

# Construire et garantir la responsabilité des cadres

## La place du droit

François Fayol, secrétaire général de la CFDT Cadres

**S**i l'on évoque souvent la responsabilité sociale des entreprises (RSE), celle des cadres et des managers est rarement mise en avant. La RSE intéresse la politique générale des entreprises : ses textes sont formulés dans un contexte pacifique et s'inscrivent le plus souvent dans une simple logique de communication. La responsabilité des cadres s'éprouve au contraire dans les situations de conflit ou de contentieux, de dilemmes personnels ou de tension au sein des organisations. La dispersion et la diversité des cas, leur plus ou moins grande visibilité et la part de conflictualité qui les caractérise sont autant de difficultés pour qui cherche à repérer ou à tracer les limites entre l'acceptable et l'inacceptable. C'est d'autant plus vrai que la responsabilité professionnelle des personnes s'inscrit dans un système de prescriptions complexe, impacté à la fois par le haut et par le bas, par la montée en puissance du droit international et par l'émergence des normes privées. La tension ne se joue pas seulement entre les exigences de la subordination et la règle de droit, mais entre les différentes formes de cette règle.

Il faut bien comprendre qu'en l'absence d'une doctrine énoncée clairement et acceptée par tous, c'est le plus souvent aux cadres qu'il revient de trancher, soit qu'il leur revienne de formuler une règle à l'attention de leurs collaborateurs soit qu'ils doivent apprécier leur propre situation. Se pose alors, d'un point de vue juridique, la question de la légitimité, de l'information et de la qualité de leur jugement ; d'un point de vue professionnel, du risque qu'ils font encourir à leurs collègues, à l'organisation et bien évidemment qu'ils encourrent eux-mêmes. Ce risque peut affecter leur carrière, mais il peut aussi être civil ou pénal. Enfin, il faut considérer la dimension humaine de ces situations : la solitude, le stress, le poids des dilemmes et celui des responsabilités.

Pour toutes ces raisons, il nous faut saluer le rapport remis récemment au ministre du Travail par Paul-Henri Antonmattéi et Philippe Vivien. Il répond à un réel besoin et c'est là son premier mérite. Ensuite, il prend en compte les réflexions des acteurs et d'institutions comme la Cnil, se situant ainsi dans une démarche de continuité et de construction progressive. Enfin, il propose un ensemble de préconisations qui vont dans le bon sens, à la fois parce qu'elles proposent enfin un cadre général et parce qu'elles

laissent une large place à la diversité des situations, et donc à la négociation d'accords collectifs. Sans exclure une intervention législative sur certains sujets, le rapport vise à éclairer les acteurs mais leur laisse le soin d'organiser la règle. Dans la mesure où l'enjeu est de construire les conditions de l'autonomie et de la responsabilité des cadres, on ne peut que se féliciter de voir appliquer les mêmes principes à l'élaboration commune de ces conditions.

La CFDT Cadres partage la vision générale dans laquelle s'inscrivent les préconisations.

L'appel à une clarification juridique du statut des « chartes éthiques » est pour nous une revendication ancienne, dont l'enjeu est pour les salariés en situation de responsabilité de connaître plus précisément les limites de la subordination. Dans l'exercice d'une activité professionnelle, c'est évidemment un plus, mais cette clarification prend aussi tout son sens dans les situations de conflit ou de contentieux dans lesquelles nous sommes amenés à intervenir.

La façon dont est traitée la réglementation de l'alerte professionnelle va elle aussi dans le sens de nos réflexions. La mise en place de dispositifs d'alerte professionnelle nous semble nécessaire, tout comme nous semble nécessaire la clarification du statut juridique de ces dispositifs. Les avantages de la « voie négociée » sont doubles : ils permettent à la fois une prise en compte plus fine de la réalité des situations et une réelle implication des différents acteurs. Enfin, la protection du lanceur d'alerte par la loi, à condition que celui-ci ait agi de bonne foi, est un principe plus sûr que l'anonymat proposé par certains juristes, car il responsabilise les personnes tout en leur assurant de réelles garanties.

Puisque le rapport invite à la négociation, il peut être utile de préciser les positions des différents acteurs : c'est l'enjeu des réflexions qui suivent. Leur objet n'est pas seulement de donner le point de vue d'une organisation syndicale, mais aussi d'élargir le champ des réflexions et des propositions, en situant les réponses juridiques abordées par le rapport dans un ensemble plus large. Il s'agit enfin de relayer les questions qui nous sont posées par nos adhérents cadres et les tensions que nous observons dans un champ que nous suivons depuis longtemps.

Quelles sont les conditions réelles de l'exercice d'une responsabilité professionnelle, éthique ●●●

●●● et sociétale des cadres ? Quels sont les droits et garanties dont ils devraient bénéficier pour exercer leur responsabilité dans de bonnes conditions ? L'enjeu est d'abord de reconnaître cette responsabilité, en formulant clairement les reports de risque et la pression croissante qui pèsent sur les individus et en ne s'en tenant pas aux situations limites, celles qui sont saisies par l'approche juridique. À partir de là, il s'agit d'établir des garanties pour que les cadres puissent exercer leur mission en pleine responsabilité.

Responsabilité individuelle et collective, déontologie professionnelle et éthique personnelle sont pour un cadre au cœur de la relation de travail avec son employeur. Cela demande des contreparties qui viendront moduler la force du lien de subordination du salarié du privé ou du devoir d'obéissance de l'agent public. La liberté d'expression et le droit d'alerte sont au cœur de ces contreparties, mais en amont des problèmes les plus vifs une logique de prévention s'impose, qui passe par la clarification des compétences et des responsabilités.

### 1 COMMENCER PAR LA PRÉVENTION

Si l'on veut saisir au plus près les lignes de tension qui traversent la vie professionnelle des cadres, il est essentiel de partir de leurs fonctions et des conditions d'exercice de leur activité. Plutôt que de se fixer sur un statut, il est préférable de raisonner en termes de fonctions cadres, définies au carrefour de quatre capacités : technicité, responsabilité, autonomie et initiative. La responsabilité professionnelle et sociale est au cœur de ces fonctions. C'est autour d'elle que se mobilisent les capacités des cadres, leur implication dans la vie professionnelle comme dans la vie sociale. La responsabilité est alors un principe d'action, une responsabilité de faire et de dire et non un réflexe de protection ou un prétexte de laisser faire.

Les fonctions d'encadrement ou d'expertise à un niveau supérieur supposent un engagement, une responsabilité à l'égard de l'employeur. Cette responsabilité est liée à la nature même des fonctions du cadre ; elle est personnelle mais s'insère également dans l'unité de travail. Ces conditions d'exercice doivent être organisées collectivement. Il s'agit d'abord de clarifier les conditions d'élaboration et d'exercice des délégations de pouvoirs.

De nombreux dossiers de portée très inégale, mettant en cause des cadres du secteur public ou du secteur privé, ont entraîné une prise de conscience des dirigeants, des cadres et des salariés. Ces dossiers portent notamment sur les situations suivantes : délits d'homicide ou blessures involontaires par imprudence, négligence, manquement à une obligation de sécurité fixée par la loi ou les règlements (C. pén. art. 121-3, 221-6, 222-19 et 222-20) ; délits de mise en danger délibérée d'autrui (C. pén. art. 121-3) ; atteintes à l'environnement ; non-respect de dispositions du Code du travail ; non respect de dispositions législatives et réglementaires dans le domaine financier ou comptable ; délits relevant des atteintes à l'administration et à la confiance publique.

La responsabilité professionnelle d'un cadre prend source dans le contrat de travail ou la situation statutaire et réglementaire du fonctionnaire. Cette responsabilité professionnelle de gestion est donc marquée par le lien de subordination qui lie le cadre à son employeur et à son supérieur hiérarchique direct.

Mais la nature des fonctions confiées aux cadres engage l'entreprise ou l'administration et détermine le travail de ses collaborateurs. Ainsi, dans son rôle d'autorité hiérarchique comme dans son rôle social et économique, un cadre participe à la fonction de direction.

Encore faut-il bien préciser quelles sont ses compétences, notamment dans une fiche de poste ou de mission, ses délégations de pouvoirs ainsi que les moyens dont il dispose pour les exercer.

La CFDT Cadres demande que les délégations de pouvoirs consenties aux cadres soient formalisées par écrit et indiquent les moyens matériels, humains et financiers, ainsi que les qualifications et compétences dont ils disposent pour exercer leur mission.

Ainsi en 2004, lors des négociations de la convention collective des cadres du bâtiment et de celle des cadres des travaux publics, la Fédération construction et bois CFDT (FNCB) et la CFDT Cadres ont pu faire acter que les entreprises devaient formaliser les délégations de pouvoirs :

*Article 2.4. Délégation de pouvoirs. « Les entreprises formalisent à partir du niveau B1, par un écrit les délégations de pouvoirs données aux cadres, indiquant de manière précise : les pouvoirs transférés au délégataire et dans quels domaines, les procédures ordinaires ou urgentes par lesquelles le délégataire rend compte de sa délégation, les moyens matériels, humains et financiers pour assurer ses responsabilités, le pouvoir de sanction dont il dispose, la durée de la délégation qui doit être en rapport avec la mission à effectuer et sa durée, le cas échéant, les formations permettant au délégataire d'avoir les compétences requises. Les mêmes règles s'appliquent aux subdélégations. »*

Une telle disposition conventionnelle est intéressante car elle couvre l'ensemble de la branche. En 2006, des dispositions analogues ont été retenues pour les Etam (à partir du niveau F) du bâtiment et des travaux publics. Mais les négociateurs patronaux n'ont pas accepté d'intégrer les propositions suivantes de la CFDT :

*« En cas de litige ou de contentieux lié à l'exercice d'une délégation de pouvoirs, excepté le cas de faute lourde au sens du droit du travail, l'entreprise prendra en charge les frais de procédure et d'avocat afférents et, le cas échéant, la condamnation financière. »*

*« Aucun cadre ne pourra être sanctionné dans l'entreprise pour avoir refusé de recevoir ou de continuer à assumer une délégation de pouvoirs parce qu'il aura estimé que l'entreprise ne mettait pas à sa disposition les moyens nécessaires à l'accomplissement de cette délégation ; ou pour avoir refusé d'obéir à un ordre manifestement illicite au regard de la législation applicable à l'entreprise. »*

Une telle réticence est fréquemment observée, il est donc nécessaire d'asseoir le principe de la protection et de l'assistance de l'entreprise dans des textes législatifs ou réglementaires.

## 2 ENTRE AUTONOMIE ET CONTRAINTE, LE PARADOXE DE LA RESPONSABILITÉ

La formalisation des compétences et responsabilités est nécessaire si l'on veut entrer dans une logique de prévention, mais elle n'épuise pas le sujet. Il existera toujours des situations où la règle n'est pas claire, des situations où elle n'est pas suivie. Se posent alors au cadre des questions lourdes de conséquences. *« Faut-il que j'arrête le travail en cours, la chaîne de production, le chantier, car une règle, une norme ou un processus n'est pas respecté et que cela peut avoir des conséquences graves, immédiates ou à terme ? Puis-je accepter de couvrir ou de taire un agissement d'un de mes collaborateurs, d'un collègue ou d'un supérieur hiérarchique que je pense préjudiciable aux salariés, à mon entreprise ou administration, ou plus largement à l'environnement de celle-ci ? Ce que l'on me demande de faire n'est pas correct, au vu des règles ou normes professionnelles qui sont celles de mon métier, au vu des engagements particuliers de mon entreprise en termes de qualité, de déontologie ou d'éthique... Comment m'en sortir, alors que des collègues ou des responsables hiérarchiques le font déjà ? »*

Dans la réalité quotidienne des entreprises et des administrations, la responsabilité des cadres est aujourd'hui soumise à un double paradoxe.

Tout d'abord, alors même que la majorité des cadres déclare aujourd'hui être de moins en moins associés aux décisions stratégiques de leurs entreprises, ces mêmes entreprises se défaussent, jusqu'à les obliger à prendre des décisions qui peuvent engager leur propre responsabilité, sans pour autant en avoir les moyens.

Ensuite, l'autonomie croissante des cadres se révèle inséparable d'une contrainte croissante. Les organisations valorisent l'autonomie et l'initiative, ce qui se traduit pour les cadres par une responsabilisation accrue, une forte mobilisation cognitive, l'exigence d'une capacité à faire face à l'imprévu et à gérer une production en flux tendu. Dans le même temps, les organisations du travail et de la production se traduisent par une part croissante de contraintes et de contrôles. Les cadres rencontrent alors des dilemmes de responsabilité sans qu'ils en aient les moyens de la prévention ou de la maîtrise.

N'est-il pas temps alors de passer d'une déontologie implicite à une déontologie explicite ? La liberté d'expression apparaît comme un élément-clé dans la sécurisation juridique de la fonction cadre. Il existe aujourd'hui chez les cadres une demande de parole, qui traduit d'abord l'impression de ne pas être écoutés de leur hiérarchie et de participer de moins en moins à l'élaboration des stratégies de leur entreprise. Mais cette demande de parole traduit aussi la nécessité bien souvent de dire non. Une enquête menée par la CFDT Cadres en 2002 faisait apparaître que sur 6000 cadres interrogés, plus des 3/4 disaient avoir déjà ressenti le besoin de s'opposer à une consigne venant de leurs supérieurs. Ils justifiaient leur opposition à la hiérarchie dans les situations suivantes : conditions de travail dangereuses (77,5 %), emploi de salariés en situation irrégulière (69 %), taire une situation de harcèlement

moral (65,1 %), pratiquer des discriminations raciale, sexuelle ou syndicale (de 64 % à 55 %). L'opposition est moins tranchée lorsqu'il s'agit d'infractions à la réglementation ou au droit de travail, comme les dispositions de la RTT ou lorsqu'on touche à la performance économique de l'entreprise.

Condition même de l'exercice de la responsabilité, la liberté d'expression est aussi le gage d'un travail plus efficace et plus productif, d'une implication plus grande des salariés et d'un meilleur climat social. Les entreprises et les administrations ont donc un intérêt fort, économique comme social, à reconnaître cette liberté d'expression et à en organiser les modalités dans leur cadre managérial propre.

Nous en sommes donc venus à formuler des revendications précises pour la reconnaissance de cinq droits visant à garantir l'exercice de la liberté d'expression des cadres sur leur travail : le droit de parole, le droit d'intervention, le droit d'alerte, le droit d'opposition, le droit de démission légitime. Ces cinq droits doivent également permettre une réponse graduée.

## 3 CINQ DROITS POUR LA RESPONSABILITÉ

**Le droit de parole.** La **liberté d'expression** sur le travail et les conditions de l'exercice professionnel des cadres est le premier de ces droits. C'est une liberté publique fondamentale, garantie par des textes fondamentaux tant au niveau national qu'international. Elle est garantie par l'article L. 120-2 du Code du travail, issu de la loi du 31 décembre 1992, qui introduit dans le monde de l'entreprise le respect des droits des personnes et des libertés individuelles et collectives : *« Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché ».*

Même si les cadres sont naturellement tenus de respecter une obligation de loyauté et un devoir de réserve plus strict que celui qui pourrait être imposé aux autres catégories de salariés ou de fonctionnaires, ils doivent pouvoir user de leur liberté d'expression sur le lieu de travail. L'obligation de loyauté ne peut pas faire échec à l'exercice de la liberté d'expression du salarié : les fonctions de cadre impliquent, de façon permanente et mesurée, une démarche de critique constructive en vue de l'amélioration du fonctionnement et des résultats de l'entreprise. Dans ces conditions, le droit de parole peut être qualifié de droit d'expression critique. Peut-être est-il même un *« devoir d'expression critique »*.

**Le droit d'intervention.** L'appel incantatoire à l'engagement personnel des cadres dans la bonne marche de l'entreprise ou de l'administration ne peut se satisfaire de cadres contraints sans marge de manœuvre et sans moyens à hauteur des objectifs assignés. Afin d'exercer correctement ses missions, un cadre doit disposer d'un droit d'intervention notamment sur l'organisation et les conditions de travail, pour lui-même et ses collaborateurs. ●●●

●●● Ce droit d'intervention et cette capacité d'initiative doivent être reconnus dans les procédures de fixation d'objectifs et pris en compte lors de leur évaluation, en particulier lorsque les objectifs n'ont pu être atteints. Reconnaître l'initiative, c'est reconnaître que l'activité professionnelle des cadres est aussi une prise de risques, avec ce que cela comporte en termes de réussites, d'insuccès et d'erreurs; les procédures et critères d'évaluation doivent donc en tenir compte.

**Le droit d'alerte.** Au-delà de la mise en œuvre au quotidien de leur liberté d'expression, certains cadres rencontrent des situations mettant en cause la pérennité de l'entreprise ou contraires à l'ordre public. Ces situations peuvent mettre en jeu leur responsabilité personnelle, au pénal ou au civil. Comment s'en sortir? Les cadres doivent bénéficier d'un droit d'alerte, à exercer en priorité auprès des responsables hiérarchiques. Mais dans bien des cas, l'alerte peut mettre en cause cette ligne hiérarchique. La question se pose alors des procédures à élaborer pour la mise en place des dispositifs de recueil d'alerte, externes ou internes à l'entreprise. Sur ce sujet, la CFDT Cadres partage la philosophie du rapport Antonmattei-Vivien.

Les alertes ne doivent pas être anonymes, mais le système d'alerte professionnelle mis en œuvre doit assurer la confidentialité et la protection interne du lanceur d'alerte. Les modalités de traitement de l'alerte doivent être clairement établies, garantir les droits des personnes concernées et associer les organisations syndicales. Ces systèmes d'alerte doivent être définis par une négociation avec les délégués syndicaux; à défaut de représentation syndicale, les instances représentatives du personnel doivent être consultées.

Même lorsque une protection juridique existe, le salarié lanceur d'alerte se retrouve souvent sur la touche, placardisé ou ultérieurement licencié. Une protection est reconnue sur certains sujets et il existe dans certaines entreprises des dispositions internes établies notamment lors de la mise en place de système d'alerte professionnelle. Mais il est nécessaire que le principe d'une protection du lanceur d'alerte soit affirmé par la loi, tant pour les alertes internes que pour les signalements de crimes et délits, ou de faits présumés comme tels, commis au sein de l'entreprise ou l'administration.

C'est déjà le cas en matière d'hygiène et sécurité au travail, la protection du salarié ayant fait jouer son droit de retrait étant garantie en des termes identiques pour le secteur privé et les fonctions publiques. Cette protection est également reconnue en matière de discrimination, de harcèlement sexuel et de harcèlement moral.

**Le droit d'opposition.** Dans certaines situations particulièrement graves, les droits de parole, d'intervention ou d'alerte sont inopérants ou impossibles à mettre en œuvre. C'est le cas quand un ordre hiérarchique est contraire aux pratiques professionnelles admises et susceptible de mettre en jeu la responsabilité pénale, disciplinaire ou financière d'un cadre.

Un droit d'opposition doit alors être reconnu pour les cadres. C'est au nom même de leur responsabi-

lité professionnelle que ce droit doit leur être reconnu, au nom de leur risque personnel de mise en cause dans une procédure judiciaire ou disciplinaire, de mise en examen dans une procédure pénale.

Ce droit existe au sein des fonctions publiques dès lors que le fonctionnaire estime être en présence d'un « *ordre manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public* ». Mais les conditions de mise en œuvre de ce « *droit de désobéissance* » restent peu organisées. Dans le privé comme dans le public, il serait souhaitable de s'engager dans un travail sur ce sujet.

**Le droit à démission légitime.** Face à un comportement répréhensible ou particulièrement grave de son entreprise, heurtant gravement sa conscience professionnelle, un cadre doit pouvoir protéger son intégrité morale en démissionnant de son entreprise.

La loi doit reconnaître un droit à démission légitime, une forme de « *clause de conscience* », permettant à un cadre de démissionner avec des garanties identiques à celle d'un licenciement.

### 4 GARANTIR LA PROTECTION ET L'ASSISTANCE JURIDIQUE DUES PAR L'EMPLOYEUR

Du fait de ses responsabilités particulières, un cadre peut être mis en cause devant une juridiction pénale, avec ou sans constitution de partie civile, pour des faits relevant de son activité professionnelle. Si son comportement n'est pas notoirement délictuel ou contraire à l'intérêt général et si la faute éventuelle n'est pas détachable de l'exercice de ses fonctions professionnelles, il doit bénéficier d'une protection et d'une assistance juridiques organisées et prises en charge par l'employeur. Cette protection juridique doit également couvrir les condamnations civiles qui seraient prononcées contre lui.

Cette protection fonctionnelle est reconnue par la loi pour les fonctionnaires et agents publics :

*Article 11 du statut général – Titre I: « Les fonctionnaires bénéficient, à l'occasion de leurs fonctions, d'une protection organisées par la collectivité publique dont ils dépendent, conformément aux règles fixées par le Code pénal et les lois spéciales. [...] Lorsqu'un fonctionnaire a été poursuivi par un tiers pour une faute de service et que le conflit d'attribution n'a pas été élevé, la collectivité publique doit, dans la mesure où une faute personnelle détachable de l'exercice de ses fonctions n'est pas imputable à ce fonctionnaire, le couvrir des condamnations civiles prononcées contre lui... »*

*« La collectivité publique est tenue d'accorder sa protection au fonctionnaire ou à l'ancien fonctionnaire dans le cas où il fait l'objet de poursuites pénales à l'occasion de faits qui n'ont pas le caractère de faute personnelle... »*

*« Les dispositions du présent article sont applicables aux agents publics non titulaires. »*

S'agissant des salariés de droit privé, la Cour de cassation a jugé en octobre 2006 que l'employeur a l'obligation de prendre en charge les frais de justice engagés par un salarié afin d'assurer sa défense devant une juridiction pénale pour des faits liés à l'exécution de son contrat de travail (*Cass. soc., 18 oct.*

2006, n° 04-48.612, *Mimoun c/S<sup>te</sup> Axa conseil, Avis J. Duplat, Semaine sociale Lamy, n° 1281, p. 12*). La CFDT Cadres demande que cette protection et cette assistance soit garanties par la loi et ses modalités organisées par la négociation collective.

Des garanties collectives nouvelles, pour les salariés relevant du Code du travail, afin d'obtenir des dispositions similaires à celles en vigueur dans les fonctions publiques ou déjà mises en œuvre dans certaines entreprises, pourraient être mises en place soit par la loi soit par la négociation collective, les deux voies étant complémentaires.

Le Code du travail pourrait afficher le principe de la protection et l'assistance que l'entreprise doit accorder à un salarié mis en cause pénalement et renvoyer à une obligation d'en négocier les modalités de mise en œuvre au niveau de la branche ou, à défaut, au niveau de l'entreprise.

Pour que des règles contraignantes s'appliquent en ce qui concerne la protection et l'assistance du salarié mis en cause pénalement, deux possibilités complémentaires peuvent être envisagées : la clause concernant la protection et l'assistance est obligatoire pour l'extension d'un accord de branche ; la loi fixe des règles minimales qui seraient applicables à défaut d'accord.

Dès lors que la faute éventuelle n'est pas détachable de l'exercice de ses fonctions professionnelles, les éléments suivants devraient être garantis :

- la protection et l'assistance par l'entreprise, notamment la prise en charge des frais d'avocat, avocat choisi par le salarié ou en accord avec lui, avocat différent de celui de l'entreprise lorsqu'elle-même est mise en cause dans le même dossier ;
- le respect absolu de la présomption d'innocence pour cette prise en charge ;
- le respect absolu des droits de la défense ;
- la défense du contrat de travail, dans le cas d'une faute pénale non détachable du service, avec notamment la suspension des procédures disciplinaires et l'impossibilité de licencier pour un motif lié à la mise en cause pénale ;
- la possibilité, lorsque le cadre le sollicite expressément, de changer temporairement d'affectation ou de fonctions ;
- la prise en charge par l'employeur des éventuelles condamnations civiles qui seraient prononcées contre le cadre.

## **5** UNE PROTECTION ET DES DÉMARCHES ORGANISÉES PAR LE DIALOGUE SOCIAL

Nos réflexions sur l'exercice de la responsabilité des cadres rejoignent les préoccupations des entreprises en matière de déontologie professionnelle. Mais la pratique nous montre que les processus normatifs initiés par les seules directions manquent de corps, ignorent les réalités professionnelles et perdent ainsi beaucoup de leur effectivité. La construction d'une responsabilité des cadres et plus largement des salariés est pourtant une question qui engage la vie même des organisations, leur capacité à durer et à résister aux chocs.

Pour être effective, cette construction doit être menée dans une démarche de participation.

Cela implique d'abord de bien faire dialoguer le central et le local, mais aussi et par voie de conséquence de faire toute leur place aux cadres et aux organisations syndicales représentatives.

Une telle démarche ne peut être efficace qu'en prenant en compte les intérêts et les points de vue des différentes parties prenantes.

Il s'agit de partir de la réalité des situations, de la formulation des risques. Ces démarches privilégient l'analyse des situations à risques et permettent aux dirigeants, aux cadres et aux salariés de s'interroger, en vue de l'action la meilleure possible, sur les valeurs et les principes d'action qui sous-tendent les pratiques managériales, sur les fondements de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de l'organisation, sur les objectifs et les moyens mis en œuvre, sur les régulations collectives et individuelles nécessaires.

Organiser ainsi une protection et des démarches favorisant l'expression des cadres et des salariés, c'est enrichir la capacité collective d'écoute et de résolution des problèmes. Le dialogue social est aussi un moyen d'améliorer le fonctionnement des organisations de travail.

Aussi, la CFDT Cadres demande le développement d'un dialogue social effectif autour de la responsabilité, tant dans les instances représentatives du personnel dans les entreprises et administrations que par la négociation notamment dans les conventions collectives de branche.

Dans les entreprises et les administrations, elle demande la participation de représentants des organisations syndicales dans les instances chargées d'élaborer les règles de déontologie et de les faire respecter.

Il faut enfin prendre acte de l'internationalisation croissante des grandes entreprises et des interférences et contradictions entre les normes. Le whistleblowing en est une illustration éclatante puisque cette pratique s'est d'abord développée aux États-Unis, dans un contexte marqué par des formes de contrôle social différent du nôtre et surtout par les scandales financiers qui ont précédé la loi Sarbanes-Oxley. En outre, les cultures juridiques et professionnelles françaises ne sont pas celles du monde anglo-saxon.

Plutôt que la construction séparée d'un cadre normatif franco-français déconnecté des réalités économiques mondiales, il est préférable d'agir à bonne échelle, et là encore la démarche de négociation proposée par le rapport Antonmattéi-Vivien trouve toute sa pertinence.

En 2003, la CFDT Cadres a lancé le Manifeste pour la responsabilité sociale des cadres avec six partenaires : le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, le Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale, l'École de Paris du management, la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme, Ingénieurs sans frontières et l'Ugict-CGT. Les signataires du manifeste ont ensuite lancé l'Initiative internationale pour la responsabilité des cadres (Iresca), qui met l'accent sur la responsabilité sociale des cadres et des ●●●

●●● décideurs : impacts sociaux, environnementaux, sociétaux de leurs choix, conditions et moyens de mise en œuvre.

L'Iresca est un processus informel organisé dans la durée pour promouvoir, partout dans le monde, la volonté exprimée par les cadres, individuellement ou collectivement, d'avoir les moyens d'assumer les responsabilités que leur confèrent leurs fonctions dans les entreprises, les administrations et les laboratoires. Depuis son lancement, l'Iresca a été rejointe par de nombreuses organisations internationales. En France, l'initiative trouve également des prolongements au plan régional, comme c'est le cas avec la plate-forme récemment mise en place en Rhône-Alpes (*cf. son site Internet : [www.responsabilitesocialesdescadres.net](http://www.responsabilitesocialesdescadres.net)*).

Pour résumer ces réflexions, on pourrait retenir deux éléments.

Le premier est que la sécurisation juridique de l'alerte professionnelle n'est qu'un segment d'une chaîne plus vaste, celle de la construction d'une réelle responsabilité des cadres. Dans cette chaîne, les logiques de prévention sont aussi importantes, sinon davantage, que l'organisation des réponses à des situations de conflit ou de contentieux. De la même façon, les éléments purement juridiques ne sont qu'une pièce de dispositifs plus vastes qui touchent également aux pratiques managériales et à la qualité des relations sociales au sein de l'organisation de travail.

Deuxième élément, c'est bien au niveau local, comme le préconise le rapport Antonmattéi-Vivien, mais aussi au niveau global que doit se situer la démarche de sécurisation. La question ne doit plus se comprendre alors dans les termes anciens d'une mise aux normes, mais d'une bonne articulation entre les différents niveaux de normes. ■