

## **Accord national interprofessionnel du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les 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<sup>ème</sup> 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 qui se distingue par la position très particulière qu'il occupe dans l'entreprise, se traduisant légitimement dans les conditions définies par la loi par la garantie d'une représentation élue et syndicale dans l'entreprise, la reconnaissance des négociations d'accords catégoriels ainsi que l'existence d'une section « encadrement » au sein des conseils de prud'hommes, peut notamment participer 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 de façon à faciliter et alimenter le dialogue social, et à organiser efficacement les relations de travail entre les employeurs et les salariés occupant un poste de travail présentant les caractéristiques suivantes :

- il nécessite une aptitude à des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement résultant de connaissances, savoirs et savoir-faire, théoriques, techniques ou professionnels constatés :
  - soit par un diplôme ou une certification d'enseignement supérieur ;
  - soit à travers une expérience reconnue, acquise au fil du parcours professionnel et/ou par la formation professionnelle ;
- il implique des fonctions conditionnant ou induisant la réflexion et/ou l'action d'autres salariés et, par la même, influant significativement dans les domaines économiques, sociaux, sociétaux et/ou environnementaux ;

- il confère à son titulaire une marge suffisante d'initiative et/ou d'autonomie dont l'amplitude dépend des responsabilités et/ou de la délégation de pouvoir qui lui sont confiées ;
- il confère à son titulaire une responsabilité effective contribuant à la marche et au développement de l'entreprise :
  - soit d'animation, de coordination ou d'encadrement d'un groupe plus ou moins important de salariés ;
  - soit d'études, de recherches, de conception ou d'autres activités.<sup>1</sup>

En outre, il est rappelé qu'il n'y a pas de définition univoque du cadre et que chaque branche peut donc définir, le cas échéant, ce qu'est un cadre, selon ses propres critères dans le contexte sectoriel qui est le sien. D'autre part, il est rappelé que les accords nationaux interprofessionnels du 17 novembre 2017 relatif à la prévoyance des cadres et du 12 juillet 2011 relatif à l'Association pour l'emploi des cadres demeurent en vigueur : le présent texte ne remet pas en cause leur application. Par conséquent, les salariés bénéficiaires de ces accords sont définis par les dispositions des articles 4 et 4bis de la CCN du 14 mars 1947, auxquelles il est fait référence dans l'ANI du 30 octobre 2015 relatif aux retraites complémentaires AGIRC-ARRCO-AGFF et reprises par les articles 2.1 et 2.2 de l'ANI du 17 novembre 2017 précité.

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 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**

\*\*\*

---

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

## 1. Les enjeux socio-économiques et organisationnels

Depuis les 20 dernières années, comme le montrent les données agrégées par l'APEC<sup>2</sup>, 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 aspirent à de nouveaux modèles organisationnels et managériaux* »<sup>3</sup>, 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 des employeurs envers leur personnel d'encadrement, et réciproquement.

### 1.1. Accès à l'information et concertation

D'une façon générale, les représentants élus des salariés peuvent consulter la base de données économiques et sociales dans les conditions fixées par la loi, et ont ainsi un accès à des informations relatives à la marche de l'entreprise.

Cette information permet à ces représentants 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 adaptée et suffisamment détaillée, est nécessaire 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).

Quelle que soit la taille et la structure de l'entreprise, les employeurs ont intérêt à recueillir l'avis de leurs personnels d'encadrement, s'agissant tant de l'organisation de l'activité que des orientations de l'entreprise : conformément à l'accord national interprofessionnel du 25 avril 1983 relatif à l'encadrement, ils doivent donc avoir le souci constant de procéder à une concertation suivie avec le

---

<sup>2</sup> Données APEC, février 2019

<sup>3</sup> Compilation d'études APEC, février 2019

personnel d'encadrement, tant sur les problèmes techniques que sur la marche générale de l'entreprise, ses perspectives d'avenir et les projets la concernant, y compris l'évolution de son secteur d'activité.

## **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.

Le fait de procéder à une délégation de pouvoir engageant la responsabilité pénale du salarié par un écrit 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, le mandant 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.

L'employeur est encouragé, dans la mesure du possible, à proposer aide et assistance à son salarié en cas de poursuites pénales exercées à son encontre, lorsque ce dernier doit assurer sa défense à un contentieux pénal dont l'objet est lié à l'exercice de ses fonctions pour la bonne marche de l'entreprise en vertu d'une délégation de pouvoirs et/ou de responsabilité délivrée conformément au droit.

## **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 :

- l'exercice de la liberté d'expression de leurs opinions qui, dans le respect des dispositions du code civil et du code du travail, ne peut motiver une sanction ou un licenciement ;
- 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.

Les employeurs sont encouragés à adopter des chartes éthiques relatives à ces thématiques, qui font l'objet, conformément aux dispositions légales, d'une information de l'instance représentative du personnel.

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.

Les réseaux de communication à usage professionnel représentent une opportunité de développement pour les entreprises, et sont des outils d'expression utiles pour les employeurs et les salariés. Dans ce contexte professionnel, une attention particulière doit être portée sur l'utilisation de ces outils par les entreprises et leurs collaborateurs, et *a fortiori* par les collaborateurs cadres exerçant des responsabilités : tous peuvent se saisir des opportunités que représentent ces outils, tout en se montrant vigilants quant aux risques pouvant résulter de leur utilisation.

S'agissant par ailleurs de l'utilisation des réseaux sociaux, les collaborateurs veillent à en faire dans la sphère publique un usage conforme à leurs obligations à l'égard de l'entreprise.

D'une manière générale, les employeurs veillent au respect des règles européennes et nationales en matière de protection des données.

#### **1.4. Evaluation**

Dans le cadre des entretiens d'évaluation qu'il peut mettre en place, l'employeur veille à communiquer de manière transparente au salarié, et notamment au salarié cadre, les modalités et les finalités de l'évaluation, les objectifs qu'il fixe et les moyens permettant de les atteindre.

L'employeur veille à ce que la fixation des objectifs donne lieu à un échange le salarié.

Si nécessaire, des points d'étape permettent d'ajuster les objectifs et participent à la performance des salariés et de l'entreprise.

## 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.

Par ailleurs, conformément aux dispositions du code du travail relatives au droit d'expression directe et collective des salariés, les employeurs veillent à mettre en place les outils permettant l'accès des salariés à des espaces de dialogue professionnel.

### **2.1.2. Equilibre des temps de vie**

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 *via* 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 ou à des fonctions d'enseignement 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 à partager cette culture au sein de l'entreprise en lien, le cas échéant, 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. A cet égard, il est appelé selon les termes du Code du travail que l'employeur veille à favoriser l'accès des salariés, et notamment des salariés cadres, à la formation professionnelle, afin notamment de permettre leur maintien dans l'emploi et le développement de leurs compétences, ainsi que l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle. Cela peut se traduire par la mise en place d'un plan de développement des compétences dans l'entreprise.

### **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 peuvent s'ils le souhaitent mobiliser leur CPF à cette fin. Ils bénéficient 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 interbranches (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, que sur 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 : cette phase d'adaptation vise en particulier à préparer le salarié à des fonctions managériales ;
- 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.

Conformément aux dispositions légales en vigueur, il est rappelé que, dans les entreprises d'au moins 50 salariés, l'employeur organise l'état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Cet entretien vise à vérifier que le salarié a bien bénéficié d'actions mises en place par l'employeur permettant, le cas échéant, une progression de carrière.

### **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 2019<sup>4</sup> ; 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, syndical, 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, et notamment en matière d'égalité salariale, les entreprises se saisissent pleinement de la loi relative à l'index égalité 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.

---

<sup>4</sup> 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.

La mise en œuvre du dialogue social dans l'entreprise en vertu des dispositions du code du travail relatives à la négociation périodique en matière de qualité de vie au travail permet de développer des outils innovants favorisant un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

### **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.

A cette fin, les entreprises peuvent notamment s'appuyer sur les services de l'APEC.

### **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'elles accordent aux cadres séniors dans le collectif de travail, et sur le sens donné à cela.

En matière de maintien de l'employabilité des cadres séniors, ainsi que d'accompagnement des cadres séniors dans leurs parcours professionnelles, les services de l'APEC peuvent être mobilisés.

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.

Afin de garantir le périmètre des cotisants de l'APEC, et ainsi de sécuriser ses moyens, les travaux de la Commission paritaire APEC se basent sur les définitions des bénéficiaires visées aux articles 2.1 et 2.2 de l'accord national interprofessionnel du 17 novembre 2017 relatif à la prévoyance des cadres.

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, et sur la base d'un état des lieux et d'un bilan partagés, les partenaires sociaux gestionnaires de l'APEC déterminent un mandat de négociation pour l'APEC dans la perspective de la révision du mandat de service public à horizon 2021.

D'une façon générale, l'accès des cadres – jeunes diplômés, salariés et demandeurs d'emploi – aux services de l'APEC doit être facilité : cela se traduit par la mise en œuvre d'actions, y compris, dans la mesure du possible, au niveau de l'entreprise, permettant de renforcer la visibilité et l'appropriation de son offre de services par ses bénéficiaires.

## 5. Durée, règles de révision et de dénonciation de l'accord

Le présent accord est conclu pour une durée indéterminée. Il pourra être révisé et dénoncé selon les dispositions en vigueur prévues par la loi à la date de révision ou de dénonciation.

\*\*\*

Fait à Paris le 28 février 2020,

Pour la CPME,

Pour la CFDT,

Pour le MEDEF,

Pour la CFE-CGC,

Pour l'U2P,

Pour la CFTC,

Pour la CGT,

Pour la CGT-FO,