



Cfdt:

CADRES

S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

CADRES ET EMPLOYEURS : EN QUÊTE D'ÉQUILIBRE(S)



*La CFDT a négocié un accord national
pour transformer les conditions
d'exercice professionnel des cadres*

CADRESCFDT.FR

 @CFDTCadres

 /CFDTCadres

 cfdt-cadres



UN ACCORD NATIONAL, POURQUOI ?

La CFDT et les autres signataires de l'**accord national interprofessionnel du 28 février 2020** portant sur diverses orientations pour les cadres ont voulu proposer un outil de réflexion et un levier d'action pour « **organiser efficacement les relations de travail entre les employeurs et les salariés cadres** », et pour « **faciliter et alimenter le dialogue social** ». L'accord identifie « *les enjeux relatifs aux relations de travail entre les employeurs et cette catégorie de salariés occupant des postes de travail nécessitant une **attention particulière*** ».

LE CADRE, MAILLON ESSENTIEL

Les employeurs reconnaissent aux cadres le fait d'être un maillon essentiel dans plusieurs domaines :

Un rôle essentiel pour améliorer la qualité du travail de tous

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.

Un rôle essentiel pour transformer le management des équipes

Les enjeux managériaux pour l'entreprise et le salarié cadre sont multiples; ils concernent notamment : l'organisation du travail, l'accès à la formation et le développement des compétences, l'accompagnement des parcours professionnels.

60%
des
cadres se
déclarent
mal à
l'aise avec
certaines
décisions.

Baromètre CFDT
Cadres - Kantar
(Septembre 2019)

Un rôle essentiel pour faire évoluer les compétences

Le cadre, s'il est en fonction d'encadrement, doit anticiper ces mutations et l'évolution des compétences attendues de ses collaborateurs.

Un rôle essentiel pour orienter la RSE de l'entreprise

Les cadres occupent des fonctions qui conditionnent ou induisent la réflexion et/ou l'action d'autres salariés et, par là même, **influent significativement dans les domaines économiques, sociaux, sociétaux et/ou environnementaux.**

Un rôle essentiel pour discuter les orientations stratégiques

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 avoir le souci constant de procéder à une concertation suivie sur la marche générale de l'entreprise.

LE TRAVAIL SE TRANSFORME, LES CADRES ONT DES ATTENTES

.....

Les modalités d'exercice des fonctions d'encadrement sont en profonde transformation

(révolution numérique, pratiques managériales, expertise technique, polycompétences).

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.



À savoir

Dans l'exercice de leurs fonctions managériales, **93 % des cadres sont confrontés à des dilemmes** pour : concilier autonomie et contrôle (50 %), concilier souplesse et autorité (44 %), concilier performance et bien-être (40 %), concilier gestion des individus et du collectif (26 %) et concilier réflexion et action (22 %).

Source : Apec, 2019



PROFESSION : FUNAMBULE ?

EN RECHERCHE DE CONCILIATION DANS LE TRAVAIL... ET AVEC LE HORS TRAVAIL



**La population du personnel
d'encadrement 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 représentent les liens humains avec le collectif de travail, tant en termes de performance que d'épanouissement personnel et professionnel.

Préserver son équilibre personnel dans un cadre d'exercice professionnel renouvé

Dans un nouveau contexte managérial où la dynamique collaborative se renouvelle, où les attentes des employeurs et des managers sont de plus en plus diverses – ciblées à la fois sur des compétences techniques précises et des *soft skills* –, l'engagement des cadres s'accompagne d'une aspiration à préserver son équilibre personnel et son investissement familial, social, associatif, syndical, citoyen, etc.

Dans ce contexte socio-économique en pleine évolution, **les enjeux organisationnels sont divers et dessinent petit à petit un cadre renouvé d'exercice des responsabilités des employeurs envers leur personnel d'encadrement**, et réciproquement.

EXIGEONS... COLLECTIVEMENT !

1. CONCILIER DEVOIR DE RESPONSABILITÉ ET DROIT D'EXPRESSION

Information et consultation

L'accès du cadre à une information adaptée et suffisamment détaillée est nécessaire pour remplir ses missions, qu'il soit expert ou manager.

Le rôle de l'employeur

Celui-ci doit 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.

Éthique professionnelle

Les employeurs et les salariés membres du personnel d'encadrement sont particulièrement attentifs aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur sur l'exercice de la liberté d'expression de leurs opinions. Réalisées dans le respect des

dispositions du Code civil et du code du travail, celles-ci ne peuvent motiver une sanction ou un licenciement.

À 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.

Délégation de pouvoir

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 délégataire.

Entretiens d'évaluation

L'employeur veille à communiquer de manière transparente les modalités et les finalités de l'évaluation, les objectifs qu'il fixe et les moyens permettant de les atteindre.

L'employeur veille à ce que la fixation des objectifs donne lieu à un échange avec le salarié. Si nécessaire, des points d'étape permettent d'ajuster les objectifs et participent à la performance des salariés et de l'entreprise.

2. S'ENGAGER POUR UN MANAGEMENT DE QUALITÉ, MANAGER ET MANAGÉ



Les risques du (trop) haut débit

Les nouvelles technologies présentent des opportunités multiples en matière d'organisation du travail et des marges d'autonomie pour les cadres ; elles nécessitent également **une vigilance particulière de l'employeur quant à la régulation de la charge de travail, au caractère effectif des repos quotidiens et hebdomadaires, ainsi qu'à la trop grande porosité entre sphère privée et sphère professionnelle.**

Des tempos à ajuster...

Le décompte du temps de travail en jours s'adresse aux salariés ayant un niveau d'autonomie suffisant pour l'exercice de leurs missions ; l'entretien annuel permettant d'évoquer la charge de travail vise notamment à s'assurer que celle-ci est compatible avec le respect des temps de repos.

... des charges à maîtriser

Les cadres doivent pouvoir 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. Il s'agit d'un facteur clé de la réussite individuelle et collective dans l'entreprise.

Veiller aux mises à jour ...

Les politiques RH et de management veillent à encourager la culture du développement des compétences et, le cas échéant, de leurs certifications. À cet égard, l'employeur veille à favoriser l'accès des salariés, et notamment des salariés cadres, à la formation professionnelle, afin de permettre leur maintien dans l'emploi et le développement de leurs compétences, ainsi que l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle.

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.

... et jouer son rôle d'appui

Compte tenu du nouveau contexte de la formation professionnelle, les cadres en responsabilité d'équipes et les cadres experts sont

77%
des
jeunes
cadres
veulent
apprendre
à mana-
ger.

Baromètre CFDT
Cadres - Kantar
(Septembre 2019)



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.



Le conseil en évolution professionnelle (CEP) de l'APEC est recommandé par l'ANI Cadres 2020 : un service personnalisé et pré-financé.

Demander le progrès

Dans les entreprises d'au moins cinquante 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.

3. SE SAISIR ENSEMBLE DES ENJEUX SOCIÉTAUX : ÉGALITÉ, ÉQUILIBRE, ENGAGEMENT, DIVERSITÉ, SÉNIORS

L'égalité hommes-femmes

Pour agir contre les inégalités de salaires et d'accès aux responsabilités, trois leviers

peuvent être activés par l'entreprise et notamment ses collaborateurs cadres managers :

- 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.

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.

Équilibre entre vie professionnelle, engagement et vie personnelle

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.

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.

Diversité : Toute démarche visant à favoriser l'ascenseur social et diversifier le recrutement doit être encouragée.

L'emploi des cadres séniors

La mixité générationnelle, comme d'autres formes de mixité, 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.

AVEC LA CFDT CADRES, TRANSFORMONS NOS CONDITIONS D'EXERCICE PROFESSIONNEL

1. Être informé et consulté sur la marche de l'entreprise et ses perspectives d'avenir.
2. Pouvoir exprimer son devoir d'alerte éthique et avoir les moyens d'assumer des délégations claires.
3. Pouvoir développer et certifier ses compétences.
4. Créer les conditions d'un meilleur équilibre entre aspirations personnelles et engagement professionnel.
5. Négocier pour la Qualité de Vie au Travail (déconnexion, charge, repos, management à distance, etc.).
6. Mettre en œuvre des actions concrètes pour l'égalité femmes/hommes.
7. Accompagner par la formation le développement professionnel des managers.

Tous les textes (titres et encadrés exclus) sont issus de l'ANI Cadres 2020.



47-49 avenue Simon-Bolivar
75950 Paris Cedex 19
contact@cadres.cfdt.fr

CFDT Cadres - 2020

SCANNEZ...



...ET REJOIGNEZ-NOUS !

La CFDT, votre partenaire/expert social dans la relation avec votre employeur.

La CFDT, pour négocier dans l'entreprise et la branche.