

ARGUMENTAIRE

RECONNAÎTRE LA FONCTION « CADRE »

UNE NÉGOCIATION NATIONALE
INTERPROFESSIONNELLE SUR L'ENCADREMENT
S'OUVRE : L'OCCASION DE DÉFINIR CETTE FONCTION
ET OBTENIR DE NOUVELLES GARANTIES COLLECTIVES.

La négociation nationale interprofessionnelle sur l'encadrement qui s'engage est la première depuis 35 ans. Elle devrait être finalisée au printemps. Pour la CFTD, cette négociation doit permettre de définir la fonction d'encadrement sur la base de critères objectifs, avec la prise en compte de conditions particulières d'exercice. Elle doit aussi aboutir à l'obtention de nouveaux droits, de nouvelles garanties collectives pour les salariés.

La CFTD est première organisation chez les cadres, avec plus de sept points devant la seconde organisation. Pour la CFTD, les cadres sont des salariés à part entière. Sans leur attribuer de droits spécifiques, il s'agit de prendre en compte leurs conditions de travail avec leurs particularités. C'est là le rôle de la négociation de branche : répondre aux questions propres à chaque secteur d'activité.



ÊTRE CADRE AUJOURD'HUI

En France, la notion de cadre et d'encadrement existe depuis plus de 50 ans.

C'est le fruit de notre histoire : après-guerre, la notion de cadre s'est uniquement construite autour de l'adhésion à un régime de retraites complémentaires.

Des conventions et accords sont venus compléter les dispositions spécifiques pour les cadres mais ce concept n'est pas défini dans les textes réglementaires. Aujourd'hui, il est compliqué de savoir qui relève de l'encadrement, avec au moins trois définitions des cadres :

- celle de l'Agirc intègre les ingénieurs, techniciens agents de maîtrise selon la classification ;
- celle de l'Apec comprend les cadres, techniciens supérieurs et assimilés ;
- celle du Code du travail et des conventions collectives fait référence aux ingénieurs et cadres au sens conventionnel.

Le marché du travail est en perpétuelle mutation et les emplois, tous les emplois

se transforment. La population des cadres n'a pas cessé d'augmenter et n'échappe pas à ces bouleversements. Au nombre de 2,9 millions en 2001 selon l'Agirc, ils sont aujourd'hui plus de 3,7 millions. En termes de secteurs d'activité, on compte 63% des cadres dans les entreprises relevant des services, alors qu'ils ne sont que 17% dans l'industrie ou encore 6% dans la construction. Cette population évolue et doit faire face à de nombreuses transformations.

Cette négociation est donc l'occasion de mettre en phase le quotidien des cadres et les dispositions réglementant leur activité.



TROIS CRITÈRES POUR DÉFINIR LA FONCTION « CADRE »

Pour la CFDT, c'est bien la fonction en termes d'expertise, de responsabilité, d'autonomie réelle ou non qui permet de définir un cadre, même si tous ne

sont pas en situation de management. La CFDT propose donc de définir deux typologies de cadres selon les activités exercées :

- **les managers** qui organisent la coopération et le travail d'équipe ;
- **les experts** qui détiennent une expertise dans un domaine.

Pour avoir une définition de la fonction cadre reposant sur des indicateurs objectifs, la CFDT propose de combiner trois critères, pour n'exclure personne tout en laissant aux branches la définition des conditions d'exercice.

- **Les compétences** : il s'agit de la capacité à répondre aux défis posés par la nouveauté ou la complexité de la tâche, le niveau de connaissances (technique, administrative, juridique, commerciale ou financière) acquis par l'expérience professionnelle ou via la formation supérieure et leur mise en œuvre. Cela comprend aussi des compétences transverses (animer une équipe, coopérer avec les parties prenantes...).

- **L'autonomie** : il s'agit de l'aptitude à mener un projet, une mission, à déterminer les méthodes appropriées en faisant preuve d'initiatives, de créativité et de capacité à prendre les décisions pour parvenir à organiser son temps et les moyens à mettre en place, afin de parvenir au but recherché.

- **Les responsabilités** : en matière de prise de décision, d'engagement, y compris au regard des conséquences des décisions prises et actions menées, la prise en compte de la notoriété de l'entreprise, du collectif, de l'esprit d'équipe...



TROIS AXES DE NÉGOCIATION

Lors de cette négociation, la CFDT suivra trois grands axes.

- **Négocier d'abord pour une fonction, plus qu'un statut.** Les cadres, salariés à part entière, voient leur façon de travailler, de manager, bousculées par les nouvelles technologies et organisations des entreprises. La notion même d'encadrement est transformée : les niveaux hiérarchiques classiques existent de moins en moins et, lors de sa carrière, un salarié peut tour à tour passer d'un emploi cadre à un emploi non-cadre et vice-versa. Dans ce contexte, il devient essentiel de définir la notion d'encadrement.

DEUX ENQUÊTES POUR COMPRENDRE LE QUOTIDIEN DES CADRES

L'enquête Parlons Travail réalisée par la CFDT à laquelle plus de 200 000 salariés ont répondu permet de dresser un « portrait du quotidien » des cadres ainsi que des difficultés qu'ils rencontrent.

- **Vécu au travail** : plus de 70 % des cadres répondants disent pouvoir mettre leurs propres idées en pratique et prendre du plaisir au travail à leur poste de travail. Ils sont d'ailleurs 63 % à être fiers de ce qu'ils font.
- **Temps de travail et déconnexion** : près de 40 % des répondants cadres déclarent travailler souvent ou tout le temps en dehors des heures de travail et pendant leurs congés. 58 % d'entre eux reconnaissent que leur entourage leur dit qu'ils travaillent trop. Ils sont conscients de cette situation car ils sont 55 % à trouver leur quantité de travail excessive ou très excessive. 12 % d'entre eux se trouvent contraints de répondre à leurs mails pendant leurs congés. 32 % le font par choix et 50 % ne le font pas, par principe. Ils sont près de 37 % à travailler entre 35 et 39 heures, 44 % à travailler entre 40 et 47 heures près de 15 % à travailler plus de 48 heures.
- **Déroulement de carrière** : pour 76 % des répondants cadres, leur carrière répond à un choix. Pour 64 % d'entre eux, une carrière idéale comprend un changement de métier. À la différence des autres salariés, 60 % d'entre eux voient leur carrière comme une progression.

Selon l'enquête TNS Sofres réalisée pour Cfdt Cadres en 2015, les cadres :

- sont globalement satisfaits de leur emploi, mais plus du tiers d'entre eux jugent leur rémunération peu satisfaisante ;
- estiment, pour la moitié d'entre eux, que le bilan entre leur investissement et ce qu'ils obtiennent en retour est déficitaire ;
- déplorent, pour 40 % d'entre eux, de ne pas être associés aux décisions relatives à leur service ou département. 66% des cadres ont le sentiment de ne pas être associés aux décisions stratégiques de leur entreprise.

- **Négocier pour l'encadrement, prendre en compte les particularités de ces salariés à part entière.** Pour la CFDT, l'idée est bien de partir du travail,

de l'activité réelle, et de définir le travail des cadres, tout en tenant compte des particularités et des identités professionnelles.

● **Négocier en articulation avec les branches pour les adaptations nécessaires à chaque réalité professionnelle.** Pour la CFDT, la négociation doit se dérouler au plus près du quotidien des salariés concernés. Pour cela, ce sont les branches qui sont les plus à même de définir les particularités de la fonction « cadre » dans leur secteur d'activité. C'est pourquoi un certain nombre d'éléments doit être renvoyé à la négociation de branche.



CINQ PROPOSITIONS CFDT

Les objectifs de la CFDT se déclinent autour de cinq propositions.

PROPOSITION 1 GARANTIR DES ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES

Pour la CFDT, être cadre ne peut se limiter à la détention d'un diplôme ou d'un niveau d'enseignement. C'est aussi la reconnaissance d'une expérience. Pour cela, l'entrée dans la fonction « cadre » doit pouvoir se faire tout au long de la carrière professionnelle :

● **Lors de l'entrée en emploi** du jeune diplômé qui aspire parfois, après une période transitoire, à faire reconnaître son diplôme et devenir cadre. **La CFDT demande que, dans l'ANI,**

le temps d'accès à la fonction soit défini branche par branche, avec une durée maximale de 24 mois, périodes d'alternance comprises.

● **Au cours de la carrière professionnelle** pour le salarié ayant acquis de l'expérience et des compétences et qui doit pouvoir être promu cadre. C'est par exemple le cas du technicien qui a acquis un degré d'expertise, une autonomie professionnelle, un niveau de responsabilité suffisamment important pour pouvoir être reconnu comme cadre expert. Il est ainsi proposé de **créer un droit au passage cadre, en faisant lors des entretiens professionnels un bilan permettant de voir si les conditions d'accès à la fonction sont remplies.**

Les branches professionnelles sont alors pleinement dans leur rôle pour définir ces conditions d'accès.

On ne peut réfléchir sur les évolutions professionnelles sans aborder la question de la rémunération. Aujourd'hui, les situations sont très variées selon les secteurs d'activités, mais le cadre doit disposer d'une rémunération adaptée aux compétences qu'il met en œuvre. La CFDT propose dans cette négociation de porter un objectif à plus ou moins long terme

d'« une rémunération minimale tendant vers un PASS (plafond annuel de la sécurité sociale) », soit 3111 euros bruts par mois au 1^{er} janvier 2018. Charge aux branches, selon leurs réalités professionnelles et économiques de définir le délai de mise en œuvre.

PROPOSITION 2 RENDRE EFFECTIF LE DROIT À L'ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

Via leur responsabilité et les informations auxquelles ils ont accès, les cadres sont plus sujets que d'autres salariés à des questionnements autour de l'éthique des décisions à prendre et des actions à mener. C'est le cas, par exemple, d'un DRH à qui l'on peut demander de faire comprendre à certains salariés qu'ils n'ont plus leur place dans l'entreprise, via des pratiques que celui-ci ne peut admettre. Aussi, **la CFDT propose la création d'un droit à l'éthique professionnelle, qui serait défini et cadré dans un accord ou une charte de déontologie au niveau de l'entreprise.** **En cas de non application de cette charte par l'employeur, le cadre pourrait bénéficier d'une prise d'actes (prononcée par le juge) et pourrait alors avoir accès à une indemnité et au droit au chômage comme s'il avait été licencié.**

PROPOSITION 3 GARANTIR LE DROIT À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET À L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Cette négociation doit être l'opportunité de réaffirmer notre volonté de mener des expérimentations de négociation dans les entreprises sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle (QVTEP) pour tous les salariés. Les cadres sont un maillon essentiel de notre 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. Les cadres sont confrontés aux mêmes difficultés que les autres salariés et ils ont un accès plus compliqué à certains droits. C'est le cas, par exemple, **de l'accès aux espaces de dialogue professionnel pour une expression collective, la prévention des risques professionnels,** notamment liée à la charge mentale et émotionnelle. La charge de travail, notamment pour les forfaits jours, doit être mesurée et encadrée lors des entretiens individuels. Une véritable liberté de parole et une évaluation du respect de l'équilibre des temps sont aussi les éléments-clés à aborder lors ces entretiens.

Même si la fonction cadre se féminise (aujourd'hui, 37,5% de femmes sont cadres

contre 29,7% en 2001), les inégalités femmes-hommes demeurent fortes dans l'accès aux fonctions dirigeantes. Les négociations de branche doivent définir les moyens de lutter contre ces inégalités.

PROPOSITION 4
ENCADRER LA DÉLÉGATION DE POUVOIRS

Les cadres disposent bien souvent de délégations de pouvoirs – lourde responsabilité – pour l'exercice de leur mission, mais n'ont parfois pas les moyens de bien la mener. L'employeur se décharge ainsi de sa responsabilité sans donner aux cadres le moyen de celle-ci. À l'occasion de cette négociation, **la CFDT propose de les protéger en précisant les conditions de la délégation de pouvoirs** à partir des critères déjà retenus par les juges.

PROPOSITION 5
REDÉPLOYER LA COTISATION DE 1,5% VERS DE NOUVELLES PRESTATIONS

Un dispositif de prévoyance, mis en œuvre après-guerre, avait prévu une cotisation supplémentaire pour les cadres pour le risque décès. À l'époque, cette cotisation pouvait

s'expliquer par le faible taux d'emploi des femmes. Aujourd'hui, cette cotisation fixée à 1,5% est consacrée pour moitié à l'assurance décès, ce qui mérite d'être questionné. Cette négociation pourrait être l'occasion de « moderniser le dispositif de prévoyance en pérennisant le taux de 1,5% de la cotisation prévu à cet article ». En préalable, la CFDT propose d'établir un état des lieux précis du montant des sommes cotisées et de leur utilisation réelle et, selon cet état des lieux, une partie de la cotisation de 1,5% pourrait être orientée vers de nouvelles prestations. Si les sommes disponibles le permettent, la CFDT demandera d'utiliser le reliquat pour de nouveaux droits, tels que la mise en place d'une Banque des temps, par exemple.

LES OUTILS

LA CFDT CADRES ÉDITE DES GUIDES ET DES ARGUMENTAIRES, DISPONIBLES SUR COMMANDE OU EN TÉLÉCHARGEMENT :



MANAGEMENT, UNE FONCTION ESSENTIELLE
https://www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/cfdt_cadres_argumentaire_management.pdf



STRESS DES CADRES : SOIGNER LE TRAVAIL
https://www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/argumentaire_cfdt_cadre_stress_des_cadres.pdf



ÉGALITÉ, UN DROIT FONDAMENTAL, PAS UNE OPTION
https://www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/cfdt_cadres_argumentaire_egalite_professionnelle2016.pdf