

LA LETTRE DES CADRES



LA LETTRE DE L'UNION GÉNÉRALE DES INGÉNIEURS, CADRES ET ASSIMILÉS



CSE : LE QUESTIONS-REPNSES DU MINISTERE DU TRAVAIL COMPLETE ET UN DECRET APPORTENT CERTAINES PRECISIONS

Fin décembre, le Ministère du Travail a mis à jour le « questions-réponses » sur le Comité social et économique (CSE) qui avait déjà été publié en avril 2018. Il apporte de nombreuses réponses aux interrogations légitimes des salariés et des représentants du personnel.

La nouvelle version publiée récemment a été enrichie de **17 nouvelles questions-réponses** sur la mise en place du CSE, ses attributions et son fonctionnement. Parmi les différents sujets abordés, la mise en place du CSE pendant la période transitoire a fait l'objet d'importantes précisions que nous vous invitons à aller consulter. Les autres principales nouvelles questions portent sur la limitation du nombre de mandats successifs, la reconnaissance d'établissements distincts, la mise en place de représentants de proximité, des commissions du CSE, le contenu du PAP, la désignation du représentant syndical au CSE, les activités sociales et culturelles, ou encore des précisions sur l'inspection du travail compétente à inviter lors de certaines réunions.

Ce questions-réponses est un outil pratique et il faut saluer sa mise à jour. Vous retrouverez ce document sur le Site : <https://travail-emploi.gouv.fr>

Par ailleurs, un décret, publié le 30 décembre 2019, apporte des précisions importantes via des dispositions non négligeables concernant le CSE,

ses représentants syndicaux, ou encore l'utilisation du crédit d'heure pour les salariés en forfait-jours.

Ainsi, concernant les **heures de délégation des représentants syndicaux en forfait-jours**, les ordonnances prévoient le regroupement des heures de délégation en demi-journées qui viennent en déduction du nombre annuel de jours travaillés fixés dans sa convention individuelle de forfait. Une demi-journée correspondant ainsi à quatre heures de mandat.

Précision importante apportée par le décret, **lorsque le crédit d'heure de délégation restant est inférieur à quatre heures, il dispose d'une demi-journée complète de délégation** venant en déduction du nombre annuel de jours travaillés fixés dans sa convention individuelle de forfait.

*117 Questions-réponses sur le CSE
D. 2019-1548 du 30 décembre 2019*

ETUDE APEC : LES COMPETENCES ATTENDUES CHEZ LES CADRES

En l'espace de 30 ans, le nombre de cadres a doublé en France, encouragé par de profondes transformations du marché du travail (tertiarisation, mondialisation, transformation numérique, réglementation, gestion des risques...). Le rôle, les missions et l'identité des cadres ont également profondément évolués.

Responsabilités & autonomie

Malgré un aspect très composite de la population cadre, un point commun se dégage, la notion



de « responsabilités ». C'est en effet le premier mot qui vient à l'esprit des cadres lorsqu'il leur est demandé de citer spontanément un mot qualifiant les postes de cadre. De cette ou ces responsabilité(s) découle(nt) une autre notion clé, celle d'autonomie, de marge de manœuvre et de liberté dans l'exécution ou l'organisation du travail. Les jeunes cadres et jeunes diplômés mettent d'ailleurs particulièrement en avant cette capacité à agir de façon indépendante.

Les notions de responsabilité et d'autonomie sont évoquées par plus des deux tiers des cadres mais d'autres thématiques reviennent régulièrement et témoignent de la variété des compétences mises en œuvre : engagement, sens de l'organisation, compétences techniques, aptitudes relationnelles, flexibilité, ouverture d'esprit etc.

Il peut sembler surprenant au premier abord que l'encadrement hiérarchique ne soit pas plus cité mais aujourd'hui, la majorité des cadres n'exerce pas de responsabilités hiérarchiques. Cela s'explique soit par une organisation du travail désormais horizontale, avec animation d'équipes en « mode projet » sans lien hiérarchique, soit parce que de plus en plus de cadres dits « experts » n'ont pas, dans leurs fonctions, de composante d'animation d'équipe. A titre d'exemple, l'étude APEC cite le cas particulier des fonctions études R&D (recherche et développement) et informatique où moins d'un tiers des cadres sont responsables hiérarchiques.

Polyvalence & expertise

Les métiers occupés par des cadres et les attentes des entreprises à leur égard ont largement évolué compte tenu de la transition énergétique, de l'inflation réglementaire, de l'impératif d'innovation, de la transformation numérique et des nouvelles formes d'organisation du travail. Ainsi, plus de la moitié des cadres a déjà expérimenté, dans son entreprise, **la gestion en mode projet**.

Ces bouleversements ont leur incidence sur les compétences attendues des cadres. Aujourd'hui, la compétence qui fait consensus et semble plus importante que l'expertise est la polyvalence. Dans la R&D par exemple, alors que l'expertise y est particulièrement forte, 80% des cadres du secteur estiment que la polyvalence prime désormais

sur le développement d'une forte expertise professionnelle.

L'expertise, qui reste l'une des caractéristiques traditionnelles des métiers cadres reste évidemment primordiale et près de 9 cadres sur 10 déclarent avoir pour mission de délivrer une expertise particulière. C'est, avec la ou les responsabilités, un point commun de l'activité des cadres, peu important leurs fonctions et peu important qu'il y ait ou pas des fonctions d'encadrement.

D'autres missions sont identifiées comme prioritaires par les cadres dans leur fonction : **prendre des décisions et les faire appliquer, organiser le travail** au sein d'une équipe, **accompagner la montée en compétence** des collaborateurs ou enfin, développer la **culture d'entreprise** au sein des équipes.

Aujourd'hui, il apparaît que la recherche d'un équilibre entre polyvalence et expertise est un défi auquel doivent faire face plus de 60% des cadres interrogés. S'en suivent la nécessité de jongler entre les modes d'organisation (47%), et le fait de collaborer au sein d'équipes pluridisciplinaires (40%). A noter que l'évolution des outils, la dispersion des équipes (télétravail) et les différences d'âges (équipes intergénérationnelles) sont également cités comme les principaux défis à venir pour les cadres.

Compétences métier & soft skills

Parmi le panel élargi de compétences que doivent mobiliser les cadres, on trouve des compétences directement liées à leur métier et d'autres, plus transverses, parfois appelées soft skills et dont l'importance grandit.

D'après les données de l'étude APEC, la maîtrise des **savoir-faire métiers** constitue, pour 72% des cadres, l'une des compétences les plus importantes en entreprise. Cela montre que l'expertise conserve une place primordiale dans les missions des cadres. Pour autant, **la gestion de projet** est presque autant mise en avant et est citée par 70% des cadres interrogés. S'en suivent, avec quelques fluctuations selon les fonctions, des **compétences de négociation** (en général dans la production industrielle et dans les travaux et chantiers), ou la **maîtrise des nouvelles technologies** de l'information. Concernant les cadres ayant une position de manager hiérarchique,



une qualité doit ressortir : la capacité à **transmettre ses connaissances** et ses savoir-faire (60% contre 53% pour les cadres experts).

Difficilement mesurables, les **compétences comportementales et relationnelles** apparaissent pourtant comme des atouts indispensables dans l'entreprise. Ainsi, parmi les qualités jugées les plus importantes par les cadres aujourd'hui, trois se dégagent dans l'étude APEC : **organisation** (anticiper, planifier, gérer son temps et savoir gérer les imprévus), **adaptabilité** (agilité, gestion de projet avec, encore une fois, un aspect de polyvalence) et **écoute** (coopération, généralisation du mode participatif, bienveillance). Finalement, l'autorité n'est que la dernière qualité citée des cadres interrogés (16%).

Etude APEC, Compétences attendues par les cadres, novembre 2019

FORFAIT-JOURS, UNE NOUVELLE ILLUSTRATION DE LA PROTECTION INSUFFISANTE ENTOURANT LE DISPOSITIF

Très encadré par la jurisprudence, le dispositif du forfait-jours permet de comptabiliser le temps de travail de **salariés autonomes** en jours et non pas en heures. Pour qu'il soit valide, il doit être prévu par un accord collectif contenant des **dispositions spécifiques en matière de durée maximale du travail et de suivi de la charge de travail**. Les salariés soumis à cette organisation du travail sont particulièrement exposés à des problèmes de santé en raison d'un rythme de travail souvent effréné et à l'absence de référence horaire qui facilite les heures supplémentaires. Il n'est d'ailleurs pas anodin que la

France soit le seul pays d'Europe à connaître ce type de forfait.

De nombreuses conventions collectives¹ de branche ont été invalidées par la Cour de cassation en raison de dispositions insuffisamment protectrices de la santé des salariés soumis au forfait. Les juges du Quai de l'Horloge fournissent un nouvel exemple d'un accord irrégulier avec la convention collective des organismes gestionnaires des foyers et services pour jeunes travailleurs et de son avenant spécifique au forfait-jours.

Après examen des dispositions de la convention, la Cour de cassation considère que celle-ci « *ne prévoit pas de suivi effectif et régulier par la hiérarchie des états récapitulatifs de temps travaillé [...] permettant à l'employeur de remédier en temps utile à une charge de travail éventuellement incompatible avec une durée raisonnable* ».

Concrètement, la convention collective des organismes gestionnaires de foyers contenait des dispositions protectrices diverses mais insuffisantes. Par exemple un entretien était prévu pour examiner la charge de travail mais seulement dans l'année de conclusion du forfait-jours. Un accord protecteur de la santé des salariés soumis au forfait doit en effet prévoir a minima **au moins un entretien individuel annuel spécifique sur la charge de travail** et par exemple ne pas joindre cet entretien avec l'entretien professionnel dont l'objet est totalement différent. Par ailleurs, le forfait-jours n'implique pas pour l'employeur une absence de contrôle de la durée du travail de ses salariés, au contraire. Ainsi, un **décompte des journées ou demi-journées travaillées** est indispensable au suivi des salariés au forfait.

Soc. 6 novembre 2019 n° 18-19.752

¹ Industrie chimique, Bureaux d'études techniques, Aide à domicile, Hôtels, cafés restaurants...