes dans les entreprises et administrations, un outillage de pratique syndicale et un accompagnement sont accessibles aux militants via notamment le dispositif ARC : plateforme dédiée et réseau d'accompagnantes et d'accompagnants.



cfdt.fr/le-travail-que-nous-voulons



CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DÉMOCRATIQUE DU TRAVAIL
4, BD DE LA VILLETTE - 75955 PARIS CEDEX 19
TÉL.: 0142 03 80 00