



# LE MANIFESTE CFDT

## des droits et garanties attachés à la fonction cadre

Professionnels, experts, managers, ingénieurs, etc. Sous le vocable « cadre » se cachent différentes réalités. **Les mutations qui impactent aujourd'hui les cadres préfigurent des évolutions qui touchent le salariat** : fragmentation du travail et des parcours professionnels, polyvalence accrue, diversification des lieux et des temps, interpénétration avec la vie personnelle, difficulté pour les jeunes diplômés d'accéder au travail et pour les seniors de s'y maintenir... Mais **la généralisation du statut ne gomme en rien une forte identité professionnelle**, ni une diversité de situations auxquelles le syndicalisme ne peut apporter de réponse unique. L'identité cadre est souvent synonyme d'investissement au travail avec ses contreparties : régime de retraite et de prévoyance, périodes d'essai et de préavis, formation, indemnités de départ et certaines primes... Une majorité des cadres est au forfait jours. Tous cotisent à l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) et bénéficient donc de ses services (hors fonctions publiques).

La CFDT est favorable à la prise en compte de la réalité du travail. C'est beaucoup plus explicite que l'existence d'un seul statut qui n'a jamais été défini. Il s'agit donc de défendre avant tout les moyens d'exercer les compétences et de les reconnaître. La définition adoptée par l'Organisation internationale du travail en 1978 pour définir un cadre nous semble adaptée : *« ayant terminé un enseignement et une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue comme équivalente dans un domaine scientifique, technique ou administratif et qui exerce en qualité de salarié, des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application d'un haut degré des facultés de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité »*.

### LES OBJECTIFS POURSUIVIS PAR LA CFDT

La CFDT s'est positionnée depuis longtemps pour prendre en compte la réalité du travail des cadres (temps, charge, investissement, rémunération globale, responsabilité, autonomie, expertise, etc.) sans se satisfaire de l'existence d'un statut. Dans un contexte de surveillance accrue de la Cour de cassation de la justification des inégalités de traitement et de la définition de catégories objectives de salarié, **la CFDT souhaite passer d'une fonction définie en creux par sa protection sociale, son niveau de retraite et l'accès à l'APEC à une fonction définie sur des critères objectifs assis sur la mise en œuvre de compétences, de responsabilité ou de conditions d'exercice de la fonction**. Loin d'un nivellement par le bas, ou d'un pseudo égalitarisme, la CFDT revendique le droit de passer du prescrit au réel en redonnant du sens à la fonction.

## LA DÉFINITION DE L'ACTIVITÉ

Deux directions sont à prendre pour définir l'activité d'un cadre.

### 1. Les activités de management

Le rôle du manager est principalement d'**organiser la coopération** et le travail en vue de réaliser les objectifs de l'entreprise et des salariés. Il s'agit également de conduire une organisation. **Conduire une organisation**, c'est la conduire à tous les niveaux, dans toutes les fonctions et au plus près du terrain.

Pour ce faire, il faut définir ce qui est attendu de la part du salarié, prévoir les modes d'action, et les mettre à disposition des salariés. Cette définition ne peut être conduite qu'au plus près des réalités de l'entreprise mais avec une homogénéisation des critères au niveau de la branche ou du secteur professionnel.

**C'est sur la base des conventions collectives et des classifications qu'il faudra définir les conditions d'exercice de la fonction de manager.**

### 2. Les activités d'expertise ou techniques

La notion « d'expert » recouvre différentes acceptions selon les cadres, des significations dont la frontière peut être ténue. Pour certains, l'expert renvoie à une personne particulièrement qualifiée dans un domaine d'activité et dont l'autorité et les avis font référence. Il est reconnu par ses pairs. Pour de nombreux cadres, « être un expert », c'est également avoir acquis un savoir-faire, des compétences dans une fonction, dans une discipline et ce grâce à une expérience qui fait référence au-delà du poste d'emploi. Les anglo-saxons utilisent le terme de **professional** que nous reprenons à notre compte pour les désigner sous le vocable de « professionnels », d'autant qu'un cadre débutant est souvent dans cette catégorie. Là aussi, la définition doit articuler niveau de l'entreprise et niveau de la branche ou du secteur professionnel.

**La définition des activités et missions de manager ou de professionnel ne peut être conduite qu'au plus près des réalités de travail et avec une homogénéisation des critères au niveau de la branche ou du secteur professionnel.**

Les conditions d'exercice de l'activité

Reconnaissance de l'autonomie, des connaissances et de l'expérience dans le choix des méthodes de travail.

Droit à une marge de manœuvre dans les décisions. Evaluation *a posteriori*.

Latitude dans l'exercice du temps de travail même si n'est pas exclusivement sous la forme d'un forfait jours et de ses garde-fous négociés.

Reconnaissance de l'engagement et du droit d'initiative. Valorisation de la responsabilité.

Valorisation de l'expertise et de l'expérience.

## LA QUESTION DES DROITS FONDAMENTAUX

Les récentes affaires sur le droit d'alerte professionnelle ont remis au premier plan la question des problèmes d'éthique et de dilemmes. Les cadres sont de plus en plus souvent confrontés à des dilemmes professionnels.

Force est de constater que compte tenu du haut degré de responsabilité et afin de favoriser les initiatives, il est indispensable de reconnaître un certain nombre de droits fondamentaux inhérents à la fonction de manager et d'expert.

Ces droits recouvrent :

### 1. Droit d'expression

La liberté d'expression des cadres est la contrepartie de leur responsabilité et de leur engagement professionnel, demandés par l'entreprise. C'est la condition indispensable du développement de leur autonomie et de leur initiative.

Compte tenu de leur rôle, les cadres sont tenus non seulement de respecter une obligation de loyauté mais aussi un devoir de réserve plus strict que celui qui pourrait être imposé aux autres catégories de salariés. Ils peuvent néanmoins user de leur liberté d'expression sur le lieu de travail, faire acte de critique constructive, en vue de l'amélioration du fonctionnement et des résultats de l'entreprise. **Le droit de parole peut être qualifié de droit d'expression critique, voire même de « devoir d'expression critique » en certaines circonstances.**

Afin d'exercer correctement ses missions, un cadre doit disposer d'un droit d'intervention notamment sur l'organisation, les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité, pour lui-même et ses collaborateurs éventuels, mais aussi sur certains choix de son entreprise. Cela suppose qu'il puisse disposer de marges de manœuvre, de réels leviers d'actions, d'un pouvoir d'initiative pour agir sur son environnement de proximité. Ce droit d'intervention et cette capacité d'initiative doivent être reconnus dans les procédures de fixation d'objectifs mais aussi pris en compte lors de leur évaluation, au moment de la mesure d'atteinte des objectifs.

### 2. Droit d'alerte professionnelle

Certains cadres rencontrent des situations mettant en cause la pérennité de l'entreprise ou contraires à l'ordre public, situations pouvant mettre en jeu leur responsabilité personnelle, tant sur le plan pénal que civil : manœuvres financières frauduleuses, corruption, pollution de l'environnement, non-respect d'une norme technique, du code du travail, mise en danger d'autrui, notamment de ses collaborateurs...

Au risque de voir leur responsabilité engagée, à titre de complicité ou de co-acteur par exemple, les cadres doivent bénéficier d'un droit d'alerte. Exercer son droit d'alerte est un acte, voire parfois un devoir de responsabilité. **Les alertes ne doivent pas être anonymes, mais le système d'alerte professionnelle mis en œuvre doit assurer la confidentialité et la protection interne du lanceur d'alerte.** Les modalités de traitement de l'alerte doivent être clairement établies, garantir les droits des personnes concernées. Ces systèmes doivent être définis par une négociation avec les organisations syndicales en s'appuyant sur un cadre réglementaire et législatif quand il existe.

### 3. Droit de retrait

Dans certaines situations particulièrement graves, dès lors qu'un ordre hiérarchique serait contraire aux pratiques professionnelles admises (par la loi et les règlements, par les normes professionnelles, par les réglementations ou codes internes) et susceptible de mettre en jeu la responsabilité pénale, disciplinaire ou financière, un cadre doit pouvoir disposer d'un droit d'opposition, droit de dire « non ». Un cadre doit également pouvoir demander une modification de ses délégations ou de ses missions, le cas échéant un changement de poste au sein de l'entreprise en pareilles circonstances.

### 4. Droit à démission légitime

Face à un comportement répréhensible ou particulièrement grave de son entreprise, heurtant gravement sa conscience professionnelle, un cadre doit pouvoir protéger son intégrité morale en démissionnant de son entreprise. Dans ces conditions, il est reconnu au cadre un droit à démission légitime, une « **clause de conscience** », en quelque sorte, permettant à un cadre de démissionner avec des garanties identiques à celle d'un licenciement. Cette clause serait similaire à la clause de conscience des journalistes.

Enfin, en marge de ces définitions, il faut un droit (voire un devoir) de négocier des moyens (humains, matériels, budgétaires) qui permettent de répondre, dans de bonnes conditions, aux exigences du métier.

## LES DROITS DÉRIVÉS DE LA FONCTION

La question des droits dérivés s'analyse comme une juste contrepartie à l'investissement des managers et des experts. Plusieurs éléments sont à négocier.

### 1. L'entrée dans la fonction ou le passage cadre

La question de l'entrée dans la fonction doit aujourd'hui est appréhendée sur deux aspects. L'arrivée d'une génération plus diplômée et souvent directement embauchée comme experts ou managers et la cohabitation avec d'autres populations ayant déjà un parcours professionnel dans l'entreprise.

Un jeune diplômé de niveau master, dans la spécialité de son recrutement, doit naturellement pouvoir être recruté comme cadre. Après un laps de temps (à déterminer par les branches professionnelles) doit être engagée une validation de l'exercice des compétences. Il semble raisonnable qu'il ne puisse s'écouler plus de **18 mois** entre l'embauche (ou l'accès à des responsabilités de management et/ou d'expertise) et la reconnaissance de la fonction.

Pour les techniciens supérieurs et agents de maîtrise, un examen systématique de l'atteinte des conditions d'accès à la fonction est réalisé lors de chaque entretien d'évaluation. De manière générale, **la reconnaissance de la fonction est basée sur la mise en œuvre d'un ensemble de compétences**. Cette reconnaissance s'inscrit aussi bien dans un parcours de formation continue ou de mise en situation que dans une formation initiale de niveau master professionnel.

En cas de refus de la part de l'employeur, celui-ci précise par écrit les éléments objectifs qui l'ont conduit à refuser l'accès à la fonction cadre au salarié.

Enfin, pour l'entrée directe dans l'entreprise, la mise en œuvre d'une période d'essai d'une durée adaptée doit être définie par chaque secteur professionnel.

**Les branches professionnelles sont pleinement dans leur rôle pour définir les conditions d'accès et de durée d'exercice de la fonction au regard de leur réalité de travail et des métiers présents.**

## 2. L'alternance

Pour apprendre à bien manager, il faut accorder dans l'enseignement une plus grande part à la réflexivité, c'est-à-dire à une réflexion sur les expériences vécues dans l'entreprise, avec une mise en perspective qui s'accorde à un contexte économique et social précis. Souvent les managers qui sortent d'une formation sont mal aguerris pour affronter la complexité de leur quotidien au travail.

Les dispositifs de formation en alternance et ou d'apprentissage, qu'ils soient utilisés dans le cadre de la formation initiale ou de la formation continuée, contribuent à cette réflexivité et sont de nature à permettre de dépasser les difficultés liées à la mise en pratique des connaissances. Certains organismes (le Centre des études supérieures industrielles, Cesi, notamment) ont fait de l'alternance la pierre angulaire de la professionnalisation des managers. **La question de l'accès à la formation et d'une plus grande part laissée à l'alternance doit être inscrite dans les négociations de branches pour en faire une quasi-obligation.**

## 3. La rémunération

**La rémunération devrait être supérieure au plafond de Sécurité Sociale dès le passage « cadre ».** Néanmoins, au regard de l'échelle des salaires dans le secteur professionnel, des réalités économiques à prendre en compte, cette norme doit s'analyser comme un objectif à atteindre dans un délai raisonnable. Elle doit aussi comporter des garanties au niveau de la retraite et de la prévoyance liées à un juste niveau de cotisations.

A cet égard, l'égalité professionnelle doit être renforcée et les écarts corrigés lors des travaux de mise en conformité des rémunérations.

L'évolution de la rémunération se fait au travers de la politique salariale générale et individuelle au sein de l'entreprise.

**La construction de la rémunération est organisée autour de trois étages : un premier étage sanctionne un socle de compétences, l'ancienneté dans l'entreprise et des savoir-faire. Un second étage valide la contribution du salarié aux objectifs collectifs de l'entreprise et un dernier étage en lien avec une contribution plus individuelle.**

Dans le cadre de l'accès à la fonction, au titre du parcours professionnel, chacun doit pouvoir bénéficier d'une juste rémunération dans un délai raisonnable tenant compte de la durée du parcours d'accès, des expériences acquises et des compétences validées.

La retraite est organisée sur trois étages. Un premier étage fortement redistributif limité au plafond de Sécurité Sociale, une retraite Agirc Arrco unifiée jusque huit fois le plafond pour le second étage et un dispositif de Plan épargne retraite collectif PERCO généralisé pour le dernier.

**La fin du dispositif de Garantie Minimale de Points (GMP) se fera de manière graduée et sera mise à l'ordre du jour des négociations salariales dans les 5 années qui suivent l'unification des régimes de retraite complémentaire.**

L'accès aux dispositifs d'épargne salariale et de PERCO est généralisé, soit par voie d'accord d'entreprise, soit par accès à des dispositifs nationaux de branche négociés.

Tous les professionnels et managers doivent pouvoir bénéficier, quelles que soient la taille et la forme juridique de leur entreprise, de dispositifs de participation et d'intéressement.

Au niveau de la protection sociale, la prévoyance décès invalidité obligatoire et une prise en charge dépassant le minimum sont prévues pour la complémentaire santé.

#### 4. Le temps de travail

**La pratique du forfait jours, innovation impulsée à l'origine par la CFDT Cadres, s'est largement répandue. Plébiscitée par les cadres, elle est parfois instrumentalisée par les directions qui pensent avoir trouvé un moyen commode de supprimer toute référence horaire acceptable.**

En lien avec la définition du manager ou de l'expert, la question de l'autonomie réelle doit être abordée pour octroyer ou non ce que les cadres considèrent comme une juste contrepartie de leur fort investissement professionnel. Le passage en forfait jours n'implique absolument pas une augmentation de la charge de travail. L'effectivité du repos plus que la quantification précise du temps de travail reste encore largement à obtenir. Pour autant, la dictature de l'urgence peut être largement contrecarrée par une meilleure organisation du travail.

Le fleurissement de chartes, règlements intérieurs et autres engagements montre que le sujet de la soutenabilité de la charge de travail se pose.

**Il faut cependant continuer à encadrer la charge de travail par des dispositifs non contraints et faisant appel à la négociation collective et à l'intelligence des acteurs (contrôle de la charge de travail, bilan annuel sous forme d'un entretien formalisé, adéquation entre charge de travail et moyens mis à disposition).**

Le forfait jours ne dispense pas du contrôle de la charge de travail. Au minimum, un bilan annuel sous forme d'un entretien formalisé est réalisé entre le manager ou le professionnel avec son hiérarchique direct. Sont obligatoirement abordées les questions liées à la charge de travail, l'organisation du travail dans l'entreprise, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi que la rémunération du salarié concerné.

Enfin, la question de l'adéquation entre charge de travail et moyens mis à disposition doit aussi être discutée.

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

La porosité entre vie professionnelle et vie personnelle est le lot quotidien des cadres. Plus que les autres salariés, les managers et experts ont une charge mentale importante liée au travail et ne s'en débarrassent pas si facilement en quittant l'entreprise. De par leur fonction d'organisateur du travail, ils doivent aussi veiller à respecter le temps de repos de leurs équipes en évitant de les solliciter à tout moment.

**Loin de réduire le droit à la déconnexion à une définition liée aux technologies de l'information et de la communication, c'est une véritable déconnexion qu'il va falloir trouver au risque d'être submergé par le dépassement et à terme le burn-out.** Les chartes, blocages de méls, l'impossibilité de contacter les personnes ne sont pas des réponses adaptées mais participent à ce débat.

La question du droit de dire « stop » se pose et le devoir de déconnexion est au cœur de la problématique de la fonction cadre. Cette question ne peut se résoudre par des interventions législatives mais doit être régulée par le biais de la négociation collective.

## 6. Le télétravail et le travail à distance

Les technologies de l'information sont un plus et nous ne saurions revenir en arrière : nous ne devons pas lutter contre elles mais en **négoier les usages**. Managers et experts doivent bénéficier d'une grande latitude dans l'exercice de leurs fonctions. Ainsi, ils doivent pouvoir exercer leur activité en dehors des locaux de l'entreprise, de façon régulière, en ayant accès au système informatique de l'entreprise par des réseaux électroniques et des services de technologie de l'information et de la communication. Les règles doivent être collectivement négociées, qu'il s'agisse de travail nomade ou de télétravail. Chaque télétravailleur doit disposer d'un contrat de travail ou d'un avenant s'en référant. Le télétravail doit être volontaire et réversible. Chaque télétravailleur doit pouvoir exercer son droit à la déconnexion dans le cadre des dispositions prévues avec son employeur. Il doit pouvoir bénéficier d'un contact régulier avec les autres salariés de son entreprise.

Les managers devront aussi se former à travailler avec des équipes mixtes (télétravailleurs / salariés présents) et favoriser la collaboration au sein de leurs équipes.

## 7. La formation

La question de la formation des experts et managers est au cœur de la compétitivité des entreprises. Il est trop souvent entendu que « la situation des cadres vis-à-vis de la formation est exorbitante du droit commun », qu'« on ne forme que les plus diplômés », que les cadres « préemptent les plans de formation des autres salariés »... La critique est facile, mais, dans une économie que nous voulons plus compétitive, tournée vers la qualité et riche en innovations, tous les salariés doivent être formés régulièrement. Y compris les jeunes diplômés. **Il n'est pas du tout absurde que ceux qui ont la charge d'organiser le travail, d'apporter des solutions et de faire émerger des innovations soient aussi souvent que nécessaire en formation.** Les formations peuvent être techniques mais aussi concerner « l'art du management ». La formation doit s'inscrire tout au long de la vie, au travers notamment de l'alternance, de l'immersion dans d'autres entreprises et de l'apprentissage. La CFDT revendique un droit accru à la formation et une effectivité de ce droit tant dans le maintien ou le renforcement des compétences que dans la question des réorientations professionnelles.

Le besoin de réactivité face aux changements, l'adaptabilité demandée se traduisent par une obligation de formation accrue. L'accès à une action de formation doit être garanti pour ceux qui n'en ont pas suivi depuis au moins trois ans. Dans les petites et moyennes entreprises, ce droit devra être organisé par abondement du Compte personnel de formation et un renforcement de l'effectivité du départ en formation.

## 8. La mobilité professionnelle

Elle est une composante de l'activité. Outre les dispositifs légaux d'entretien professionnel, les managers et experts doivent se voir reconnu un droit à l'accompagnement professionnel

et que celui-ci s'exerce dans le cadre de l'entreprise ou de l'APEC selon leur choix. La mobilité professionnelle, qu'elle implique une mobilité géographique ou pas, doit pouvoir s'exercer au sein de l'entreprise ou à l'extérieur. **C'est un véritable droit à l'outplacement que nous revendiquons.** Le rôle de l'APEC dans la détection des aires de mobilité professionnelle et l'accompagnement des évolutions doit être un moyen pour les managers et experts des Petites et moyennes entreprises de pouvoir accéder à des prestations de ressources humaines encore trop l'apanage des grandes entreprises.

La confidentialité du projet professionnel doit être renforcée, managers et experts doivent pouvoir accéder à des services sans que l'employeur en soit informé préalablement.

En outre, pour les seniors, un accompagnement renforcé peut leur être proposé sur leur demande.

L'accès aux dispositifs de soutien des évolutions professionnelles de l'APEC, la proposition de bilan de compétence feront l'objet d'engagements chiffrés, déclinés par secteurs professionnels.

## 9. La fin du contrat de travail

**La question du licenciement et de la démission doit être traitée dans les branches professionnelles.**

Les conditions de départ, la durée du préavis, l'indemnité de départ doivent tenir compte notamment de l'ancienneté, des fonctions exercées et de l'engagement dans la fonction.

En cas de licenciement, sont actées les conditions de prise en charge des couvertures santé et prévoyance au-delà du minimum légal.

**Pour la rupture conventionnelle, un droit est ouvert au bénéfice du salarié sous réserve d'une condition d'ancienneté définie par les branches.**

## 10. L'aménagement de la fin de carrière

Il reste nécessaire d'innover pour mieux sécuriser la transition vie professionnelle / retraite. Le contexte économique n'est pas favorable aux seniors sortis de l'emploi et qui cherchent un nouvel emploi. Cela impose la vigilance syndicale notamment sur la pratique de la rupture conventionnelle et nécessite une action dans les entreprises pour passer des écrits aux actes.

Dans la perspective de l'allongement de la durée d'activité, l'obligation de négocier un accord sur la gestion de l'emploi et des compétences (GPEC) doit être rappelée.

**Des engagements en termes de taux d'emploi et d'accès à la formation des seniors, ainsi qu'en miroir de taux d'accès à la fonction des moins de 30 ans, doivent être déclinés branche par branche.**

## 11. L'évaluation

L'entretien d'évaluation est un rendez-vous essentiel qui doit avoir lieu au moins une fois par an. Pour la CFDT, il doit favoriser la liberté d'expression et contribuer à améliorer l'organisation du travail. Sa mise en œuvre doit pouvoir respecter une information claire sur les conditions de son déroulement et un accompagnement de l'entretien par une préparation et une information pour tous, managers et managés. Il doit être prévu un temps suffisant



pour permettre l'expression du quotidien du travail. Il peut être suivi de l'entretien professionnel, avec la mise en perspective du projet professionnel avec l'évolution du service, de l'entreprise ou de l'administration.

**Pour les managers, l'entretien est un véritable acte de management qui doit être reconnu et pris en compte dans les missions, les compétences mises en œuvre et la charge de travail du cadre encadrant.**

## 12. Le droit à la représentation

La place qu'occupent les experts et les managers dans l'entreprise a fortement augmenté. Les règles de représentation de ce qui était une minorité de salariés doivent s'adapter à cette nouvelle donne. **La représentation spécifique des cadres doit être aménagée.**

La question de l'existence d'une représentation dédiée (collège spécifique aux élections des Institutions représentatives du personnel - IRP, délégué syndical, etc.) se pose comme une nécessité au vu de la réalité sociologique qui a vu exploser le nombre de managers et d'experts.

Il n'est pas dans l'idée de vouloir marquer les différences entre salariés, mais simplement de passer de règles qui prévoient une représentation des cadres dans un espace de représentation conçu pour les non cadres à un renforcement de la place des cadres dans la représentation du personnel.

Pour les TPE (Très petites entreprises), la question de la place des cadres dans les commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI) doit être traitée par un collège dédié.

**Au niveau des prudhommes, la question du collège encadrement doit être adaptée aux nouvelles règles de désignation par les organisations et basée sur la représentativité nationale.**

**Enfin, une formation aux relations sociales doit être proposée à toute personne accédant à la fonction de manager ou exerçant la fonction depuis moins de 5 ans.**

## LE MODE OPÉRATOIRE POUR METTRE EN ŒUVRE LES DROITS ET GARANTIES ATTACHÉS A LA FONCTION CADRE

**La définition d'un cadre de référence est issue de la négociation interprofessionnelle sur la base d'un nouveau texte et l'engagement de négociations dans les branches avec pour date butoir le 1<sup>er</sup> janvier 2018.**

Un comité de suivi est mis en place.

Les engagements en termes d'égalité professionnelle hommes / femmes, de non-discrimination, de taux d'activité des seniors, d'insertion professionnelle des jeunes sont fixés au plan national interprofessionnel.

D'une manière générale, la négociation doit être souple et ouvrir des possibilités de médiation interne ou externe avant recours à la justice.