



## CEC EUROPEAN MANAGERS

Définir les *managers* que nous représentons

### Une résolution sur les cadres dans l'Union européenne

Nous, les membres du Comité directeur de la CEC, par la présente, consentons à adopter par écrit la résolution suivante à compter du 25 juin 2014.

La CEC European Managers,

- Vu le rapport sur la situation de l'encadrement dans la Communauté européenne du 18 juin 1993, de la Commission des affaires sociales, de l'emploi et de l'environnement de travail, présenté par M. José Maria GIL-ROBLES GIL-DELGADO (A3-0196/93), et
- vu la nécessité de réactualiser la résolution mentionnée ci-dessus afin de la rendre plus cohérente avec l'environnement de travail actuel,
- vu la nécessité de veiller à ce que la contribution essentielle des cadres dans l'orientation de l'économie de l'UE et leur rôle central dans la société civile européenne soient reconnus à la fois par les institutions de l'UE et par les citoyens européens,
- vu l'article 154 (2) du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne sur la responsabilité de la Commission de consulter la CEC en tant que partenaire sociale sur l'orientation possible d'une action de l'Union,
- A.** considérant que le personnel de l'encadrement sont des employés, qui se distinguent des employeurs et des autres employés par leurs capacités, leurs compétences, leurs qualifications et leur expérience; avec une autonomie, une autorité et une responsabilité substantielles (ce qui contribue à la cohérence du travail et des activités de tous les travailleurs) et qui assurent la liaison entre la direction et le personnel,
- B.** considérant que le droit du personnel de l'encadrement à l'information, la consultation et la représentation dans les organes consultatifs existants (à la suite d'accords volontaires dans certaines entreprises multinationales) doit être reconnu dans les entreprises et les groupes opérant au niveau européen,
- C.** considérant que la Directive 2009/38/CE sur les comités d'entreprise européens n'a pas réussi à refléter la diversité qui existe dans les systèmes aux niveaux nationaux,
- D.** considérant que nous reconnaissons le risque que les résultats des négociations pourraient mettre en danger les cadres, considérés comme une minorité de la population active concernée, en réduisant leur niveau de participation et d'implication,
- E.** considérant que la pleine participation de l'encadrement au niveau sectoriel n'a pas été réalisée dans de nombreux cas,
- F.** considérant que des dispositions doivent être également prises concernant le principe juridique de l'égalité entre les hommes et les femmes mais aussi concernant les facteurs socio-économiques tels que l'évolution démographique et la pénurie de compétences dans de nombreux secteurs,

- G.** considérant que des dispositions relatives aux priorités de l'UE dans l'apprentissage tout au long de la vie doivent être également prises en ce qui concerne les comptes individuels de formation,
- H.** considérant que le processus de reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles reste difficile, chronophage et imprévisible dans ses résultats,
- I.** considérant que des dispositions doivent également être prises pour la liberté de mouvement dans le domaine des régimes de protection publics, professionnels ou privés,
- 1.** demande à la Commission / au Parlement européen de réaliser ..... / d'examiner cette résolution pour son avenir .....
  - 2.** estime que la législation européenne sur l'information et la consultation des travailleurs au niveau de l'entreprise, ainsi que la représentation des cadres doivent être améliorées;
  - 3.** estime que les chances pour les cadres d'être effectivement représentés dans les comités d'entreprise européens doivent être améliorées dans les réformes de la Directive 2009/38/CE à venir; de même, les différentes directives qui traitent de la représentation des salariés dans le domaine du droit de la Société Européenne devraient être améliorées (par exemple la Directive 2001/86/CE).
  - 4.** estime que la possibilité pour les cadres d'être représentés dans les «groupes spéciaux de négociation" doit être améliorée; la CEC European Managers demande également des mécanismes plus stricts pour une protection des minorités et une version plus stricte du principe « avant et après »; avec ceux-ci, il devrait être évité que le niveau de participation et d'implication des cadres ne soit réduit suite au processus de négociation;
  - 5.** invite les autres partenaires sociaux à une pleine reconnaissance des cadres;
  - 6.** Invite à la préservation et au renforcement du rôle des cadres dans le dialogue social européen et à la défense de l'autonomie des partenaires sociaux de l'UE;
  - 7.** invite l'Union européenne à apporter son soutien politique aux cadres;
  - 8.** estime que les obstacles inutiles doivent être supprimés pour une plus grande participation au marché du travail et que d'autres améliorations devraient être apportées afin d'assurer une meilleure compatibilité entre le travail, la famille et la vie privée;
  - 9.** estime que l'UE peut et doit encourager tous les États membres à mettre en place un réseau réglementaire qui facilite la mise en place de comptes individuels de formation; l'UE pourrait également introduire des normes minimales et des conditions raisonnables pour la portabilité de ces comptes pour le bénéfice des employés mobiles;
  - 10.** estime que les critères que les États membres ou les autorités appliquent à la mobilité professionnelle et à la reconnaissance des diplômes universitaires ou des qualifications devraient être proportionnels et exiger des raisons objectives dans les cas où aucun certificat d'équivalence n'est délivré pour les titulaires de diplômes étrangers;
  - 11.** invite l'Union européenne à contribuer activement à faciliter la mobilité dans le domaine des régimes de protection professionnelles ou privées complémentaires.
  - 12.** la CEC s'attend à ce que le règlement 883/04 (sur la coordination des systèmes de sécurité sociale) soit révisé de manière régulière dans les années à venir afin de résoudre tous les problèmes éventuels.

## Déclaration explicative

### **1.1 Une définition de « cadre »**

Le personnel d'encadrement peut avoir différentes appellations selon les caractéristiques de chaque pays. Il peut également couvrir un certain nombre de fonctions différentes.

Cependant, tous ces concepts s'accordent sur le fait que les cadres sont des employés jouant un rôle particulier au sein de l'entreprise. Ils se distinguent des employeurs, mais également des autres employés. Ils assurent la liaison entre la direction et le personnel. Ainsi, les cadres jouent un rôle clé dans la définition de la stratégie pour le développement de l'entreprise et dans la réalisation de ces objectifs, avec le soutien de toutes les ressources disponibles dans l'entreprise.

### **1.2. Les caractéristiques principales du « cadre »**

Certains éléments d'ordre général communs à tous les cadres permettent de les distinguer des autres employés d'une société ou d'une organisation. Selon le secteur, les dimensions et la culture spécifique d'une entreprise, certains des critères suivants doivent être remplis pour identifier l'employé comme un cadre :

- les cadres possèdent un niveau de connaissances et de compétences au-dessus de la moyenne qui couvre à la fois des qualifications officielles, mais également une expertise concrète et une expérience professionnelle ;
- ils bénéficient d'une autonomie importante qui leur permet de gérer leur propre rythme et méthode de travail dans le respect des recommandations standard en vigueur dans la société ou l'organisation. Même s'ils ne participent pas tous directement à la définition des objectifs stratégiques des entreprises ou des organisations pour lesquelles ils travaillent, ils bénéficient tous d'un niveau important de responsabilité dans leur exécution ;
- ils exercent généralement une autorité sur les autres employés mais, dans certains cas (dans le domaine de la recherche par exemple), les cadres peuvent n'exercer aucune autorité sur les autres ;
- les cadres bénéficient d'un pouvoir de décision étendu, souvent lié à leurs obligations contractuelles qui revêtent une importance significative pour l'existence et le développement de la société. Afin de pouvoir atteindre des objectifs d'entreprise d'importance stratégique pour la société et prendre des décisions de façon autonome, ils disposent normalement d'une autorité financière qui peut inclure une autorité complète (pouvoir de procuration), un pouvoir de représentation générale ou un pouvoir de signataire. En outre, les cadres ont des obligations juridiques supérieures à celles des autres employés, souvent parfois une responsabilité particulière en droit civil et dans certains cas, en droit pénal ;
- A cause de la complexité que leurs responsabilités professionnelles impliquent, les contrats du personnel d'encadrement prévoient généralement des périodes d'essai et de préavis plus longues que d'ordinaire ;
- Une autre caractéristique liée aux contrats qui différencie les cadres des autres employés et salariés est le fait qu'une partie considérable de leur salaire dépend de la capacité d'atteindre des objectifs spécifiques d'entreprise.
- La contribution des cadres à la définition de la stratégie de l'entreprise inclut aussi l'établissement des principes de RSE auxquels l'entreprise adhère. Cette grande responsabilité va de pair avec une forte conscience éthique.

## **2. Un encadrement performant – les critères de qualité de la CEC pour les cadres**

La CEC et ses organisations membres ont une longue expérience en matière de bonne gouvernance. Elles ont élaboré ensemble les critères suivants définissant les bonnes pratiques pour un encadrement de qualité. L'objectif est de refléter la vision directe du personnel d'encadrement et de fournir des recommandations aux cadres afin de les aider à adopter la meilleure attitude possible dans leur profession. Ces critères constituent un guide destiné à tous les cadres à tous les niveaux hiérarchiques d'une entreprise.

**Être et demeurer compétent** - L'important n'est pas de tout connaître en détail, mais d'avoir une vision d'ensemble de toutes les activités et de réussir à mettre en œuvre de nouvelles tâches. Les cadres doivent également avoir des compétences méthodologiques approfondies qui leur permettent de mener les différents processus opérationnels et de participer à l'organisation de la société. Ils doivent réussir à associer information et savoir-faire.

Les cadres ont également la responsabilité d'améliorer le niveau des compétences de leurs employés qui travaillent avec eux. Ici, la gestion des talents est un facteur crucial, à savoir l'engagement de l'organisation à recruter, retenir et faire progresser les employés les meilleurs et les plus talentueux disponibles sur le marché du travail.

**Agir de façon responsable et autonome** - Ceux qui prennent des responsabilités doivent assumer leur position lorsqu'apparaît la nécessité de prendre des décisions. Les cadres doivent s'assurer qu'ils ont entendu tous les arguments principaux des personnes concernées tout en évitant les débats sans fin et faire respecter leurs décisions même lorsque la situation devient difficile.

**Réussir à anticiper** – la mondialisation des marchés a bouleversé les secteurs ainsi que l'organisation et la gestion des entreprises. Dans un monde en évolution rapide où les technologies et l'information se transforment tous les jours, les cadres doivent se montrer ouverts à ces changements. Ils initient et donnent forme à ces changements, en prenant une responsabilité importante dans leur mise en œuvre pour le bien-être de l'entreprise.

**Être capable de jouer le rôle de médiateur** - Un des plus gros défis auxquels les cadres doivent faire face est la résolution des litiges. Ils doivent d'abord bien faire la distinction entre les problèmes relationnels entre collègues et les divergences d'ordre professionnel, ce qui s'applique également à eux-mêmes. Les cadres doivent participer activement à l'instauration d'un climat de confiance parmi leurs collègues. Ils doivent également respecter l'égalité des genres et la diversité, la vie personnelle et les droits de leurs collègues.

Les cadres doivent posséder une excellente capacité de communication. Il est primordial de savoir informer et communiquer avec clarté. Ils doivent exprimer de façon explicite leurs demandes et fournir également un feedback à leurs collègues. Les décisions difficiles doivent être communiquées ouvertement à leurs collègues et au personnel.

**S'impliquer personnellement** - Pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, il est nécessaire que tous les employés s'impliquent au maximum dans leur travail avec motivation. Les entreprises où les cadres adoptent une approche de gestion participative arrivent plus facilement à gérer les situations délicates telles que l'internationalisation, les fusions et restructurations, les changements de stratégie, etc. Les cadres doivent montrer l'exemple en ajoutant de la valeur au capital humain, en impliquant plus les collègues dans l'innovation, les réflexions stratégiques.

**Viser une durabilité sociale, financière et environnementale** -. Pour que les conditions de travail et les activités soient efficaces et rentables, employés et cadres doivent agir tout en visant la durabilité sociale, financière et environnementale.

### **3. Nos attentes**

Afin de permettre aux cadres de jouer un rôle productif au sein de leurs entreprises et de la société, il est nécessaire d'établir un cadre réglementaire favorable. Jusqu'à présent, l'Union européenne a pris plusieurs mesures notables pour aider les cadres à profiter efficacement des opportunités du marché commun. Cependant, la CEC considère que certains objectifs n'ont pas encore été atteints et que les questions réglementaires existantes n'ont pas toutes été réglées de manière complètement satisfaisante.

Selon la CEC, les problèmes suivants revêtent une importance particulière et devraient faire l'objet de nouvelles mesures législatives au cours des prochaines années. Dans les domaines législatifs qui ne relèvent pas des compétences de l'Union, la CEC encourage l'UE à définir des objectifs politiques communs ou des processus d'analyse comparative avec un devoir de rapport afin d'encourager les États membres à prendre des mesures adaptées au niveau national.

#### **3.1. Protection et promotion des droits collectifs pour les cadres**

La résolution Gil-Robles de 1993 insistait de façon pertinente sur le rôle clé joué par les cadres dans le dialogue social au sein d'une entreprise. Les cadres ont une tâche cruciale dans l'amélioration de la productivité et de la compétitivité. Ils ont également une responsabilité importante dans l'application des décisions stratégiques prises par la direction. Cette position intermédiaire entre la direction et les employés non-cadres doit être reconnue par le droit des entreprises et le droit du travail européen.

Lorsqu'il existe un cadre autonome de représentation collective des cadres prévu par le droit du travail des États membres, il doit être protégé par l'UE qui ne doit pas prendre de mesures risquant d'affecter les structures existantes.

Quant à la législation européenne sur l'information et la consultation des employés au niveau de l'entreprise, la représentation des cadres doit également être améliorée. En particulier, la Directive sur les Comités d'Entreprise Européens n'a pour l'instant pas réussi à refléter de manière pertinente la diversité des systèmes de représentation des employés au niveau national. Les réformes futures de cette directive devront améliorer la visibilité des cadres au sein des CEE. De même, les différentes directives qui traitent de la représentation des salariés dans le domaine du droit de la Société européenne devraient être améliorées (par exemple la Directive 2001/86/CE).

La CEC soutient généralement le mécanisme principal de ces directives, c'est-à-dire le processus de négociation entre les représentants des employés et la société. Cependant, il est primordial d'améliorer les opportunités d'accès aux « groupes spéciaux de négociation » pour les cadres. La CEC souhaite l'adoption de mesures plus contraignantes concernant la protection de ce groupe minoritaire, car il se pourrait que les résultats d'une négociation puissent mettre en danger les cadres (considérés comme un groupe minoritaire de la population active) en réduisant leur niveau de participation et d'implication. Les possibilités de réduire le niveau de participation des employés et d'implication des cadres suite au processus de négociation doivent être limitées.

#### **3.2 Renforcement du rôle des cadres dans le dialogue social au niveau sectoriel et intersectoriel**

Afin de protéger l'apport professionnel des cadres et d'utiliser leur savoir-faire technique spécifique de la législation européenne, il est nécessaire de préserver et de renforcer leur rôle dans le dialogue social européen.

Sur le plan intersectoriel en particulier, la CEC a activement participé à ce dialogue par le passé et continuera à faire de même à l'avenir. Au niveau sectoriel, la participation de la CEC n'est pas encore totale dans bien des cas. La CEC espère donc obtenir une

reconnaissance totale des autres partenaires sociaux et davantage de soutien politique de l'UE.

### **3.3 Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes**

Le principe légal d'égalité entre les hommes et les femmes, ainsi que plusieurs facteurs socio-économiques tels que l'évolution démographique et la pénurie croissante de compétences dans de nombreux secteurs font qu'il est nécessaire que les femmes puissent valoriser pleinement leurs qualifications sur le marché du travail. Les obstacles inutiles doivent être supprimés afin de favoriser leur intégration au sein du marché de l'emploi et des améliorations doivent être effectuées afin d'assurer une meilleure compatibilité entre la vie professionnelle, familiale et privée.

L'UE peut prendre plusieurs mesures pour atteindre ces objectifs, à différents niveaux. Même dans les domaines qui ne relèvent pas de sa compétence législative, l'UE peut déjà définir des objectifs politiques et encourager les États membres à agir par le biais d'un processus d'analyse comparative rigoureux. La CEC considère que les institutions européennes et les partenaires sociaux doivent stabiliser la diminution des disparités entre les hommes et les femmes, à la fois sur le plan de la rémunération et de l'accès des femmes aux postes à responsabilités.

### **3.4. Amélioration de l'accès à la formation continue et au développement des compétences**

La formation continue, devenue une des premières priorités de l'Union européenne avec le lancement de la stratégie de Lisbonne en 2000, a toujours une place clé au sein de la stratégie de l'Europe pour 2020.

Les comptes personnels de formation constituent un instrument prometteur pour atteindre cet objectif. Le terme définit «compte d'épargne au nom d'un employé destiné à supporter les coûts des formations. L'UE peut et doit encourager tous les États Membres à établir un cadre réglementaire facilitant la mise en place des comptes personnels de formation. Elle pourrait également introduire des normes minimales et des conditions raisonnables pour la portabilité de ces comptes pour le bénéfice des employés mobiles.

### **3.5 Progrès supplémentaire dans le domaine de la reconnaissance mutuelle des diplômes académiques et des qualifications professionnelles**

La mobilité professionnelle continuera d'être sérieusement freinée tant que le processus de reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles sera compliqué, long et sans issue garantie.

La CEC reconnaît les progrès effectués dans ce domaine, mais estime qu'ils ne sont pas suffisants et que les conditions d'accès à la mobilité peuvent encore être améliorées. Le mécanisme de reconnaissance automatique des compétences est une mesure pertinente et efficace, dont le champ d'application doit être étendu autant que possible.

En outre, les délais de traitement des demandes de certification individuelles doivent être aussi brefs que possible. Les critères appliqués par les États membres ou les autorités nationales doivent être proportionnés et se fonder sur des éléments objectifs lorsqu'aucun certificat d'équivalence ne peut être délivré pour des titulaires de diplômes étrangers.

### **3.6. Surmonter les obstacles à la liberté de mouvement inutiles dans le domaine des régimes publics, privés et professionnels de protection sociale**

Dès le tout début de la création du Marché commun, l'UE a parfaitement réussi à garantir l'égalité de traitement entre les citoyens européens et à éviter un manque de protection sociale des employés mobiles au sein de l'UE. La CEC espère que le règlement 883/04 (sur la coordination des systèmes de sécurité sociale) continuera à être amélioré au fil des ans afin de résoudre tous les problèmes restant en la matière.

L'UE peut également aider à faciliter la mobilité dans le domaine des régimes professionnels ou privés de protection complémentaire. Dans ce cas, elle doit cependant respecter la forte diversité des systèmes existant au sein des États membres et les rôles différents qu'ils jouent concernant la protection sociale des employés.

### **3.7. Conclusions : l'objectif prioritaire est de faire des efforts dans le domaine des droits du travail et de la protection sociale**

Au cours des dernières années, certaines initiatives réglementaires de l'UE ont fait naître quelques inquiétudes au sein de la CEC. L'UE semblait parfois, notamment en matière de droit social et droit du travail, accorder trop d'importance à l'harmonisation des mesures et pas assez à l'impact concret des réformes sur les groupes d'employés ou les employés individuels.<sup>1</sup>

Les chiffres du marché du travail des dernières années indiquent que seule une petite minorité de la population, entre 3 et 4 % au total d'après les estimations, utilise réellement sa liberté de mouvement au sein de l'UE.

Même si ce pourcentage est bien sûr bien plus élevé parmi les cadres et les experts, la CEC est convaincue que le sédentarisme n'est généralement pas dû au nombre trop important d'obstacles à la mobilité toujours existants. En revanche, les déplacements d'un État membre à un autre semblent continuer à concerner un groupe relativement réduit d'employés jeunes ou hautement spécialisés.

Pour la CEC, l'harmonisation ou la coordination étroite des régimes de protection sociale nationaux (publics, paritaires ou privés) n'est pas une fin en soi. Elle considère au contraire que l'objectif prioritaire reste l'adoption d'initiatives visant une amélioration concrète et mesurable au niveau de l'individu.

---

<sup>1</sup> Par exemple, dans le domaine des retraites complémentaires, la Commission a insisté plusieurs fois et pendant longtemps sur des propositions législatives que les entreprises, syndicats et spécialistes des retraites s'accordent à considérer comme susceptibles de nuire sévèrement aux systèmes existants et efficaces au niveau national dans certains États membres. Le débat sur l'application de la norme Solvabilité II ou de ses variantes (« Bilan holistique ») n'est qu'un des exemples de mesures à l'impact jugé négatif. En revanche, le compromis récent sur la « Directive relative aux prescriptions minimales visant à accroître la mobilité des travailleurs entre les États membres en améliorant l'acquisition et la préservation des droits à pension complémentaire » est un bon exemple de réforme saine et équilibrée qui peut être appliquée si tous les arguments valables sont correctement entendus et pris en compte.