



**FRANCE STRATÉGIE**

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

# Les cadres aujourd'hui : quelles spécificités ?

En juin 2020, à l'issue de deux années de négociation, l'ensemble des organisations<sup>1</sup> ayant participé aux travaux ont annoncé leur intention de signer l'Accord national interprofessionnel portant diverses orientations pour les cadres. La signature d'un ANI à l'unanimité est en soi un événement notable. Le fait qu'il porte sur « les cadres » est un autre élément marquant. Les enjeux au cœur de cette négociation portaient notamment sur des considérations opérationnelles associées à la préservation de dispositifs dédiés aux cadres, sur la pertinence de maintenir une identité catégorielle distincte et plus largement sur la façon de définir les spécificités professionnelles que l'on peut associer aux cadres dans le monde du travail actuel. Une nouvelle fois – car le débat n'est pas nouveau –, c'est donc la question de la spécificité et de l'identité des cadres qui se trouve posée.

Aujourd'hui, les cadres – toujours plus nombreux – représentent-ils une catégorie spécifique avec des caractéristiques communes, distinctes de celles des autres salariés ? Ou s'agit-il d'un agrégat hétérogène de salariés aux positionnements et aux responsabilités de plus en plus divers, et qui finalement se fondent progressivement dans l'ensemble des travailleurs ?

Deux études<sup>2</sup>, de nature juridique pour l'une et statistique pour l'autre, menées par France Stratégie et synthétisées dans cette note apportent des éléments de réponse à ces questions. Depuis 1947, le législateur a créé de nombreux dispositifs spécifiques aux « cadres » salariés dans le secteur privé : l'AGIRC, qui vient d'être supprimée, des collèges électoraux spécifiques pour les élections professionnelles, la section de l'encadrement aux prud'hommes, l'APEC... Mais les critères qui définissent aujourd'hui les emplois de cadres dans les conventions collectives sont de plus en plus individualisés, avec des grilles de classification à « critères classants » axées sur les compétences des salariés. La rémunération reste aujourd'hui le principal avantage résultant du « statut » de cadre, les autres avantages ayant tendance à être moins significatifs ou à disparaître.

Du point de vue de l'analyse statistique, la rémunération, le diplôme, la durée et l'intensité du travail restent des marqueurs de la frontière entre cadres et non-cadres, même si certains écarts semblent s'atténuer. L'activité d'encadrement *stricto sensu* devient un peu moins spécifique aux cadres, de même que l'autonomie ou la responsabilité financière. En revanche, d'autres facteurs en matière d'organisation du travail demeurent prégnants, voire plus marqués, tels que l'imbrication de la vie personnelle et de la vie professionnelle ou l'usage d'outils informatiques.

1. MEDEF, CPME, U2P, CFDT, CGT, FO, CFTC, CFE-CGC.

2. Naboulet A. et Rouault J. (2020), « Quelle évolution des cadres depuis vingt ans ? Analyse portant sur la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures », *Document de travail*, n° 2020-06, France Stratégie, juillet. Antoine Naboulet est adjoint à la directrice du département Travail Emploi et Compétences de France Stratégie. Julie Rouault était stagiaire à ce département au moment de la réalisation de l'étude. Kerbourc'h J.-Y. (2020), « Les cadres et l'emploi. Aspects légaux, conventionnels et statistiques », *Document de travail*, n° 2020-07, France Stratégie, juillet. Jean-Yves Kerbourc'h est professeur de droit social à l'université de Nantes et conseiller scientifique à France Stratégie au moment de la réalisation de l'étude.

NOTE DE SYNTHÈSE

JUILLET  
2020

Emmanuelle Prouet  
et Antoine Naboulet

Département Travail,  
Emploi et Compétences

La Note de synthèse est publiée sous la responsabilité éditoriale du commissaire général de France Stratégie. Les opinions exprimées engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

## INTRODUCTION

À l'issue d'un processus de négociation engagé fin 2017 et prévu par l'accord du 30 octobre 2015 mettant fin au régime de retraite complémentaire spécifique des cadres au 1<sup>er</sup> janvier 2019 (par la fusion de l'AGIRC et de l'ARRCO<sup>3</sup>), les partenaires sociaux ont abouti en février 2020 à un texte d'accord national interprofessionnel (ANI) portant diverses orientations pour les cadres, qui sera finalement signé par toutes les organisations.

La signature d'un ANI à l'unanimité est déjà en soi un événement, tant l'exercice a été rare au cours des dernières années. Le fait qu'il porte sur « les cadres » est un deuxième élément notable. La question de l'identité des cadres et de leur spécificité par rapport aux autres salariés réapparaît périodiquement dans le débat public<sup>4</sup>. Cette notion de cadre et l'idée d'un statut qui lui est associé sont souvent présentées comme une exception française – même si plusieurs pays reconnaissent des caractéristiques propres à l'encadrement. Alors qu'elle fait débat aujourd'hui dans le monde du travail, comment expliquer la pérennité, réaffirmée par l'ANI, d'une approche spécifique des cadres en France ?

Une partie de ces enjeux tient aux spécificités professionnelles que l'on peut associer aux cadres dans le monde du travail actuel. Si elle puise ses racines loin dans l'histoire française, la catégorie des cadres s'est affirmée dans les années 1930 et s'est structurée après la Seconde Guerre mondiale, parallèlement à l'essor des classes moyennes et pour se distinguer des ouvriers et employés d'une part, des employeurs de l'autre, dans un contexte d'organisation du travail fordiste fortement hiérarchisée<sup>5</sup>. Depuis, les entreprises ont évolué : si certaines structurent toujours l'essentiel de leur activité dans des organisations stables et hiérarchisées, d'autres donnent plus de place à des organisations plus flexibles – « apprenantes » ou « *lean production* », par exemple. L'encadrement du travail, sans disparaître, prend des formes moins hiérarchiques et plus diversifiées, comme le management par projet ou les outils informatisés de reporting<sup>6</sup>. Cadres experts sans fonction hiérarchique et non-cadres avec des fonctions managériales de terrain coexistent de plus en plus.

De fait, pour les entreprises, le spectre des positions sur l'importance et la portée du statut de cadres est large. Il va du groupe multinational procédant à des « pesées de postes » sur des critères similaires à l'échelle mondiale pour la gestion de ses ressources humaines, et faisant coexister cette approche avec la reconnaissance statutaire du « cadre », aux entreprises plus attachées à un modèle de déroulement de carrière hiérarchique fortement déterminé par le diplôme initial. Derrière la caractérisation des cadres se pose la question de l'attractivité de ce statut pour les nouvelles générations et de son rôle comme outil de promotion professionnelle et sociale.

D'autres enjeux présents dans la négociation de l'ANI relèvent de considérations plus opérationnelles associées à la préservation de dispositifs dédiés aux cadres. Les avantages propres à ce statut se sont sensiblement réduits au fil du temps. Les cadres n'ont plus de régime de retraite complémentaire propre. S'agissant de la prévoyance, le bénéfice le plus net reste l'obligation – pour l'employeur – de verser une cotisation additionnelle de 1,5 % notamment pour le risque décès, auquel s'ajoutent dans certaines branches et entreprises des accords catégoriels de protection sociale complémentaire<sup>7</sup>. Les avantages annexes – conditions et frais de déplacement, par exemple – sont eux aussi de moins en moins importants, les entreprises tendant à les limiter étroitement, quand elles ne les suppriment pas purement et simplement. Sur le plan juridique, le principe de l'égalité de traitement oblige de plus en plus les négociateurs d'accords d'entreprise à justifier du traitement différencié des salariés, par exemple en termes de protection sociale complémentaire.

L'accord répond aussi à certaines attentes concernant le maintien d'une identité catégorielle distincte, *via* des espaces de représentation collective et des institutions dédiées aux cadres. En effet, aux différents niveaux de la négociation collective, les acteurs sociaux continuent de considérer les cadres, malgré leur diversité et leur hétérogénéité, comme une catégorie particulière, bénéficiant de règles et d'espaces de représentation qui lui sont propres : élections professionnelles, tribunaux de prud'hommes, APEC, etc.

3. AGIRC : Association générale des institutions de retraite des cadres. ARRCO : Association pour le régime de retraite complémentaire des salariés.

4. Pour une analyse récente des cadres tels qu'ils se perçoivent et des mutations affectant leur travail, voir notamment les travaux de l'APEC (2016), « *Cadres non-cadres : d'une catégorisation à la construction d'un rapport identitaire ?* », étude réalisée pour FO-Cadres dans le cadre d'une convention entre l'IRES et la CGT-Force Ouvrière ; « *Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres* », étude réalisée par Elabe pour les 50 ans de l'APEC.

5. Benguigui G. et Montjardet D. (1970), *Être cadre en France : les cadres et l'emploi*, Paris, Dunod ; Boltanski L. (1982), *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de minuit ; Bouffartigue P. (dir.) (2001), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte ; Wolff L. (2005), *Transformation de l'intermédiaire hiérarchique*, CEE, rapport de recherche ; Bouffartigue P., Gadea C. et Pochic S. (2010), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Paris, Colin ; Dujarier M. A., (2015), *Le management désincarné - essai sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.

6. Voir S. Benhamou et Lorenz E. (2020) « *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France* », Document de travail, n° 2020-03, France Stratégie, avril.

7. Kerbourc'h J.-Y. (2020), « *Les cadres et l'emploi* », *op. cit.*, § 3.7. Par exemple, s'agissant de la couverture complémentaire obligatoire santé, selon la DREES, 7 % des établissements – seulement – ont conclu des accords catégoriels réservés aux cadres : voir Barlet M., Gaini M., Gonzales L. et Legal R. (2019), *La complémentaire santé. Acteurs, bénéficiaires, garanties*, DREES, p. 71.



## Encadré 1 – Accord national interprofessionnel du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres

À l'issue de deux années de négociation, un projet d'ANI a été soumis à la signature des partenaires sociaux en mars 2020. Les huit organisations ayant participé à la négociation ont annoncé leur décision de signer ce texte : MEDEF, CPME, U2P, CFTD, CGT, FO, CFTC, CFE-CGC.

Partant du constat que la fonction de « cadre » a profondément évolué depuis l'ANI de 1983 relatif aux personnels d'encadrement, en raison des mutations de l'environnement économique, du fonctionnement des entreprises et des emplois eux-mêmes sous l'effet de la révolution technologique, le texte propose aux entreprises des repères communs pour appréhender ces transformations. Une part importante de la discussion a porté sur la définition des caractéristiques propres à l'encadrement, en s'appuyant au moins autant sur les textes fondateurs de 1947 et ceux adoptés par l'OIT que sur une volonté de décrire des pratiques actuelles permettant d'identifier sans ambiguïté ce qui relève du statut.

Plusieurs caractéristiques sont mises en avant pour spécifier les postes de travail de cadres<sup>8</sup> : une aptitude à des fonctions à caractère intellectuel prédominant constatée par un diplôme ou une certification d'enseignement supérieur, ou acquise par une expérience reconnue ; des fonctions conditionnant ou induisant une réflexion ou l'action d'autres salariés ; une marge suffisante d'initiative ou d'autonomie ; enfin une responsabilité effective contribuant à la marche et au développement de l'entreprise.

Enfin, comme dans toute négociation, l'ANI est le fruit de rapports de force et d'équilibres entre organisations signataires à un moment donné, tant du côté syndical que patronal, et d'enjeux dépassant le sujet *stricto sensu* des cadres. En surplomb de ces discussions se joue notamment la répartition des « compétences » entre niveaux de négociation, dans un contexte mêlant fusion des branches professionnelles, renforcement général du rôle de la négociation d'entreprise et révision des grilles de classification dans certains secteurs.

La conclusion de cet accord intervient alors même que la crise sanitaire du covid-19 éclaire de manière nouvelle la frontière entre cadres et non-cadres, en termes d'exposition et de vulnérabilité économique et sociale, notamment

Le texte précise qu'il n'existe pas de définition univoque du cadre et que chaque branche peut définir le terme selon ses propres critères. Il pérennise l'accord du 17 novembre 2017 relatif à la prévoyance des cadres (qui reprend la définition du cadre de la convention collective nationale du 14 mars 1947<sup>9</sup>) et l'accord du 21 juillet 2011 sur l'APEC.

Il identifie ensuite un certain nombre d'enjeux déclinés spécifiquement pour les cadres : accès à l'information, délégation de pouvoirs et de responsabilité, éthique personnelle, évaluation, nouveaux modes de management, droit au repos et à la déconnexion, formation, accompagnement des parcours, égalité femme-homme, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, diversité, emploi des cadres séniors et renforcement du rôle de l'APEC.

Cette négociation a fait apparaître un éventail assez large de positions parmi les organisations patronales. Certaines ont vu dans la réaffirmation de la spécificité du statut de cadre un instrument toujours pertinent de motivation et d'adhésion au projet de l'entreprise, en particulier au sein des PME. D'autres ont insisté sur l'absence d'homogénéité des situations et sur la nécessité d'une valorisation passant par d'autres outils que le statut et relevant de la politique d'entreprise. Du côté des organisations de salariés, la démarche est apparue assez unifiée pour obtenir un accord interprofessionnel reconnaissant une spécificité des cadres : elle n'en recouvre pas moins des nuances fortes sur les attentes de chaque syndicat, notamment sur la pertinence et la nécessité d'une approche catégorielle et « statutaire ».

pendant la phase de confinement. Si la distinction n'est pas binaire, la majorité des métiers considérés comme essentiels et nécessitant une présence physique pendant la crise ont été occupés par des employés et des ouvriers (à l'exception notable des cadres soignants). Les cadres comme les professions intermédiaires ont plus massivement participé – là aussi avec des exceptions – à la continuité de l'activité des entreprises et des services publics<sup>10</sup> en travaillant depuis leur domicile, sous des formes plus ou moins organisées de télétravail (voir encadré 4) et en s'exposant ainsi à un nouveau risque d'hyperconnectivité<sup>11</sup>.

L'accord de février 2020 s'inscrit donc comme un point d'étape dans un ensemble d'évolutions qui concernent de multiples dimensions de la vie des salariés, des entreprises

8. Ces éléments s'appuient sur la définition donnée par l'Organisation internationale du travail (OIT) suite à la conférence tripartite de 1977.

9. Voir Kerbourc'h J.-Y. (2020), *op. cit.*, § 1.1.

10. Voir Haute T. (2020), « En temps de crise, des salariés très inégaux face au travail », IRES, *Éclairages*, n° 17, juin.

11. Flamand J., Jolly C. et Rey M. (2020), « Les métiers au temps du corona », *La Note d'analyse*, France Stratégie, avril 2020.

et des organisations représentatives. Au carrefour de ces dimensions se pose la question suivante : les cadres – toujours plus nombreux – représentent-ils vraiment une catégorie spécifique, avec des caractéristiques communes et distinctes des autres salariés ? Ou s'agit-il d'un agrégat hétérogène de salariés aux positionnements et aux responsabilités de plus en plus divers, qui se fondent progressivement dans la masse des travailleurs ? Éclairer cette question, c'est d'abord examiner ce que recouvre aujourd'hui la notion de « statut cadre ». Mais c'est aussi s'interroger sur ce qu'est un « statut » – de nature juridique ou conventionnelle – et sur les caractéristiques objectives qui peuvent le fonder.

Cette note a pour ambition de clarifier ces enjeux en apportant un double éclairage complémentaire aux nombreux travaux déjà réalisés sur le sujet<sup>12</sup>. Elle propose en effet la synthèse de deux documents de travail publiés simultanément par France Stratégie :

- **une première étude statistique**<sup>13</sup>, réalisée à partir des enquêtes Emploi en continu et Conditions de travail entre 2003 et 2016, analyse la catégorie socioprofessionnelle des cadres au sens large, sous l'angle de ses caractéristiques sociodémographiques et de ses conditions d'emploi, afin d'identifier si les différences avec les non-cadres s'estompent ou persistent ;
- **une deuxième étude juridique**<sup>14</sup> analyse la notion de cadre telle que définie par la législation et les textes conventionnels, en s'intéressant particulièrement aux évolutions des classifications de branche, source essentielle de définition pour cette catégorie professionnelle, et en analysant dans quelle mesure les accords concourent à la définition d'un statut spécifique.

Sans prétendre trancher le débat sur le devenir des cadres, ces analyses permettent d'identifier les registres où les cadres demeurent clairement différenciés des non-cadres, par leurs profils et leurs conditions d'emploi objectives, mais aussi les registres où cette différenciation apparaît de moins en moins importante.

## UNE CATÉGORIE AUX CONTOURS FLOUS ET AUX FRONTIÈRES QUI S'ESTOMPENT

Dans une économie de plus en plus tertiaisée, les cadres ont vu leur nombre augmenter fortement et leur fonction de moins en moins associée à des responsabilités d'encadrement ou de supervision. La figure traditionnelle du cadre hiérarchique et de l'ingénieur a laissé place à une diversité de profils<sup>15</sup> : cadres encadrants, cadres experts, cadres « planneurs »<sup>16</sup>, cadres managers par projet, cadres de proximité<sup>17</sup>, cadres dirigeants... Certains signes distinctifs traditionnels de cette catégorie – diplôme, salaire, masculinité et statut social – demeurent, mais sont moins dominants et souvent remis en question par des évolutions de fond de la société telles que la part croissante des femmes en emploi<sup>18</sup>.

### *Un dénombrement à géométrie variable*

Décrire ce que sont les cadres est difficile car cette catégorie peut recouvrir un périmètre plus ou moins large selon la définition retenue. Mais quelle que soit l'approche, on constate que leur nombre a fortement augmenté en France depuis plusieurs décennies. En tant que profession et catégorie socioprofessionnelle (PCS) dénombrée par la statistique publique, « les cadres et professions intellectuelles supérieures » – regroupant les cadres salariés du privé, du public et les professions libérales – sont passés de 3,6 millions en 2003 à plus de 4,6 millions en 2016 en France métropolitaine<sup>19</sup>. Si on se limite aux cadres d'entreprise, leur nombre s'élève à 2,7 millions, en forte progression depuis le début des années 2000, de même que les professions intermédiaires.

D'autres chiffreages reposent sur des périmètres et des critères d'identification différents, mais sont également croissants. Ainsi, en 2017, l'AGIRC comptabilise 3,7 millions de cadres et « assimilés cadres » dans le seul secteur privé, car affiliés au régime complémentaire de retraite obligatoire des cadres. L'APEC recense quant à elle 3 millions de salariés cadres du privé dans ses enquêtes<sup>20</sup>. Dans le secteur public, la seule catégorie des agents de catégorie

12. Notamment ceux qui portent sur la perception qu'ont les cadres eux-mêmes de leur différenciation ou sur leur dimension sociologique : voir bibliographie dans Kerbourc'h J.-Y. (2020), *op. cit.*

13. Naboulet A. et Rouault J. (2020), « *Quelle évolution des cadres depuis vingt ans ? Analyse portant sur la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures* », Document de travail, n° 2020-06, France Stratégie, juillet.

14. Kerbourc'h J.-Y. (2020), « *Les cadres et l'emploi. Aspects légaux, conventionnels et statistiques* », Document de travail, n° 2020-07, France Stratégie, juillet.

15. Une diversité visible aussi dans l'étude des profils statistiques et des représentations des cadres travaillant en PME : voir APEC (2020), « *Cadres en PME, une étude sur les parcours individuels et les contextes d'entreprises* ».

16. Selon Marie-Anne Dujarier, les planneurs sont les salariés « mandatés pour prescrire, outiller et contrôler les tâches des salariés et consommateurs, à distance, par des dispositifs » (*Le management désincarné, op. cit.*).

17. Pour une définition du management de proximité et des approches croisées entre salariés encadrés, cadres de proximité et responsables de ressources humaines, voir APEC (2013), « *Management de proximité : regards croisés* », avril.

18. Dans le prolongement des tendances identifiées sur la catégorie socioprofessionnelle des cadres durant les années 1990 et 2000. Voir Amossé T. et Delteil V. (2004), « *L'identité professionnelle des cadres en question* », *Travail et emploi*, n° 99, juillet, p. 63-79 ; Amossé T. (2011), « *Cadres/Non cadres : une frontière toujours consistante* », dans Bouffartigue et al. (2010), *op. cit.*, p. 32-45.

19. Et près de 5,2 millions en 2019 sur l'ensemble du territoire français (hors Mayotte).

20. Voir APEC (2017), « *Les cadres. Données clés* », document de cadrage pour la négociation interprofessionnelle.



## Encadré 2 – Les cadres : une spécificité française ?

En Europe, les caractéristiques géographiques, économiques, politiques et sociales nationales ont conduit à des modes d'organisation très différents du personnel d'encadrement en matière de représentation syndicale, de négociation collective et de statut<sup>21</sup>. Il ressort d'une étude comparée dans seize pays européens que si le vocabulaire est différent (le concept de « cadre » est intraduisible dans d'autres langues<sup>22</sup>), « le contexte général de la définition est sensiblement identique dans la catégorisation des cadres. Ils sont le plus souvent définis par rapport à leur autonomie de pouvoir, de décision et de gestion d'un secteur vital pour la vie de l'entreprise. C'est donc la délégation de pouvoir provenant de la direction qui permet de les

identifier par rapport aux autres employés. D'autres facteurs peuvent également rentrer en compte pour définir les cadres, tels que leur niveau de diplôme<sup>23</sup> ».

En revanche, le régime juridique de leur statut diffère d'un pays à l'autre. Certains excluent les cadres du champ d'application de tout ou partie du droit du travail ou des conventions collectives (Belgique, Luxembourg, Royaume-Uni, Allemagne). D'autres au contraire les isolent pour leur allouer des avantages catégoriels (Italie, Danemark, France). Il arrive aussi que la définition soit imprécise et qu'aucune particularité ne les caractérise par rapport aux autres catégories d'employés (Espagne, Irlande, Pays-Bas, Portugal).

A, qui renvoie de façon imparfaite à la notion de cadre, recouvre près de 2 millions de personnes (données DGAFP).

En approche internationale, ce qui ressemble le plus à la notion de cadre au sens large (voir encadré 2) aboutit à une estimation encore différente. Dans la classification internationale type des professions (CITP-08), on dénombre pour la France ces dernières années 1,9 million de personnes dans la catégorie « 1. Directeurs, cadres de direction et gérants » et près de 5 millions dans la catégorie « 2. Professions intellectuelles et scientifiques »<sup>24</sup>.

### Une catégorie juridique hétérogène définie principalement par la négociation de branche

Alors que la catégorie des cadres est l'objet de nombreux travaux depuis des années, il n'existe pas de définition unique et commune – notamment juridique – sur laquelle s'appuyer. C'est souvent aux classifications de branche que revient la responsabilité de fournir une définition.

En effet, depuis 1947, le législateur a créé de nombreux dispositifs spécifiques aux « cadres » salariés du secteur privé, sans pour autant définir la catégorie de façon précise et univoque : un système de retraite complémentaire dédié avec l'AGIRC en 1947<sup>25</sup>, des collèges électoraux spécifiques au sein des comités d'entreprise en 1946 et une

section de l'encadrement dans les conseils de prud'hommes en 1979. S'y ajoutent une structure syndicale catégorielle (la CFE-CGC) et un organisme spécifique d'aide à la recherche d'emploi (APEC). Ces différents textes ne proposent pas de définition spécifique du cadre et ne font pas toujours la distinction entre cadres et encadrement. Ils l'associent parfois à d'autres catégories distinctes ou non – les salariés « assimilés », les ingénieurs, les chefs de service –, brouillant davantage les contours. Les législations sur le temps de travail au début des années 2000 ont marqué une étape importante dans la construction de cette catégorie en créant un nouveau mode de décompte du temps de travail, les « conventions de forfaits » (en heures ou en jours sur l'année), d'abord réservées aux cadres. Pour définir ces conventions, la loi s'est fondée sur les modalités particulières selon lesquelles les cadres exécutent leur contrat de travail, en considérant d'une part que la nature de leur fonction ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif applicable dans leur organisation de travail et d'autre part qu'ils disposent d'une autonomie<sup>26</sup> dans l'organisation de leur emploi du temps – ces critères de définition ne concernant que ces dispositions relatives aux forfaits. Il revient ensuite à l'accord collectif (de branche ou d'entreprise) qui prévoit la mise en place des forfaits de préciser les catégories de salariés concernés, en respectant ces conditions prévues par la loi<sup>27</sup>.

21. Bouffartigue P. (dir.) (2002), « Cadres et comparaisons internationales : les cadres dans les pays d'Europe occidentales », *Cahiers du GDR Cadres*, n° 2002-2, 103 p. ; Spineux A. et Whalthery P. (2000), *Rapport de synthèse. Les organisations affiliées à la CEC et à EUROCADRES au sein des pays membres de l'U.E.*, Institut des sciences sociales, université catholique de Louvain, 3 juillet, 93 p. ; Eurocadres (2009), *Les cadres en Europe et leurs syndicats au 21<sup>e</sup> siècle*, 2<sup>e</sup> éd., mai, 42 p.

22. « Dans toutes les langues et dans tous les espaces socio-culturels, des termes – aux équivalences de traduction souvent problématiques – existent pour désigner tout à tour une fonction d'encadrement déléguée par les directions des entreprises et un statut symbolique : cadre, Angestellter, manager,... Ces termes ne sont que très approximativement équivalents, mais partagent cette ambiguïté de désigner une caractéristique de l'activité dans certains contextes et, dans d'autres, une certaine position dans l'espace social : au-dessus du salarié "de base", sans être non plus patrons » : Wolff L. (2016), *Les différents visages de l'encadrement en Europe*, rapport de recherche du Centre d'études de l'emploi, août, 66 p.

23. Mermet E. (2002), « Les cadres en Europe », in *Cahiers du GDR*, op. cit., p. 6.

24. Voir données Eurostat, Labour Force Survey. On note au niveau européen une baisse sensible des « directeurs cadres de direction et gérants » depuis la crise de 2008 (-20 %), quand les professions intellectuelles scientifiques ont progressé de plus de 30 %.

25. Ce régime s'applique en particulier aux ingénieurs et cadres définis par les classifications. Voir Kerbourc'h J.-Y. (2020), op. cit.

26. Le critère « d'autonomie » n'étant défini ni par la loi ni par la jurisprudence. Voir Kerbourc'h J.-Y. (2020), op. cit., § 1.7.

27. Art. L. 3121-64 I, 1° du code du travail.



Si plusieurs accords interprofessionnels nationaux visent spécifiquement les cadres ou l'encadrement – l'accord AGIRC de 1947, l'accord sur l'encadrement de 1983 ou le nouvel ANI de 2020 –, ces textes ne proposent pas non plus de définition unique, renvoyant pour cela à d'autres accords et *in fine* aux classifications de branche. Cependant, l'ANI de 2020, fruit de deux ans d'une négociation révélatrice des enjeux de classification sous-jacents, propose des repères pour une définition au niveau des branches, voire des entreprises. Ces repères correspondent à quatre dimensions propres aux cadres : expertise et qualification, rôle consistant à encadrer ou à coordonner le travail d'autrui, degré d'initiative ou d'autonomie, et enfin responsabilité<sup>28</sup>.

La construction conventionnelle de la notion de cadre repose ainsi sur des critères qui sont très largement propres à chaque branche et selon des modalités variables, au sein des accords de classification des emplois. Les méthodes d'élaboration de ces classifications ont fortement évolué depuis 1947. Les grilles initiales, dites « Parodi », dressaient une liste d'emplois ou de fonctions, dont certains sont qualifiés comme relevant de la catégorie des cadres. Mais dans de nombreuses branches, ces classifications ont été renégociées selon la méthode des « critères classants », qui consiste à décrire non plus un métier spécifique mais le contenu du travail et à en déduire une position hiérarchique et donc la qualification de cadres. Enfin, dans certaines branches, pour aller plus loin dans l'appréciation des critères propres à la fonction, chacun de ces critères fait l'objet d'une « cotation » ou « d'une pesée » et se subdivise en sous-critères déclinés en degrés et points. La qualité de cadre est alors attribuée à partir d'un certain seuil de points<sup>29</sup>.

*A priori*, cette méthode conduit à une grande individualisation des postes et à la disparition des emplois automatiquement classés comme cadres. Elle tend à fondre le statut de cadre, jusque-là associé à des emplois-types et considéré comme un acquis pour son bénéficiaire, dans une logique générale d'adéquation entre des compétences individuelles et les besoins fonctionnels des entreprises, éventuellement de façon temporaire.

Cette nouvelle méthode d'élaboration des classifications induit-elle des changements dans la définition de la catégorie des cadres et dans leur évolution quantitative ? L'ana-

lyse menée sur 41 branches représentant 70 % de l'effectif des cadres toutes branches confondues (2015) apporte quelques éléments de réponse<sup>30</sup>. Tout d'abord, parmi ces branches, 7 ont conservé une méthode de classification « Parodi », 27 ont adopté une grille à critères classants et 7 une grille à critères classants avec cotation. On constate en outre une très grande diversité des pratiques pour une même méthode de classification. Les critères retenus pour déterminer la qualité de cadre dans une grille à critères classants peuvent être très détaillés ou au contraire très succincts. Si globalement les effectifs de cadres augmentent dans ces branches tout comme leur part dans l'ensemble des salariés, l'ampleur de ces hausses varie d'une branche à l'autre. Ces évolutions quantitatives semblent cependant indépendantes de la nature des classifications utilisées. On ne peut donc pas établir de lien entre une renégociation de la classification et un changement de nature de la catégorie de cadres ou de poids de cette catégorie dans le secteur.

### *Des différences entre cadres et non-cadres qui semblent s'affaiblir dans les conditions d'exercice de leur emploi*

En l'absence de définition législative unique, les cadres sont donc définis *via* les classifications par la nature de leur emploi et par les compétences attendues. Pour en dresser un portrait statistique, il n'existe pas non plus de méthode unique. La nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) permet de délimiter une catégorie de cadres, à partir de différents critères<sup>31</sup> : profession, statut, nature de l'établissement, classification professionnelle (niveaux de qualification des conventions collectives ou catégories de la fonction publique), fonction exercée, etc. On se situe donc ici dans un champ plus large que celui des conventions collectives, puisque la PCS « cadres et professions intellectuelles supérieures » inclut les salariés du privé et du public et les professions indépendantes<sup>32</sup>.

Lorsqu'on cherche à décrire les conditions d'exercice de leur emploi, le fait d'encadrer ou non des salariés apparaît comme un critère central. Mais alors que l'encadrement semblait une prérogative inhérente au cadre dans l'organisation du travail fordiste des années 1950, une lente dissociation s'est produite au fil du temps et des changements organisationnels : tous les cadres n'encadrent pas – notamment les cadres experts – et tous les encadrants, « managers » d'équipe au sens large, ne sont pas forcément des

28. En cela l'ANI de 2020 s'inscrit dans la logique du droit actuel, issu des ordonnances Travail de 2017 notamment : les classifications restent une prérogative de la négociation de branche. Les entreprises peuvent négocier sur le sujet, comme elles le faisaient déjà, mais à la condition de prévoir « des garanties au moins équivalentes ».

29. Kerbourc'h J.-Y (2020), *op. cit.*, § 2.2.

30. Kerbourc'h J.-Y (2020), *op. cit.*

31. Voir Naboulet A. et Rouault J. (2020), « Quelle évolution des cadres depuis vingt ans ? », *op. cit.*, introduction.

32. Cette PCS regroupe les professions libérales et assimilés (31), les cadres de la fonction publique (33), les professeurs et professions scientifiques (34), les professions de l'information, les ingénieurs et cadres techniques d'entreprises (38).



cadres statutairement. Mais si beaucoup de cadres sont devenus des « planneurs », la fonction d'encadrement au sens de supervision n'a pas disparu pour autant<sup>33</sup>. Dans les données étudiées ici, cette notion renvoie aux tâches suivantes : coordonner l'activité d'autres salariés, être responsable de leur activité, organiser leur programme de travail, être chargé de leur montrer comment le travail doit être fait ou encore surveiller la qualité de leur travail ou le respect des délais. Il peut s'agir d'une activité principale ou secondaire. D'après l'enquête Conditions de travail, les cadres représentent la catégorie socioprofessionnelle où l'activité d'encadrement est la plus fréquente. En 2016, 68 % des cadres salariés d'entreprise supervisent le travail d'autres salariés (contre 34 % pour les non-cadres), mais seuls 34 % des cadres font de cet encadrement leur activité principale (et 10,5 % des non-cadres). Les cadres femmes encadrent moins souvent que les hommes (63 % contre 71 % dans les entreprises) mais l'écart tend à se réduire. Il semble que la part des cadres encadrants à titre principal ou secondaire tend à diminuer<sup>34</sup>, alors que les employés et ouvriers tendent à encadrer plus fréquemment, surtout en tant qu'activité principale. Ceci peut s'analyser comme une moindre différenciation entre cadres et non-cadres mais peut relever aussi d'un effet de structure : parmi les cadres par exemple, la part des ingénieurs informatiques augmente, or il s'agit plus souvent de cadres experts que d'encadrants. La fonction traditionnelle de l'encadrement hiérarchique tend à prendre une part moins importante chez les cadres car le management peut être exercé par d'autres salariés, ou *via* d'autres formes (mode projet) ou d'autres dispositifs de supervision (reporting). S'y ajoute peut-être une moindre appétence des nouvelles générations pour la fonction d'encadrement, eu égard aux responsabilités qui en découlent et à la moindre valorisation financière qui lui est associée<sup>35</sup>.

Les notions d'autonomie et de responsabilité restent aussi traditionnellement associées à la notion de cadre. En 2016, les marges d'autonomie et d'initiative demeurent toujours plus marquées pour cette catégorie : 66 % des cadres déclarent « régler personnellement les incidents la plupart du temps » contre 54 % des professions intermédiaires, 39 % des employés et 36 % des ouvriers. On retrouve ici une distinction entre femmes et hommes : 60 % des femmes cadres du privé déclarent cette autonomie contre

68 % des hommes. Les cadres bénéficient aussi d'une certaine souplesse dans la fixation de leurs délais, d'une capacité à interrompre leur travail, du choix des moyens pour atteindre leurs objectifs, voire d'une capacité à modifier leurs objectifs après consultation de leurs supérieurs. Cette autonomie est plus souvent déclarée chez les cadres encadrants que chez les autres cadres.

Mais cette caractéristique semble également moins distinctive au fil du temps. Les marges d'autonomie – mesurées par la capacité à régler seul des problèmes ou à s'affranchir de délais – reculent pour tous les salariés depuis 1998 et les cadres constituent la catégorie relativement la plus touchée.

Les évolutions en matière de responsabilité financière semblent aller dans le même sens : la différence entre cadres et non-cadres se resserre. Le pourcentage de cadres déclarant qu'une erreur de leur part pourrait avoir un impact financier important est globalement stable entre 1998 et 2013 (77 %, pas de données en 2016), contrairement à celui des ouvriers et employés, qui progresse de 6 points. Néanmoins, l'écart reste de plus de 10 points entre cadres et non-cadres, signe qu'il existe encore une différence notable. La notion de responsabilité ne se réduit pas à la responsabilité financière, mais les sources utilisées ici ne permettent pas de mesurer d'autres dimensions, notamment d'ordre managérial ou juridique<sup>36</sup>. Or c'est peut-être dans cette dimension de responsabilité, liée à la position particulière qu'occupe le cadre entre la direction et l'ensemble des autres salariés – position qui peut induire par exemple une « obligation de loyauté renforcée » –, que réside aujourd'hui la plus grande spécificité des cadres.

### *Une différenciation limitée dans les conventions collectives sur les conditions d'emploi entre cadres et non-cadres*

Du côté de l'analyse des conventions collectives et de la situation juridique des cadres du secteur privé, on constate globalement une faible différenciation concernant les règles du contrat de travail. La législation prévoit par exemple des périodes d'essai de durée différente selon les catégories<sup>37</sup> – durée que les conventions collectives peuvent modifier dans une certaine mesure. Les 41 conventions collectives nationales (CCN) de branches étudiées se

33. Wolff L. (2016), *Les différents visages de l'encadrement en Europe*, *op. cit.*, p. 17.

34. L'analyse sur longue période de la part des salariés encadrants se heurte cependant à certaines limites du fait de changement de formulation dans l'enquête Conditions de travail entre 2005 et 2013.

35. Différentes enquêtes et sondages laissent entrevoir depuis dix ans un certain désintérêt des salariés vis-à-vis du statut de cadre, jugé dépassé mais surtout peu attractif au regard de la responsabilité d'encadrement/management. Voir par exemple l'étude BVA pour Audencia Business School en 2017 ou le sondage de l'Observatoire Cegos mené en juillet 2018. Déjà au tournant des années 2010 l'APEC dans une enquête puis le Cereq dans une étude soulignaient une moindre attractivité du métier de cadre. Voir Bosse N., Baraldi L., Cavestro W. et Durieux C. (2012), « *Devenir cadre, une perspective pas toujours attrayante* », *Bref Cereq*, n° 298-2, juillet.

36. Voir Kerbourc'h J.-Y. (2020), *op. cit.*, § 1.5, sur la délégation de pouvoir qui n'est pas une attribution réservée aux cadres.

37. L'article L. 1221-21 du code du travail prévoit les durées d'essai maximales suivantes (renouvellement compris) : 4 mois pour les ouvriers et employés, 6 mois pour les agents de maîtrise et techniciens, 8 mois pour les cadres.

saisissent de cette possibilité, presque toujours pour prévoir des périodes d'essai plus courtes (avec trois exceptions seulement). Mais ces variations de durée pouvant concerner aussi bien les autres catégories que les cadres – les situations sont très variées selon les conventions –, elles ne constituent pas systématiquement un facteur de plus ou moins grande différenciation.

Sur les durées de préavis de licenciement, les CCN étudiées prévoient souvent des durées plus longues que la loi, mais sans distinguer cadres et non-cadres<sup>38</sup>. S'agissant des durées de préavis pour départ à la retraite ou mise à la retraite, les CCN ne distinguent pas non plus cadres et non-cadres. Cette faible différenciation a pu être encouragée par le débat juridique sur la notion d'égalité de traitement. Certains accords catégoriels qui réservent des dispositions spécifiques aux cadres ont été attaqués au motif qu'ils rompaient cette égalité de traitement entre salariés. Finalement, la Cour de cassation a jugé que les différences de traitement entre salariés, opérées par voie de conventions ou par accords collectifs, étaient présumées justifiées<sup>39</sup>, ce qui laisse la possibilité de maintenir des dispositions spécifiques pour les cadres.

## DES CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL QUI RESTENT SPÉCIFIQUES

L'analyse statistique montre que la catégorie de cadres continue néanmoins à se différencier assez nettement des non-cadres sur différents aspects.

### *Une catégorie plus âgée et plus mixte*

Du point de vue de leur profil sociologique, si les cadres sont de plus en plus nombreux, ils restent également en moyenne plus âgés (43,7 ans) que les autres actifs (41,8 ans). Contrairement à la période 1982-2002, les cadres d'entreprise n'ont pas connu de rajeunissement sur la période 2003-2016, même si leur âge moyen augmente moins fortement que celui des autres actifs.

Si cette catégorie est toujours majoritairement composée d'hommes, aujourd'hui comme en 2003, la part des femmes a progressé de 5 points pour dépasser les 40 % en moyenne. La féminisation est plus avancée pour les

cadres du public – où les femmes sont même majoritaires<sup>40</sup> – tandis que les hommes représentent encore les deux tiers des cadres du privé en 2016 (contre près des trois quarts en 2003). Cette répartition est plus équilibrée que pour d'autres catégories socioprofessionnelles, malgré une féminisation de l'ensemble de la population active : les ouvriers restent une catégorie très largement masculine (80 % d'hommes) à l'inverse des employés (76 % de femmes). Les professions intermédiaires sont la catégorie la plus équilibrée mais majoritairement féminine (53 % de femmes).

### *Le diplôme reste un facteur très distinctif*

Le facteur distinctif du diplôme reste également fort, dans un contexte d'élévation générale des qualifications. Être diplômé de niveau bac + 5 accroît très fortement la probabilité d'être cadre : le diplôme est alors une modalité d'accès quasi direct au statut cadre, dès le début de carrière (voir encadré 3). Être diplômé de niveau bac + 2 ou + 3 accroît également la probabilité d'être cadre, par rapport à une personne de niveau bac, mais dans une proportion nettement moindre. Pour ceux-là, l'accès au statut de cadre est *a priori* moins systématique ou rapide, et relève plus d'une trajectoire progressive d'accession à des postes de responsabilité.

Le lien entre diplôme et statut cadre est un des sujets les plus discutés aujourd'hui. Il est vrai qu'en France le diplôme occupe encore une place centrale dans l'accès aux emplois de cadre, d'autant plus qu'y accèdent de plus en plus souvent directement les jeunes diplômés (voir encadré 3). Cela prolonge le diagnostic d'Amossé et Delteil (2004), qui soulignaient qu'entre 1991 et 1998 le poids du diplôme s'était renforcé dans la définition des hiérarchies en entreprise car « la légitimité attachée au poste s'est semble-t-il quelque peu effacée au profit d'une légitimité fondée sur les titres ». Cela s'expliquait par la montée dans les années 1990 d'une population de cadres spécialisés dans l'expertise technique, pour lesquels le diplôme est un critère majeur d'identification de la compétence, aux dépens de cadres « encadrants » plus traditionnels dans des fonctions administratives ou dans les unités de production. Ce faisant, le « statut cadre » a perdu en partie sa fonction d'outil de promotion sociale, valorisant l'expérience et les performances plus que la formation initiale.

38. Pour les préavis de démission, en revanche, des CCN prévoient des durées plus longues – donc moins favorables – pour les cadres que pour les non-cadres.

39. L'arrêt de la Cour de cassation du 27 janvier 2015 n° 13-22.179 précise : « Les différences de traitement entre catégories professionnelles opérées par voie de conventions ou d'accords collectifs, négociés et signés par des organisations syndicales représentatives, investies de la défense des droits et intérêts des salariés et à l'habilitation desquelles ces derniers participent directement par leur vote, sont présumées justifiées de sorte qu'il appartient à celui qui les conteste de démontrer qu'elles sont étrangères à toute considération de nature professionnelle ». Mais l'arrêt de la Cour de cassation du 3 avril 2019 précise que cette présomption ne vaut pas pour des différences de traitement établies « dans les domaines où est mis en œuvre le droit de l'Union européenne ». Voir Kerbourc'h J.-Y (2020), *op. cit.*, § 3.8.

40. C'est notamment dû au fait que les cadres de la fonction publique comprennent les enseignants du secondaire et du supérieur, professions particulièrement féminisées.





### Encadré 3 – L’insertion des jeunes diplômés sur le marché du travail

L’APEC réalise chaque année un baromètre de l’insertion des jeunes diplômés<sup>41</sup> sur le marché du travail. Celui réalisé en 2020 – avant la crise du covid-19 qui pourrait impacter fortement les embauches futures – montre que globalement les jeunes diplômés s’insèrent rapidement et qu’une majorité d’entre eux occupent un emploi de cadre. Les jeunes diplômés (bac + 5 et plus) en 2018, qui sont en poste douze mois après l’obtention de leur diplôme, sont cadres pour 57 % d’entre eux et 69 % sont en CDI. La situation varie avec la taille des entreprises. Le profil des jeunes diplômés recrutés dans les PME est marqué par une plus grande diversité des diplômes, avec une part plus importante de jeunes venus de l’université (et moins

souvent de grandes écoles). Les conditions d’emploi diffèrent également : s’ils sont un peu plus nombreux à être en CDI dans les PME-TPE (73 %) que dans les grandes entreprises (68 %), les jeunes diplômés commencent moins facilement leur carrière comme cadres : 45 % occupent un emploi de cadres en PME-TPE contre 68 % dans les grandes entreprises.

L’étude de l’APEC Cadres en PME. Une étude sur les parcours individuels et les contextes d’entreprises (2020) montre également qu’un diplôme supérieur long reste un prédicteur d’accès au statut de cadre trois ans après la sortie de formation initiale. Toutefois, plus la taille de l’entreprise diminue, moins ce diplôme constitue une garantie (données enquête Génération 2010).

Les tenants de la légitimité du diplôme comme critère d’accès au statut cadre mettent en avant le fait qu’il demeure pour l’employeur, lors du recrutement, un signal de polyvalence et de compétences transversales ou de capacité d’adaptation.

La place du diplôme peut néanmoins être remise en question par l’évolution des classifications de branche. Le passage, pour de nombreuses branches, aux classifications à critères classants se traduit ainsi par une moindre prise en compte du critère de diplôme. Sur les 41 CCN étudiées dans notre étude, seules 22 font référence à un diplôme ou à un niveau d’étude dans leur grille de classification des cadres<sup>42</sup>.

Du point de vue de la situation dans l’emploi, les cadres se démarquent toujours autant par leur statut d’emploi et par la stabilité de leur emploi. En 2016 comme en 2003, environ 97 % des cadres du privé déclarent être en contrat à durée indéterminée, alors que ce n’est le cas que pour 73,7 % des non-cadres. Les cadres de la fonction publique et les professions intellectuelles et artistiques voient leur proportion d’actifs en CDI diminuer, de 84,7 % en 2003 à 79,6 % en 2016. L’ancienneté dans l’emploi des cadres reste également élevée et a légèrement augmenté depuis 2003 (mais plus nettement encore chez les employés). Cette sécurité dans l’emploi s’accompagne aussi d’une moindre exposition au chômage<sup>43</sup>.

#### L’intensité du travail : un marqueur fort pour distinguer cadres et non-cadres

Le temps de travail reste également un marqueur fort pour les cadres. Ils demeurent en grande majorité à temps complet et comptabilisent un nombre moyen d’heures de travail plus important que les non-cadres. En évolution, leur durée effective moyenne annuelle s’est accrue d’environ 70 heures entre 2003 et 2016. Cette tendance est particulièrement marquée pour les cadres de la fonction publique et les professions intellectuelles ou artistiques, beaucoup plus modérée pour les cadres du privé et même inverse pour les professions libérales (qui voient leur durée annuelle baisser depuis 2003). Mais les autres catégories socioprofessionnelles ont connu également un allongement de leur durée effective de travail à temps complet. Ainsi l’écart reste fort mais ne semble pas se creuser.

Ce temps de travail plus élevé s’accompagne cependant pour les cadres d’une plus grande maîtrise de leurs horaires (qui s’explique notamment par le régime des forfaits jours et heures<sup>44</sup>). En 2013, 42 % des cadres déclarent déterminer eux-mêmes leurs horaires, contre seulement 14 % pour l’ensemble des salariés. On note une nette différence entre femmes et hommes : 34 % des femmes cadres déterminent elles-mêmes leurs horaires contre 47 % des hommes. Néanmoins, cette capacité à fixer ses horaires semble devenir un peu moins discriminante entre cadres et non-cadres, la surveillance du rythme de travail des salariés s’étant

41. APEC (2020), « Baromètre 2020 de l’insertion des jeunes diplômés.e.s. Un début de carrière réalisé dans de bonnes conditions mais sur lequel pèse l’incertitude liée à la conjoncture », mai.

42. Kerbourc’h J.-Y (2020), *op. cit.*

43. En 2019, le taux de chômage au sens du BIT est de 3,5 % pour les cadres, 4,7 % pour les professions intermédiaires, 9,2 % pour les employés, 12,4 % pour les ouvriers et 8,4 % pour l’ensemble. Voir Insee (2020), « Une photographie du marché du travail en 2019 », *Insee Premières*, février.

44. Si ces dispositifs ont été créés au départ pour les cadres, la loi du 2 août 2005 a étendu la possibilité de conclure des forfaits aux salariés non cadres qui disposent d’une autonomie dans l’organisation de leur temps de travail. Voir Kerbourc’h J.-Y. (2020), *op. cit.*, § 1.7.

accrue durant les dernières décennies pour toutes les catégories socioprofessionnelles, y compris les cadres.

Cette latitude en matière de gestion des horaires s'accompagne aussi pour les cadres d'une grande perméabilité entre sphère professionnelle et privée. En 2016, 59 % des cadres d'entreprise déclarent emporter régulièrement du travail à la maison, contre 28 % des professions intermédiaires ou 12 % des employés. L'écart s'est accru depuis 2005. Ce marqueur fort des cadres renvoie notamment à une pratique du télétravail nettement plus répandue chez eux (voir encadré 4).

#### **Encadré 4 – Le télétravail des cadres**

*Avant la crise du covid-19<sup>45</sup>, le télétravail régulier était une pratique encore peu répandue : en 2017, seuls 3 % des salariés le pratiquaient au moins un jour par semaine. Il s'agissait principalement de salariés qualifiés, stables et insérés dans l'emploi. Les télétravailleurs étaient majoritairement des cadres (60 %) et relativement plus nombreux dans les métiers de l'informatique et de la télécommunication.*

*Pour de nombreux cadres notamment, le télétravail correspondait à une pratique occasionnelle et peu formalisée : un cadre sur sept télétravaillait quelques jours ou quelques demi-journées par mois. Si on considère la définition plus souple du champ du télétravail dans le Code du travail, adoptée en septembre 2017, on dénombrait 1,8 million de télétravailleurs en France à cette époque, soit 7 % des salariés. Avant la crise, une étude<sup>47</sup> de l'Insee*

*concluait qu' « à caractéristiques socioéconomiques données, le niveau de satisfaction des cadres en télétravail n'est pas significativement différent de celui de leurs collègues non télétravailleurs ».*

*La crise du covid-19 a profondément modifié les pratiques de télétravail et l'ampleur du recours à ce mode d'organisation, au moins pendant la période de confinement. Selon les sources, entre un tiers et un quart des salariés auraient continué leur activité en télétravail (selon le Point de conjoncture Insee du 26 mars et l'enquête ACEMO DARES) et ce mode d'organisation aurait concerné une majorité de cadres (68 % parmi ceux en activité, selon l'enquête Kantar-CFD). Cette situation particulière des cadres pendant la crise, jugés globalement moins exposés économiquement et sanitaire du fait de leur statut, a conduit à réaffirmer la frontière entre cadres et non-cadres, au moins dans les représentations.*

**Tableau – Fréquence du télétravail selon la catégorie socioprofessionnelle en 2017**

EN %	CADRES	PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES	EMPLOYÉS	OUVRIERS	ENSEMBLE
<b>RÉGULIER</b>	<b>11,1</b>	<b>3,2</b>	<b>1,4</b>	<b>0,2</b>	<b>3,0</b>
1 jour par semaine	4,7	1,5	0,7	0,1	1,4
2 jours par semaine	3,3	0,6	0,3	0,0	0,8
3 jours ou plus par semaine	3,1	1,1	0,4	0,0	0,9
<b>OCCASIONNEL</b>					
<b>Quelques jours ou demi-journées par mois</b>	<b>15,1</b>	<b>5,6</b>	<b>1,2</b>	<b>0,2</b>	<b>4,2</b>

Lecture : 11,1 % des cadres déclarent pratiquer le télétravail régulièrement (au moins un jour par semaine).

Champ : France hors Mayotte, tous salariés.

Source : Hallépée S. et Mauroux A. (2019), *Dares Analyses*, n° 051

45. Algava E., Daviel E., Loquet J. et Vinck L. (2014), « Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », *Dares Analyses*, n° 2014-49, juillet.

46. Hallépée S. et Mauroux A. (2019), « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *Dares Analyses*, n° 051, novembre.

47. Hallépée S. et Mauroux A. (2019), « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », *Insee Références*, novembre.



les cadres. Ainsi, la part de salariés jugeant être toujours ou souvent obligés de se dépêcher recule continûment depuis 1998 et la charge mentale, appréciée par le sentiment de travailler souvent sous pression ou de devoir penser à trop de choses à la fois, a diminué entre 2013 et 2016<sup>48</sup>.

La crise du covid-19 au printemps 2020 a mis en exergue les avantages et les difficultés du télétravail, principalement utilisé par les cadres : agilité, possibilité de continuer à travailler à distance en respectant les consignes de sécurité sanitaires versus problèmes techniques d'équipement, nouvelle organisation du travail non anticipée, difficultés pour les managers de gérer, motiver, coordonner une équipe à distance sans sur-solliciter les collaborateurs, difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, etc. Une publication récente de France Stratégie<sup>49</sup> identifie ainsi les risques liés au télétravail intensif pour certaines professions, du fait de leur hyperconnectivité (pour 3,9 millions d'emplois). Essentiellement occupées par des cadres, ces professions doivent, à distance, assurer la continuité du travail et préparer la reprise d'activité. Soumis d'ordinaire à une plus forte intensité du travail, ils voient leur charge mentale et les difficultés de conciliation avec la vie familiale renforcées par la crise. Une enquête de l'INED montre également que la surcharge professionnelle et familiale combinée au télétravail a pu induire une dégradation de la qualité des relations entre parents et enfants, particulièrement chez les cadres<sup>50</sup>.

### *La rémunération demeure un marqueur important mais un peu moins prégnant*

Entre cadres et non-cadres, un critère de distinction important reste celui de la rémunération. La rémunération moyenne mensuelle nette des cadres salariés à temps complet (public et privé) est environ le double de celle des non-cadres depuis quinze ans. Mais ce ratio a légèrement baissé entre 2003 et 2016, signe que ce facteur devient moins distinctif. Une telle tendance est d'abord à relier à des effets de structure au sein de chaque PCS au fil du temps, notam-

ment à l'élargissement de la population cadre, à sa recomposition et à l'accès des nouvelles générations aux fonctions de cadre. Ce constat nécessiterait néanmoins d'expertiser plus en détail un éventuel déplacement du seuil salarial entre les cadres et les non-cadres.

Au-delà du niveau de salaire *stricto sensu*, cadres et non-cadres se distinguent par le mode de formation et par la composition de leur rémunération. Les salaires effectifs des cadres sont en général moins déterminés par les salaires conventionnels de branche que ceux des non-cadres<sup>51</sup>. La latitude de négociation des salaires réels par rapport aux minima des conventions collectives semble plus grande pour les cadres, ce qui rejoint le fait qu'ils sont plus concernés par l'individualisation des revalorisations salariales ou par diverses formes de rémunérations variables<sup>52</sup>, et qu'ils bénéficient davantage des dispositifs d'épargne salariale<sup>53</sup>.

Du côté des conventions collectives, c'est néanmoins sur les questions d'avantages financiers annexes que l'on peut trouver des valorisations spécifiques pour les cadres. Au-delà de la question des salaires, les conventions de branches peuvent en effet prévoir des mesures particulières en termes d'indemnités de licenciement ou de mise à la retraite par exemple. Les différences se font également en matière de prévoyance. Au niveau des branches, les conventions collectives peuvent prévoir des dispositions spécifiques. Dans tous les cas, les employeurs restent soumis à une obligation de cotisation de 1,5 % pour financer une prévoyance décès pour les cadres. Des avantages peuvent être prévus également au niveau des entreprises pour la catégorie des cadres si celle-ci est établie à partir de critères objectifs. Par exemple, depuis la généralisation de la couverture santé complémentaire obligatoire, 7 % des établissements ont conclu des accords catégoriels réservés aux cadres (avec des taux de prise en charge des contributions par l'employeur plus élevés).

48. Beque M., Mauroux A., Baradji E. et Dennevault C. (2017), « *Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ?* », *Dares Analyses*, n° 2017-82, décembre.

49. Flamand J., Jolly C. et Rey M. (2020), « *Les métiers au temps du corona* », *op. cit.*

50. Lambert A. et al. (2020), « *Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français* », *Populations et société*, INED, juillet.

51. Voir Bernard C. (2012), « *Salaires conventionnels et salaires effectifs : une corrélation variable selon la catégorie socioprofessionnelle et la taille de l'entreprise* », *Dares Analyses*, n° 93, décembre.

52. Une étude du cabinet Deloitte en 2017 avançait que 66 % des cadres bénéficiaient de rémunérations variables individuelles contre 51 % des non-cadres. Voir APEC (2016), « *Les primes variables : qu'en pensent les salariés ? De l'adhésion au risque de désaffection* », *Les études de l'emploi cadre*, n° 2016-42.

53. Amar E. et Pauron A. (2013), « *Participation, intéressement et plans d'épargne salariale : quelles différences d'accès et de répartition entre salariés ?* », *Insee Références, Emploi et salaires*, édition 2013.

## CONCLUSION

La définition de la catégorie des cadres est à géométrie variable. La ligne de partage traditionnelle entre cadres et non-cadres a tendance à s'estomper mais certaines caractéristiques restent marquées, notamment le diplôme, la durée du travail et la rémunération. Les tendances déjà soulignées dans les années 1990 par Amossé et Delteil (2004) comme l'effacement des anciennes frontières liées à la responsabilité d'encadrement au profit d'autres facteurs distinctifs (autonomie, imbrication entre vie personnelle et vie professionnelle, etc.) restent d'actualité, même si on observe certaines inflexions durant les quinze dernières années.

Derrière l'affaiblissement de certains critères distinctifs, il faut surtout voir une hétérogénéité plus forte parmi les cadres. Moins évidente à cerner, cette différenciation interne et externe des cadres n'en est pas moins effective. Le besoin des entreprises ou des administrations en cadres – encadrants ou non – susceptibles de participer à la définition et à la mise en œuvre des décisions stratégiques ou organisationnelles demeure une réalité, même s'il est difficile à appréhender. La situation diffère probablement selon les secteurs d'activité et la taille des entreprises, avec des enjeux spécifiques pour les PME, notamment en termes d'attractivité en direction de ces salariés<sup>54</sup>.

La principale difficulté à laquelle se heurte la réflexion concerne l'appréhension des responsabilités élargies des cadres, au-delà des risques financiers, et la redéfinition des modes d'identification entre responsabilité « managériale » et reconnaissance du statut. Les cadres sont confrontés à de nouveaux enjeux – parfois à de nouveaux risques qui peuvent amener de nombreux candidats à ne plus désirer ces responsabilités, en particulier d'encadrement. Quelles sont ces nouvelles responsabilités à l'égard des salariés et plus largement des parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, prestataires, actionnaires, citoyens) ? Quelle participation aux prises de décisions stratégiques ? Quel droit d'alerte ? Quelles protections en termes de qualité de vie au travail, de meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ? Quel droit à la déconnexion ?

Toutes ces questions ne sont pas réservées aux cadres. Si la pertinence d'un « statut » des cadres, au sens d'un régime spécifique de droits sociaux hérité d'anciens rapports sociaux, fait légitimement débat, en particulier depuis la disparition de leur régime de retraite complémentaire, leur positionnement spécifique dans l'entreprise et les exigences qui leur sont associées en termes d'autonomie, de loyauté, d'engagement et de responsabilité peuvent justifier des réponses spécifiques. Ces attentes et leurs contreparties sont probablement en cours de recomposition dans l'ensemble du salariat : à n'en pas douter, elles demeurent au cœur des discussions sur la définition du rôle des cadres et sur les éventuelles nouvelles protections à imaginer par les acteurs sociaux, à différents niveaux de négociation.

Mots clés : professions et catégories socioprofessionnelles, cadres, encadrement, accord national interprofessionnel, négociation collective

54. Sur les cadres dans les PME, voir APEC (2020), *op. cit.*

Directeur de la publication : Gilles de Margerie, commissaire général ; directeur de la rédaction : Cédric Audenis, commissaire général adjoint  
secrétaire de rédaction : Olivier de Broca ; dépôt légal : juillet 2020 - N° ISSN 2556-6059 ;  
contact presse : Matthias Le Fur, directeur du service Édition-Communication-Événements, 01 42 75 61 37, matthias.lefur@strategie.gouv.fr

RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



Institution autonome placée auprès du Premier ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Elle anime le débat public et éclaire les choix collectifs sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle produit également des évaluations de politiques publiques à la demande du gouvernement. Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics, à la société civile et aux citoyens