

[PROJET]

Les enjeux pour les collaborateurs exerçant des responsabilités
17 orientations en faveur des cadres

Depuis l'ANI du 13 avril 1983, relatif aux personnels d'encadrement, la fonction de « cadre » a profondément évolué.

Environnement économique révolutionné par la globalisation, nouvelles technologies, intelligence artificielle, sont, parmi d'autres, des facteurs de changement à fort impact pour les entreprises et les cadres.

A l'intérieur même de l'entreprise, le cadre, qu'il exerce des fonctions d'expertise et/ou de management, évolue dans un univers profondément transformé : agilité et adaptabilité caractérisent sa fonction dans l'entreprise, dans un environnement où l'information doit circuler très vite, et où la prise de décision est de plus en plus rapide.

Par ailleurs, nous savons que plus de 40 % des emplois seront à 10 ans profondément transformés et que la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est, dans ce contexte, essentielle pour l'entreprise et plus largement pour certains secteurs économiques.

Le cadre est doublement impacté par cette prévision : d'une part il est potentiellement concerné à titre personnel. D'autre part, s'il est en fonction d'encadrement, il lui revient d'anticiper ces mutations et l'évolution des compétences attendues de ses collaborateurs. La dimension managériale du cadre est – lorsqu'elle existe – profondément remaniée aujourd'hui.

Enfin, la fonction de cadre revêt au 21^{ème} siècle des réalités très différentes : selon le secteur économique et professionnel, la nature de l'emploi occupé, le cadre est ou non en situation de responsabilité et d'animation d'une équipe.

Dans tous les cas, le cadre se distingue par la position très particulière qu'il occupe dans l'entreprise, et peut participer notamment à la déclinaison des enjeux importants voire stratégiques de l'entreprise.

Dans ce contexte, il est utile de proposer aux entreprises un outil de réflexion leur permettant d'appréhender les enjeux relatifs à ces transformations pour inciter les salariés à accepter des responsabilités, faciliter et alimenter le dialogue social, et organiser efficacement les relations de travail entre les employeurs et les salariés occupant un poste de travail présentant un degré d'exigence supérieur au regard des caractéristiques suivantes :

- niveau de compétences,
- marge d'autonomie,
- niveau de responsabilité.¹

C'est parce qu'il n'y a pas de définition univoque du cadre qu'il appartient à chaque branche, le cas échéant, de définir ce qu'est un cadre dans le contexte sectoriel qui est le sien.

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

¹ Il est convenu pour simplifier la compréhension du présent texte de désigner ces salariés par les termes « cadres » ou « encadrement ».

particulière, articulés autour de 3 enjeux majeurs, et d'un point spécifique relatif au rôle et missions de l'APEC :

- 1. les enjeux socio-économiques et organisationnels ;**
- 2. les enjeux managériaux ;**
- 3. les enjeux sociétaux ;**
- 4. le renforcement du rôle et des missions de l'APEC : bilan, stratégie et actions**

PROJET

1. Les enjeux socio-économiques et organisationnels

Depuis les 20 dernières années, comme le montrent les données agrégées par l'APEC², la population des personnels cadres est en croissance continue dans le secteur privé (1 million de cadres supplémentaires depuis le début des années 2000, pour près de 3,9 millions en 2019), et connaît petit à petit une modification profonde de sa structure socio-démographique : féminisation progressive (de 30 à 38% de femmes cadres en moins de 20 ans), hausse du niveau des qualifications (55% des cadres en poste dans le secteur privé sont titulaires d'un diplôme de niveau bac +5 et plus), et, à l'image de l'ensemble de la population française, vieillissement tendanciel.

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 aspirant à de nouveaux modèles organisationnels et managériaux* »³, facilités notamment par les nouvelles technologies, et permettant de concilier vie professionnelle et personnelle.

Dans ce contexte socio-économique en pleine évolution, les enjeux organisationnels sont divers et dessinent petit à petit un cadre rénové d'exercice des responsabilités du personnel d'encadrement.

1.1. Accès à l'information

D'une façon générale, l'accès à l'information permet notamment aux salariés de formuler des propositions dans le cadre des discussions relatives aux orientations économiques et sociales de l'entreprise au sein des instances représentatives du personnel.

Par ailleurs, dans l'exercice de ses fonctions, qu'il soit nouvellement intégré dans l'entreprise ou récemment nommé, l'accès du cadre à une information spécifique et suffisamment détaillée sur la marche de l'entreprise est un élément clé pour remplir ses missions, qu'il soit expert ou manager.

Cet accès à l'information peut également s'avérer utile pour le salarié cadre qui le souhaite, lorsque celui-ci est absent de l'entreprise (période de congés ou de formation notamment).

1.2. Délégation de pouvoirs et de responsabilité

La délégation de pouvoir et de responsabilité permet au chef d'entreprise, dans une logique d'intérêt partagé avec le salarié concerné, de transférer une partie de ses pouvoirs à l'un de ses collaborateurs, plus proche du terrain. Elle peut notamment concerner le respect des règles d'hygiène et de sécurité, de représentation du personnel, de gestion du personnel, ou encore de gestion de projet, de gestion budgétaire ou d'engagements vis-à-vis de la clientèle ou de tiers.

² Données APEC, février 2019

³ Compilation d'études APEC, février 2019

Le fait de procéder à une délégation de pouvoir engageant la responsabilité pénale du salarié par un écrit – librement consenti, clairement circonscrit dans son champ d’application – peut être un facteur de sécurisation tant pour l’employeur que pour le salarié délégataire.

Le titulaire de la délégation est investi par l’employeur ou un de ses représentants qui détient l’autorité ; de même, l’employeur investit le délégataire d’une autorité suffisante pour accomplir sa mission dans le cadre de la délégation de pouvoir.

L’employeur veille à s’assurer que le délégataire :

- possède les connaissances techniques et juridiques nécessaires à la réalisation de sa mission et est apte à les utiliser : il doit ainsi connaître et comprendre le contenu de la réglementation qu’il lui appartient de faire respecter. Le cas échéant, l’employeur procède aux formations nécessaires afin que le cadre délégataire puisse assumer la délégation de pouvoir ;
- dispose des moyens d’exercer la tâche qui lui a été dévolue : cela peut se traduire par une autonomie suffisante, mais aussi par des moyens matériels, humains, financiers et techniques, ou encore les moyens lui permettant de maintenir son niveau de compétence.

Dans l’exercice d’une délégation de pouvoirs et/ou de responsabilité conforme au droit et à la bonne marche de l’entreprise, l’employeur est encouragé à proposer une forme de protection juridique au salarié.

1.3. Ethique professionnelle

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

- la liberté d’expression, dans le respect des dispositions du code civil et du code du travail ;
- l’exercice du droit d’alerte économique reconnu au CSE, visant à instaurer une discussion avec les dirigeants de l’entreprise afin d’éclaircir ou, le cas échéant, de résoudre une situation préoccupante pour l’entreprise sur le plan économique ;
- l’exercice du droit d’alerte reconnu au représentant du personnel au sein du CSE, en cas d’existence d’une cause de danger grave et imminent pour les salariés de l’entreprise ;
- l’exercice du droit de retrait du salarié s’il a un motif raisonnable de penser que la situation de travail dans laquelle il se trouve présente un danger grave et imminent pour sa vie ou pour sa santé.

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.

Par ailleurs, une attention particulière doit être portée sur l’utilisation des réseaux sociaux par les collaborateurs, et *a fortiori* par les collaborateurs cadres exerçant des responsabilités dans l’entreprise : ceux-ci doivent être vigilants quant aux risques et opportunités que représentent ces outils.

2. Les enjeux managériaux

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.

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.

Des travaux au sein de Certif'Pro, l'association nationale pour la certification paritaire interprofessionnelle, 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, à l'instar de « Cléa » et « Cléa numérique ».

2.1. Management et organisation du travail : des outils à disposition des employeurs et des salariés cadres

2.1.1. Nouveaux modes de management

Le management à l'ère de l'agilité et du numérique se caractérise dans certains secteurs par la nécessité de manager les collectifs de travail à distance (télétravail, équipes projet, etc.) ou dans des conditions évolutives (*flex office*).

Le rapport conjoint des partenaires sociaux du 23 mai 2017, adopté dans le cadre des conclusions de la concertation sur le « développement du télétravail et du travail à distance » donne un cadre d'analyse et d'appréhension du sujet, utile aux branches, aux employeurs et aux salariés pour mieux préparer la mise en place du travail à distance. 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.

Ces nouvelles pratiques managériales impliquent de nouvelles responsabilités partagées entre l'employeur et le salarié cadre, dans une recherche de performance collective et d'excellence opérationnelle, en veillant à respecter l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Elles peuvent en outre permettre de faciliter la mobilité choisie dans les zones rurales pour remédier à la disparité dans la répartition des salariés cadres sur le territoire national.

Comme le soulignait déjà l'article 17 de l'ANI du 19 juin 2013 relatif à la qualité de vie au travail, 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.

Une fois mise en place, la certification « Cléa manager » prévoit un module spécifique relatif à la gestion du travail à distance.

2.1.2. Droit au repos des salariés cadres

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.

C'est pourquoi, dans une logique de droits et devoirs partagée avec l'employeur, permettre aux cadres de concilier correctement vie professionnelle et vie personnelle, par exemple *via* l'accès effectif au droit à la déconnexion, ou à un juste suivi de la charge de travail est un facteur clé de la réussite individuelle et collective dans l'entreprise.

Conformément aux dispositions du code du travail en vigueur, le décompte du temps de travail en jours s'adresse aux salariés ayant un niveau d'autonomie suffisant pour l'exercice de leurs missions ; dans ce cadre, l'entretien annuel relatif permettant d'évoquer la charge de travail du salarié vise notamment à s'assurer que celle-ci est compatible avec le respect des temps de repos quotidiens et hebdomadaires. Par ailleurs, pour ces mêmes cadres, il est nécessaire de veiller au caractère effectif des repos quotidiens et hebdomadaires.

2.2. Management et formation

L'accès facilité à la formation, ainsi que, dans certaines situations, l'accès à des fonctions d'enseignement, sont des opportunités permettant au cadre de maintenir, d'actualiser, d'acquérir et de transmettre des compétences : cela conduit à un bénéfice partagé pour le salarié et l'employeur, et permet d'anticiper les évolutions de l'entreprise, de son marché, de son environnement, etc. Ce bénéfice est d'autant plus important que l'accès à la formation s'articule de manière optimale avec ses missions et sa charge de travail.

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 partager cette culture au sein de l'entreprise en lien 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.

2.2.1. Information des cadres sur le bilan de compétences.

Dans le contexte d'évolution rapide des compétences mises en œuvre (mobilité professionnelle, contenu des métiers), les cadres sont encouragés à recourir au bilan de compétences pour eux-mêmes ou leurs équipes, et à mobiliser leur CPF à cette fin. Ils bénéficieront pour cela d'un conseil auprès de l'APEC. Ces bilans devront autant que possible permettre la certification des compétences acquises

2.2.2. Mobilisation du CEP (via l'APEC), notamment concernant l'accès à la formation des cadres pour sécuriser leurs parcours et veiller à un accès effectif du cadre à la formation à tous les âges de la vie professionnelle

Les salariés cadres sont sensibilisés sur les services proposés par l'APEC, notamment en matière de conseil en évolution professionnelle (CEP) et d'offres d'emploi qualifiées et publiées sur le site de l'APEC.

2.2.3. Transmission des savoirs dans l'entreprise et opportunités de développer l'AFEST en s'appuyant sur les collaborateurs cadres

2.2.4. Apprentissage et alternance : accès facilité à une formation spécifique (certification de type « Cléa manager ») pour la fonction de maître d'apprentissage

La fonction de formateur AFEST, de tuteur de stagiaire ou de maître d'apprentissage doit être promue et encouragée. L'entreprise veille à ce que le temps nécessaire à l'exercice de cette mission soit prise en compte dans les objectifs afin de maintenir une charge de travail raisonnable.

L'entreprise veille à promouvoir la reconnaissance de ces compétences en encourageant leur certification (exemple : Certificat de Compétences Professionnelles Inter-branches (CCPI) « Tutorat en entreprise » inscrite au Répertoire National des Certifications Professionnelles, ou autre).

2.3. Management et accompagnement des parcours

2.3.1. Evolutions de carrière

Toutes les phases de la carrière des cadres peuvent faire l'objet d'une sensibilisation aux attentes respectives des employeurs et des salariés, tant sur les compétences attendues, les objectifs partagés au sein de l'entreprise, dans une logique d'engagement réciproque :

- le recrutement d'un jeune diplômé peut parfois faire l'objet d'une phase d'adaptation et de transition vers la fonction d'encadrement ;
- au cours de la carrière, l'accès aux fonctions de cadre peut s'opérer par évolution externe ou par la promotion interne. Ce processus de reconnaissance peut notamment se baser sur l'activité conduite et réussie de management ou d'expertise, sur l'acquisition d'une certification ou d'un diplôme supérieur (par formation ou VAE) ;
- l'accès à des fonctions de cadre est encouragé, lorsque cela est pertinent, notamment par la mise à disposition d'une information la plus précise possible des conditions d'accès à ces fonctions, favorisant la validation des acquis de l'expérience et leur certification externe.

En outre, un usage des clauses de non-concurrence conforme au cadre légal et jurisprudentiel est de nature à faciliter les évolutions de carrière des cadres.

2.3.2. Renforcement du rôle de l'APEC en matière d'accompagnement des cadres

Cf. point 4 du présent texte.

3. Les enjeux sociétaux

Comme cela a déjà été souligné, la proportion de femmes dans la population des personnels d'encadrement est passée de 30% au début des années 2000 à 38% en 2019⁴ ; sur les 40 dernières années, l'augmentation est encore significative, la part des femmes était en effet de 14% au milieu des années 70, selon les statistiques publiés par l'APEC.

Par ailleurs, les pratiques de recrutement se diversifient, en intégrant de nouveaux outils comme les réseaux sociaux, et en privilégiant de plus en plus l'approche directe des candidats à potentiel. A travers ces évolutions, l'approche par compétences dans le recrutement devient aussi une réalité, et permet, d'une certaine manière, de diversifier les profils à l'embauche.

Enfin, 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, citoyen, etc.

3.1. Egalité femme-homme

La féminisation de la population cadre est une réalité : elle pousse l'entreprises et ses collaborateurs, et notamment ses collaborateurs cadres managers, à se saisir pleinement des enjeux liés à l'égalité entre les femmes et les hommes, que ce soit en termes d'égalité salariale ou d'accès aux opportunités d'évolution de carrière, pour y apporter des réponses concrètes.

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 dans le cadre de la formation initiale et continue, afin de favoriser un changement culturel sur les représentations collectives en la matière ;
- 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.

Afin d'identifier les axes de progrès en matière d'égalité femme-homme dans l'entreprise, les entreprises se saisissent pleinement de l'index égalité mis en place en 2018 par la loi relative à la liberté de choisir son avenir professionnel, comme outil de mesure et levier potentiel d'action.

Par ailleurs, l'attention des entreprises est attirée sur la nécessité de respecter les dispositions législatives relative à la protection des femmes à leur retour de congés maternité.

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.

⁴ Données APEC, 2019

3.2. Equilibre 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. 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.

3.3. Diversité

Toute démarche visant à favoriser l'ascenseur social et diversifier le recrutement doit être encouragée. Là encore la lutte contre les stéréotypes et les discriminations est un enjeu majeur tant en termes de processus de recrutement que de pratiques de travail : la diversité des modalités de recrutement, de l'identification des profils (notamment en matière de diplômes, de certifications, de parcours) est un levier central d'amélioration de l'égalité des chances, à compétences équivalentes.

L'APEC pourra être missionnée pour agir de manière plus volontariste et coordonnée, par exemple en lien avec le monde associatif, en direction des jeunes diplômés issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

3.4. Emploi des cadres séniors

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.

Le tutorat, le transfert de compétences, le mécénat de compétences entre donneurs d'ordre et sous-traitants sont des pistes déjà évoquées, qui se retrouvent dans de nombreux accords d'entreprise. Elles doivent être encouragées mais aussi interrogées et *challengées* sur la place qu'elle accorde aux cadres séniors dans le collectif de travail, et sur le sens donné à cela.

L'APEC pourrait ainsi être mobilisé sur un accompagnement des entreprises afin de maintenir l'employabilité des cadres séniors, ainsi que sur un accompagnement des cadres séniors dans leurs parcours professionnelles.

Par ailleurs, l'emploi des séniors, 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.

4. Renforcement du rôle de l'APEC en matière d'accompagnement des cadres : bilan, stratégie et priorités d'action

Le rôle et le sens économique de l'APEC doivent être renforcés, dans un environnement en pleine mutation, tant du côté du service public de l'emploi en phase de concentration, que du secteur privé qui, dans le domaine du recrutement et de l'accompagnement des jeunes diplômés, des salariés et demandeurs d'emploi cadres, voit la concurrence s'accroître, dans une logique de professionnalisation et de numérisation plus poussée.

Il est nécessaire de réaffirmer les grands principes d'intervention de l'APEC, qui sont de répondre aux enjeux et problématiques rencontrés par les salariés cadres et les entreprises, avec un focus particulier sur les TPE-PME.

D'autres enjeux stratégiques et opérationnels se posent de façon très immédiate :

- déploiement d'une offre de service APEC sur un mode « phygital », alliant offre de service physique et prestations numériques ;
- comme évoqué au point 3.4, l'accompagnement des cadres seniors doit être une priorité pour l'action de l'APEC ;
- l'accès au CEP pour les cadres ayant un projet de démission de leur emploi en vue d'une reconversion ou d'une création d'entreprise doit être sécurisé.

A ces fins, les partenaires sociaux actent le principe d'une discussion politique au niveau paritaire afin de déterminer un mandat de négociation pour l'APEC dans la perspective de la révision du mandat de service public à horizon 2021.