

## Redonner la confiance aux cadres – Article LES ECHOS

François HOMMERIL - président de la CFE-CGC

### Plusieurs études mettent en évidence la désaffection croissante de salariés vis-à-vis de la prise de responsabilités. Comment leur redonner envie ?

**Qu'est-ce qu'un cadre ? Que veut dire être « membre de l'encadrement » ?** Le dernier accord national interprofessionnel qui tente, pour partie, d'y répondre date de 1983. Et c'est peu dire que les évolutions sont nombreuses et profondes qui ont transformé les métiers et les responsabilités dévolues, dans les entreprises, aux membres de l'encadrement que sont les techniciens, les agents de maîtrise et les cadres.

Citons, par exemple, l'avènement des technologies numériques et la dématérialisation des échanges d'information, les nouveaux modes d'organisation du travail qui en sont souvent la conséquence comme l'internationalisation croissante des économies en est une des causes.

### L'encadrement, davantage vu comme une contrainte

Depuis longtemps, la CFE-CGC demande l'ouverture d'une négociation interprofessionnelle sur la définition et les droits et devoirs des salariés de l'encadrement. Le sujet vient enfin sur la table, dans la suite de l'accord de fusion des régimes de retraite Agirc et Arcco. Gageons que tous les acteurs sauront y donner toute son importance.

En effet, les salariés de l'encadrement sont ceux qui contribuent significativement aux prises de décision engageant le fonctionnement et l'efficacité des entreprises. **Par leurs compétences et leurs responsabilités, ils sont les piliers de leur performance économique et sociale.** Ces responsabilités s'exercent dans le champ managérial (gestion d'équipes ou de projets) et de plus en plus dans des activités techniques. L'augmentation régulière de la population d'encadrement est d'ailleurs cohérente avec l'accroissement du niveau de formation initiale.

Or plusieurs études mettent en évidence la désaffection croissante de salariés vis-à-vis de la prise de responsabilités. Alors que l'accès aux fonctions d'encadrement a longtemps été et demeure encore synonyme d'une progression enviée dans l'ascenseur social, un désamour s'est installé. **Beaucoup de salariés voient désormais plus de contraintes que d'avantages à accéder à ces postes : charge mentale excessive, déséquilibre entre vie personnelle et professionnelle, reconnaissance insuffisante, poids excessif du reporting...**

### Acteurs engagés

Il faut redonner collectivement envie aux salariés de l'encadrement, rouage essentiel des entreprises, d'en être des acteurs engagés. Face à ce défi, la CFE-CGC défend une logique de garanties pour équilibrer leurs nombreux devoirs.

Il apparaît nécessaire, en contrepartie du devoir de loyauté et du rôle contributif fort de l'encadrement dans le processus de prise de décision, de prévoir un droit à exercer son esprit critique et à proposer des alternatives. Il faut équilibrer le management par objectifs par des dispositions assurant une charge mentale acceptable.

Il est aussi essentiel que les salariés de l'encadrement puissent bénéficier des dispositions d'ordre général dont ils ne peuvent profiter aujourd'hui, à commencer par la retraite progressive dont les cadres au forfait jours sont exclus.

## **Socle de garanties**

La reconnaissance d'un socle identique de garanties interprofessionnelles sera un moyen de permettre une mobilité intersectorielle synonyme de dynamisme et de compétitivité au service des entreprises et de tous les secteurs.

Nos entreprises et notre économie ne s'en porteront que mieux.

Pour la CFE-CGC, ce socle doit être solide pour éviter une trop grande distorsion d'attractivité entre les entreprises dotées de moyens importants pour attirer et retenir l'encadrement et celles moins bien dotées. Mais il doit laisser toute la place à la négociation de branche pour adapter aux secteurs d'activités les dispositions spécifiques à l'encadrement.

L'enjeu est important et la CFE-CGC aborde la négociation sur la définition de l'encadrement avec la volonté forte de reconnaître le rôle contributif majeur de l'encadrement à l'efficacité des entreprises et d'y associer des droits reconnaissant cet engagement spécifique. Nos entreprises et notre économie ne s'en porteront que mieux.

**François Hommeril** est président de la CFE-CGC

A savoir :

- En 2018, 50 % des cadres embauchés seront des juniors
- Année record en vue pour les recrutements de cadres
- Les cadres du privé sont plus que jamais en quête de mobilité