

Accord national interprofessionnel du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres

Le Bureau national de la CFDT a approuvé le 11 mars 2020 la signature du projet d'accord national : cet accord vient préciser au niveau interprofessionnel le contour des fonctions d'encadrement ; il identifie les enjeux majeurs auxquels les cadres sont confrontés et cela en vue de soutenir le dialogue social au niveau des branches et des entreprises, et la relation de travail employeur / salarié. Cet accord consolide l'accord de 2017 sur la prévoyance obligatoire et celui de 2011 sur l'Aphec. Extraits choisis.

[...] Il est utile de proposer aux entreprises un outil de réflexion leur permettant [...] de faciliter et alimenter le dialogue social, et à organiser efficacement les relations de travail entre les employeurs et les salariés occupant un poste de travail présentant les caractéristiques suivantes : il nécessite une **aptitude à des fonctions à caractère intellectuel prédominant**, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement résultant de connaissances, savoirs et savoir-faire, théoriques, techniques ou professionnels constatés : soit par un diplôme ou une certification d'enseignement supérieur ; soit à travers une expérience reconnue, acquise au fil du parcours professionnel et/ou par la formation professionnelle ; il implique **des fonctions conditionnant ou induisant la réflexion** et/ou l'action d'autres salariés et, par la même, influant significativement dans les domaines économiques, sociaux,

sociétaux et/ou environnementaux ; il confère à son titulaire **une marge suffisante d'initiative et/ou d'autonomie** dont l'amplitude dépend des responsabilités et/ou de la délégation de pouvoir qui lui sont confiées ; il confère à son titulaire **une responsabilité effective contribuant à la marche et au développement de l'entreprise** : soit d'animation, de coordination ou d'encadrement d'un groupe plus ou moins important de salariés ; soit d'études, de recherches, de conception ou d'autres activités.

[...] L'objet du présent texte est de permettre d'identifier les enjeux relatifs aux relations de travail entre les employeurs et cette catégorie de salariés occupant des postes de travail nécessitant une attention particulière [...].

Parallèlement, les modalités d'exercice des fonctions d'encadrement sont elles aussi en profonde transformation : la révolution



numérique fait évoluer la nature des missions et des métiers, et modifie les pratiques managériales ; au-delà d'une expertise technique et/ou managériale particulière, c'est également une forme de « poly-compétence » qui est de plus en plus recherchée auprès des cadres ; le contexte d'exercice des responsabilités est également rénové, tant pour l'employeur que le salarié cadre, et ce dans une logique de droits et devoirs partagée. Face à ces changements, **les salariés « cadres aspirent à de nouveaux modèles organisationnels et managériaux »**, facilités notamment par les nouvelles technologies, et permettant de concilier vie professionnelle et personnelle.

[...] L'accès du cadre à **une information adaptée et suffisamment détaillée**, est nécessaire pour remplir ses missions, qu'il soit expert ou manager. [...] Les employeurs ont intérêt à recueillir l'avis de leurs personnels d'encadrement, s'agissant tant de l'organisation de l'activité que des orientations de l'entreprise : [...] ils doivent donc avoir le souci constant de procéder à une concertation suivie avec le personnel d'encadrement, tant sur les problèmes techniques que sur la marche générale de l'entreprise, ses perspectives d'avenir et les projets la concernant, y compris l'évolution de son secteur d'activité.

[...] Le fait de procéder à une **délégation de pouvoir** engageant

la responsabilité pénale du salarié par un écrit clairement circonscrit dans son champ d'application peut être un facteur de sécurisation tant pour l'employeur que pour le salarié déléguataire.

Les employeurs et les salariés membres du personnel d'encadrement sont particulièrement attentifs aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur sur les thématiques suivantes :

- L'exercice de **la liberté d'expression** de leurs opinions qui, dans le respect des dispositions du code civil et du code du travail, ne peut motiver une sanction ou un licenciement ; [...] A cet égard, les dispositions de la loi du 8 novembre 2016, relative à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique concernant la protection des lanceurs d'alerte dans l'entreprise revêtent une importance particulière.

La population du personnel d'encadrement, comme le souligne l'Apec dans différentes études, appelle à une forme de renouveau des **pratiques managériales** qui parviendrait à concilier la multiplicité des organisations de travail (en fonction des projets et des enjeux notamment), la mobilisation des nouveaux outils numériques, et les bénéfices que représente les liens humains avec le collectif de travail, tant en termes de performance que



d'épanouissement personnel et professionnel.

Des travaux au sein de CertifPro [...] sont engagés afin de mettre en place une certification « **Cléa manager** », précisant les compétences de bases liées à l'exercice du management des équipes de travail [...].

L'ensemble des acteurs sont par ailleurs incités, lorsque cela est possible, à se saisir pleinement des possibilités ouvertes par l'ordonnance n°2017-1397, relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, en matière de **télétravail**. [...] Les nouvelles technologies présentent des opportunités multiples en matière d'organisation du travail et des marges d'autonomie pour les personnels d'encadrement ; elles nécessitent également une vigilance particulière de l'employeur quant à **la régulation de la charge de travail**, au respect des repos quotidiens et hebdomadaires, ainsi qu'à la trop grande porosité entre sphère privée et sphère professionnelle. Par ailleurs, conformément aux dispositions du code du travail relatives au droit d'expression directe et collective des salariés, les employeurs veillent à mettre en place les outils permettant l'accès des salariés à **des espaces de dialogue professionnel**. De par leur niveau d'engagement, les cadres constituent un maillon essentiel de l'action pour appréhender les conditions réelles d'exercice du travail,

favoriser les échanges sur le travail et assurer une bonne coopération au sein des équipes. [...] Permettre aux cadres de concilier correctement vie professionnelle et vie personnelle, par exemple *via* l'accès effectif au droit à la **déconnexion**, ou *via* un juste suivi de la charge de travail, est un facteur clé de la réussite individuelle et collective dans l'entreprise.

Les cadres accédant à une fonction d'encadrement ou d'animation nécessitent une attention particulière quant à **l'accès à la formation**, notamment en matière de relations humaines, de sécurité et de législation sociale.

Compte tenu du nouveau contexte de la formation professionnelle, les cadres en responsabilité d'équipes et les cadres experts sont incités à accepter des missions de **tutorat** de stage ou de maître d'apprentissage, et à partager cette culture au sein de l'entreprise en lien, le cas échéant, avec les équipes en charge des ressources humaines.

Les politiques RH et de management veillent à encourager la culture du développement des compétences et, le cas échéant, de leurs certifications. A cet égard, il est appelé selon les termes du Code du travail que l'employeur veille à favoriser l'accès des salariés, et notamment des salariés cadres, à **la formation professionnelle**, afin notamment de permettre leur

maintien dans l'emploi et le développement de leurs compétences, ainsi que l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle.

Conformément aux dispositions légales en vigueur, il est rappelé que, dans les entreprises d'au moins 50 salariés, l'employeur organise l'état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Cet **entretien** vise à vérifier que le salarié a bien bénéficié d'actions mises en place par l'employeur permettant, le cas échéant, une progression de carrière.

Par exemple, pour **agir contre les inégalités** de salaires et d'accès aux responsabilités, trois leviers peuvent être activés, en tenant compte des particularités sectorielles : proposer des formations à l'égalité et à la lutte contre les stéréotypes [...] ; proposer des actions de formation portant sur l'égalité professionnelle, en particulier à destination des managers ; instaurer un principe de candidatures mixtes pour toute procédure de recrutement et de promotion interne. Enfin, il convient d'appeler les employeurs et les salariés à une vigilance particulière concernant la lutte contre les violences sexistes et les harcèlements sexuels au travail.

L'entreprise veille à ce que l'exercice de responsabilités au travail soit compatible avec **les aspirations des cadres tant en terme familial, culturel, social, civique**

ou encore syndical. Ainsi, **le droit à l'investissement syndical** des cadres doit être garanti, dans le respect des dispositions légales en vigueur : cela nécessite de se montrer vigilant s'agissant de la réalisation des parcours syndicaux. En outre, l'employeur doit être particulièrement vigilant à l'application des dispositions du code du travail en vigueur relatif à l'accompagnement des titulaires de mandats électifs et syndicaux, et à la valorisation de leurs parcours. La mise en œuvre du dialogue social dans l'entreprise en vertu des dispositions du code du travail relatives à la négociation périodique en matière de qualité de vie au travail permet de développer des outils innovants favorisant **un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle**.

La **mixité générationnelle**, comme d'autres formes de mixités, est un atout pour l'entreprise : elle peut être le gage de plus de créativité, d'opportunité organisationnelle, d'enrichissements mutuels, de meilleure prévention des risques, etc. Par ailleurs, l'emploi des seniors, et spécifiquement des cadres, est un enjeu majeur dans un contexte de vieillissement de la population, de transformation des métiers, et d'évolution des compétences attendus : cela peut nécessiter une réflexion au niveau interprofessionnel et/ou professionnel permettant d'identifier les mesures spécifiques pertinentes pour les entreprises, les salariés, et les demandeurs d'emploi concernés.