CADRE, NON CADRE : D'UNE CATEGORISATION SOCIALE A LA CONSTRUCTION D'UN RAPPORT IDENTITAIRE

FO-CADRES

Juin 2016

Cadre, non cadre : d'une catégorisation sociale à la construction d'un rapport identitaire

FO-Cadres

Union des cadres et ingénieurs – Force-Ouvrière

Juin 2016

Cette recherche a été effectuée dans le cadre d'une convention d'études conclue entre l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) et la CGT-Force Ouvrière.

Objectifs et méthode

Cette étude réalisée à la demande de FO-Cadres a pour objectif de répondre à plusieurs interrogations liées à l'activité et au statut de cadre :

Comment les salariés cadres se définissent-ils eux-mêmes ? Qu'est-ce qui caractérise leur activité professionnelle ? Y-a-t-il une convergence dans les définitions, les perceptions du travail d'un cadre selon les caractéristiques du cadre ? Un réaménagement de l'accès au statut de cadre, voire une disparition inquiète-elle les cadres ? Quels avantages perçoit-on encore à être cadre ? Ces éléments relèvent-ils davantage de données factuelles/objectives ou d'éléments irrationnels ? Quel attachement des salariés à ce statut ?

Pour y répondre, une enquête quantitative a été lancée auprès de cadres en emploi du secteur privé. Cette enquête a été administrée en ligne au mois de novembre 2015.

2620 réponses ont été recueillies.

Les résultats ont été redressés pour être représentatifs de la distribution par âge et par sexe des cadres de l'Agirc (au sens 4 et 4 bis).

Ils sont analysés de manière contextualisée en se référant à la littérature scientifique (sociologie, psychosociologie, sciences de gestion…) portant sur les cadres, mais aussi de manière plus générale sur les conditions de travail. Aussi, différents écrits sont mobilisés de part et d'autre de ce rapport, sans qu'il y ait une partie introductive dédiée à une revue de littérature sur les cadres. Une bibliographie présentée en fin de document fait état de la revue de littérature utilisée.

Cette étude est complétée par une annexe qui récapitule les opinions les plus fortement exprimées par les cadres selon différents critères :

- leur niveau de responsabilité : Cadres hiérarchiques, cadres animant en permanence des équipes sans être responsables hiérarchiques, cadres animant des équipes dans le cadre de projets limités dans le temps, cadres sans activités d'animation
- leur catégorie ARTT : cadres dirigeants, cadres autonomes, cadres intégrés
- leur fonction : cadres des Ressources humaines (à l'exception des cadres travaillant dans le domaine de la formation), cadres de la Direction d'entreprise, cadres de l'Informatique, cadres de fonctions autres
- leur secteur d'activité : l'Industrie, le Commerce, la Construction et les Activités informatiques-Ingénierie R&D-Télécommunications, autres services (assurance, banque, immobilier, juridique, finance, conseil en gestion d'entreprise…)
- le taux d'encadrement de l'entreprise dans laquelle ils travaillent : moins de 20 %, entre 20 et 50%, plus de 50 % de cadres.

On y retrouve par conséquent les chiffres clés présentés dans cette étude, ces derniers ayant été arrondis à l'unité inférieure ou supérieure (sans décimale donc).

L'enquête online a été pilotée par l'Apec. L'exploitation statistique a également été réalisée par l'Apec.

Sommaire

I – Genèse et mutation d'un groupe social 9

Avènement d'une catégorie 9

Ce que sont les cadres aujourd'hui 10

- Un groupe difficile à définir et à quantifier 10
- Les cadres représentent une réalité pour les entreprises 11
- Les cadres, des salariés comme les autres ? 11
- Les cadres sont plus nombreux que dans le passé et ils se diversifient 12

Comment les cadres se perçoivent-ils ? 13

- Le pouvoir de décision : principal marqueur identitaire 13
- Le statut de cadre est perçu comme un élément signifiant 16
- Les politiques d'entreprises participent à faire du groupe « cadre », une entité distincte des autres catégories de salariés 17
- Les cadres se perçoivent comme un groupe social diversifié 21
- Leurs relations à l'entreprise témoignent de comportements différenciés 24

II – L'activité des cadres : ses transformations, ses implications 29

L'organisation du temps de travail des cadres 29

L'activité des cadres 31

- Intensification des rythmes de travail, travail en flux tendu et sollicitation accrue de compétences 31
- Le poids pris par le management par objectifs 32
- Contrôle et exigence productive 32
- Pression, surinvestissement des cadres 33
- Robotisation, Automatisation, TIC : facteurs d'évolution des métiers et impacts sur l'emploi 33

Les compétences utiles aux cadres 34

- La capacité à prendre des décisions : première compétence attendue 34
- Pour les cadres, les non-cadres sont attendus sur des compétences autres 38

Le vécu du statut de cadre : entre avantages et inconvénients 40

- Deux avantages majeurs : la gestion autonome du temps de travail et le pouvoir décisionnel 40
- Ces avantages sont perçus comme légitimes 43
- La gestion individualisée du temps de travail constitue le principal avantage perçu par les cadres, mais le temps passé au travail est posé comme un inconvénient majeur 45

Au final, les cadres sont satisfaits et attachés à leur statut de cadre 47

III - Qu'est-ce qui va changer d'ici 3 à 5 ans pour et selon les cadres 51

Des évolutions perceptibles et jugées potentiellement impactantes pour les cadres 51

- L'activité des cadres sera davantage prescrite et contrôlée 51
- 47 % des cadres perçoivent une évolution de la position des cadres dans l'entreprise 53
- Et la moitié des cadres perçoit une banalisation du statut de cadre 54

Des cadres inquiets pour leur quotidien de travail 54

- Conditions matérielles de travail et qualité de vie au travail sont les principaux sujets d'inquiétude ressentis par les cadres 54
- Seule une minorité de cadres se dit inquiet par rapport à une possible disparition du statut de cadres 56

Les cadres jugent nécessaire la fonction d'encadrement dans l'entreprise 57

Annexe : Tableaux récapitulatifs 62

A - Opinions les plus fortement exprimées par les cadres selon leur niveau de responsabilité 62

B - Opinions les plus fortement exprimées par les cadres selon leur catégorie ARTT 64

C - Opinions les plus fortement exprimées par les cadres selon les principales fonctions 66

D - Opinions les plus fortement exprimées par les cadres selon le taux d'encadrement de l'entreprise 68

E - Opinions les plus fortement exprimées par les cadres selon les secteurs d'activité 70

I – Genèse et mutation d'un groupe social

Avènement d'une catégorie

Le statut de cadre tel qu'on le connaît aujourd'hui trouve son origine dans les politiques colbertistes du XVIIe siècle. Pour Paul Bouffartigue et Charles Gadea (2000), c'est à cette époque qu'émergent les premières grandes écoles chargées de former l'élite technique puis scientifique dont l'État a besoin pour prendre en charge « l'industrialisation naissante, l'amélioration des voies de communication et le génie militaire ». Les Ponts et Chaussées, Les Mines, Polytechnique sont ainsi créés à cette intention. D'autres écoles, plus proches du milieu de la production, apparaissent au lendemain de la Révolution. Les ingénieurs civils qui y sont formés fondent en 1848 la Société des ingénieurs civils. Avec l'industrialisation croissante de la société, ceux-ci pénètrent de plus en plus le monde de l'entreprise, rejoints par des experts formés par des écoles supérieures du privé sur des fonctions support telles que la comptabilité, l'administration.

Malgré leur titre et leur haut niveau de qualification, les ingénieurs ne seront pas épargnés par la crise du début des années 30, subissant chômage et déclassement. Cette décennie marque d'ailleurs un tournant majeur dans l'histoire des classes françaises. Les grandes grèves de 1936 et l'occupation d'usines par la classe ouvrière marquent un tournant majeur dans l'histoire de la formation des cadres (Boltanski, 1982). Durant cette période, les ingénieurs ont marqué tout à la fois leur proximité et leur détachement avec la classe ouvrière d'une part, et leur distanciation avec le patronat, d'autre part. Ainsi, ils soutinrent les revendications ouvrières (dans le but d'occuper une nouvelle place dans l'entreprise et de mettre à mal la toute-puissance des patrons), mais en dénoncèrent le mode d'expression, à savoir les occupations d'usine qu'ils assimilèrent à une atteinte à leur liberté de travail. Parallèlement, ils reprochèrent au patronat de les avoir écartés de la table des négociations qui eurent lieu dans le cadre des accords de Matignon signés en juin 1936 entre les représentants du patronat (CGPF) et les représentants du monde ouvrier (CGT). Revendiquant leur position intermédiaire, leur appartenance à une classe « moyenne », les ingénieurs vont d'ailleurs émettre eux aussi des revendications propres : pouvoir accéder aux instances de représentation du personnel au même titre que les classes ouvrières, pouvoir bénéficier des avantages que celles-ci arrivent à obtenir du patronat.

Dans la lignée de ces mouvements, se créait au lendemain de la 2nde guerre mondiale, la Confédération générale des cadres (CGC) ; cadre, un terme flou apparu quelques temps plus tôt pour désigner ceux qui peuvent ou non s'adjoindre au mouvement de mobilisation se constituant autour des ingénieurs. La CGC soutint l'établissement légal de la catégorie de cadres, celle-ci étant officiellement reconnue dans les arrêtés de Parodi conclus en septembre 1945. Ces arrêtés établissent des dispositions concernant les salaires et les classifications, et élaborent un statut légal du cadre : « Sont considérés comme cadres, les agents possédant une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière et exerçant, par

délégation de l'employeur, un commandement sur les collaborateurs de toute nature : ouvriers, employés, techniciens, agents de maitrise, ingénieurs, collaborateurs administratifs ou commerciaux (à l'exclusion des directeurs salariés…). ». Ces cadres peuvent être des ingénieurs qualifiés et débutants, ou des experts dotés d'une formation technique, et d'une longue expérience professionnelle. En 1947, l'Agirc est créée et les bénéficiaires de ce régime de retraite complémentaire sont définis par la Convention collective comme suit : les « cadres » et les « assimilés cadres[1] » (articles 4 et 4bis). C'est aussi à ce moment que sont créées les unions confédérales qui rassembleront les cadres, ingénieurs adhérents à Force-Ouvrière (FNIC puis Union des Cadres et Ingénieurs – UCI-FO aujourd'hui FO-Cadres), à la CGT qui regroupent également les techniciens (UGICT-CGT). Plus tard, en 1966, sera créée L'Association pour l'emploi des cadres dans l'objectif de répondre aux difficultés de reclassements de salariés au chômage ayant occupé le statut de cadre.

Ce que sont les cadres aujourd'hui

- *Un groupe difficile à définir et à quantifier*

La force de l'ouvrage de Luc Boltanski (1982) est de montrer comment le groupe social des cadres était avant tout le fruit d'une mobilisation symbolique et politique. En conséquence, il serait vain selon lui de vouloir en donner une définition substantialiste. D'ailleurs, le Code du travail n'impose pas de définition du terme de cadre (exception faite de la loi Aubry). En résultent différentes manières de l'appréhender.

À l'Insee, on parle actuellement de « Cadres et professions intellectuelles supérieures »[2]. Sur la base de l'Enquête emploi 2014, ce sont ainsi 4 millions d'individus, salariés ou non (Professions libérales par exemple), dépendant du secteur privé ou du secteur public (comme les salariés relevant de la Catégorie A de la fonction publique), qui sont rattachés à cette catégorie. Les données de l'Insee attestent par ailleurs une forte progression du poids des Cadres et professions intellectuelles supérieures dans la population salariée (Olivier Marchand, 2010). Sur la seule période 1962-2007, elle a pris 11 points, les cadres représentant 15,8 % du marché de l'emploi en 2007, contre 4,7 % en 1962).

Côté Agirc, on parle des cadres du privé relevant des domaines d'activité suivants : agriculture, commerce, industrie et services. Les statistiques de l'Agirc englobent aussi certaines entreprises semi-publiques, et tiennent compte des cadres d'outre-mer. Fin 2013, l'Agirc évaluait le nombre de cadres à 3,6 millions.

Coté Apec enfin, l'évaluation du nombre de cadres est plus restreinte encore, puisque limitée aux seules entreprises du privé de métropole. Elle est de 2,9 millions selon les derniers chiffres.

[1] Sont considérés comme assimilés cadres, les salariés dont le coefficient est à la hauteur du coefficient cadre, mais qui n'ont pas le statut de cadre. Ce sont des non-cadres au niveau de la convention collective.

[2] Cette catégorie regroupe des professeurs et professions scientifiques salariés qui appliquent directement des connaissances très approfondies dans les domaines des sciences exactes ou humaines, a des activités d'intérêt général de recherche, d'enseignement ou de santé. Des professionnels de l'information des arts et des spectacles dont l'activité est liée aux arts et aux médias. Des cadres administratifs et commerciaux d'entreprise, salariés qui ont des responsabilités importantes dans la gestion des entreprises. Des ingénieurs et cadres techniques d'entreprise, salariés exerçant des fonctions de responsabilité qui nécessitent des connaissances scientifiques approfondies.

Il n'existe pas de définition claire et arrêtée des cadres. Pourtant, est-il possible de définir ce que sont les cadres à travers ce qu'ils représentent pour les entreprises ? De les définir à travers un ensemble de caractéristiques qui leur seraient propres ? De circonscrire précisément les contours et spécificités de ce groupe social ?

- *Les cadres représentent une réalité pour les entreprises*

Différentes conventions collectives de branches concourent à circonscrire ce qu'est un cadre comparativement aux autres catégories de salariés. Ainsi, la notion de cadre est très souvent utilisée en matière de négociations collectives. Comme toutes les conventions collectives, celle du Syntec, par exemple, prévoit des minima de salaires différents selon le statut de cadre (et d'ingénieur) ou ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise) du salarié. Elle fixe aussi des durées de période d'essai différenciées selon les cadres et ingénieurs (3 mois) et les ETAM (des durées de 1 ou 2 mois renouvelable, selon la classification conventionnelle du salarié)[3].

- *Les cadres, des salariés comme les autres ?*

Depuis plusieurs décennies, nombreux sont les auteurs qui s'interrogent sur la spécificité de la catégorie « cadres ». Ceux-ci ne sont pas – ou plus – épargnés par le chômage, ils connaissent des carrières incertaines, peuvent être exposés à des formes de déclassement… Dans leur activité, leur charge de travail s'alourdit aussi, et nombreux sont ceux qui « à l'instar des autres salariés, supportent donc dans leur activité quotidienne le coût des multiples rationalisations engagées par les entreprises depuis les années 80 » (Michel Lallement, 2007).

Par ailleurs, les principes distinctifs historiques du contenu du travail du cadre par rapport aux non cadres, à savoir le commandement et l'expertise, deviennent de plus en plus ténus. Ainsi, les agents de maîtrise peuvent également être des hiérarchiques. Dans ce contexte, il paraît de plus en plus difficile de percevoir des frontières nettes entre les différentes catégories de salariés. Sur ce dernier point, certains sociologues parlent même de « l'éclatement » de la frontière entre cadre et non-cadres (Paul Bouffartigue, Charles Gadea, Sophie Pochic, 2010).

Les formes d'engagement syndical ne permettent plus non plus d'établir de clivages forts entre les cadres et les non cadres. Alors que dans le passé, ces derniers se refusaient à soutenir des occupations de sites industriels pour manifester leur désapprobation à l'égard des orientations stratégiques de leur entreprise, l'histoire sociale montre que depuis les années 1990, ils participent au côté des autres salariés à de telles actions (Paul Bouffartigue et Charles Gadea, 2000). Par ailleurs, les cadres votent plus souvent pour des organisations non strictement catégorielles. Ils ne se fondent plus dans la seule CGC, constitutive de leur identité sociale. L'hégémonie syndicale des cadres s'est estompée progressivement avec le temps. A la fin des années 1990, on assiste même à un revirement de situation, la CGC étant distancée aux élections prud'homales par la CFDT[4], ce qui pousse Paul Bouffartigue et Charles Gadea (2000) à parler « d'érosion du syndicalisme catégoriel ». Les résultats relatifs à la

[3] http://www.syntec.fr/fichiers/20130605111810_Convention_Syntec_Titre_02.pdf

[4] Lors des élections prud'homales de 1997, pour la section encadrement, la CFDT arrive en tête avec 31,5% des voix contre 21,9% pour la CGC.

représentativité syndicale en 2013 confirment cette tendance. Dans le collège techniciens, agents de maitrise, ingénieurs et cadres, les organisations syndicales confédérées multicatégorielles représentent 71,12 % des suffrages exprimés, alors que la CFE-CGC est troisième, avec seulement 18,16 % des voix. La CFDT arrive en tête avec 26,87 % devançant la CGT avec 21,02 %. Quant à FO en quatrième position avec 13,82 %, elle progresse de plus de 4 points en comparaison des résultats aux élections prud'homales de 2008.

De même, on constate une déconnexion croissante entre le niveau de salaire et le fait d'être ou ne pas être cadre. Comme le rappelait la Cour des comptes (2014) « progressivement, le niveau de salaire a perdu une bonne partie de son caractère discriminant entre cadres et non cadres », comme en témoigne le chevauchement des plages de rémunération des affiliés AGIRC et ARRCO.

Aussi, l'accès au statut de cadre par le biais de la promotion interne relativise la pertinence du critère du niveau de diplôme pour caractériser le cadre, critère qui apparait dans certaines conventions collectives.

- *Les cadres sont plus nombreux que dans le passé et ils se diversifient*

Selon l'Agirc, la population cadre a augmenté de + 43 % entre 1998 et 2013. Cette progression régulière s'est notamment faite au profit des cadres experts ou organisateurs n'exerçant pas de commandement sur d'autres salariés.

La notion de cadre expert renvoie selon l'Apec « à une personne particulièrement qualifiée dans un domaine d'activité et dont l'autorité et les avis font référence. Il est reconnu par ses pairs […] Pour de nombreux cadres, être un expert c'est également avoir acquis un savoir-faire, des compétences dans une fonction, dans une discipline grâce à une longue expérience ». Pour Sophie Pochic, 2004 (en référence à Luc Boltanski et Eve Chiapello 1999), cette figure s'est progressivement substituée « à la figure du 'cadre-statut' qui suggère la hiérarchie, la bureaucratie, les plans de carrière », même si de nombreux cadres experts sont responsables hiérarchiques. Pour Alain Pichon (2008), l'ascension des cadres experts est significative des nouvelles relations qui s'établissent dans l'entreprise : aujourd'hui le cadre travaille d'abord aux côtés d'autres cadres. Selon l'auteur, on assiste donc à une sorte de « horizontalisation de la hiérarchie », celle-ci se traduisant par un rétrécissement des perspectives de carrière dans l'entreprise.

La figure du « cadre organisateur » analysée par Marie-Anne Dujarier (2015) s'est imposée face aux exigences de rationalisation définies par notre mode productif actuel. Leur mission est d'accroître la rentabilité et la performance des entreprises en préconisant et en installant des outils, des méthodes de travail, des contrôles et procédures censés entre autres optimiser les flux de production. Organisant à distance l'activité des autres salariés, ils encadrent plus des équipes en mode projets qu'ils ne sont réellement managers.

Les cadres d'aujourd'hui semblent constituer un groupe d'autant plus composite que la proportion de jeunes et de femmes au sein de cette catégorie a augmenté. Si dans le passé, l'homme âgé travaillant dans le secteur de l'industrie pouvait être tenu comme représentatif du cadre, cette image doit être aujourd'hui nuancée. Selon l'Agirc, sur 100 cadres, 36 sont des femmes (la référence cadre étant ici définie par les articles 4 et 4 bis). Dans certaines fonctions, le poids qu'elles représentent est plus que majoritaire. Il dépasse les 70 % dans les

fonctions Ressources humaines et santé-action-culture par exemple[5]. Quant à la répartition par âge des cadres, elle est relativement équilibrée. Selon l'Agirc toujours, 28 % sont des trentenaires, 31 % des quadragénaires et 30 % ont plus de 50 ans. Diversifié, le groupe social des cadres renferme aussi des inégalités : l'insécurité professionnelle touche de manière différenciées les tranches d'âge de la population salariée tandis que les questions de l'accès aux postes à forte responsabilité, de rémunérations, des gestions de carrière se conjuguent différemment selon les sexes (Frédérique Pigeyre, in Bouffartigue 2000).

Comment les cadres se perçoivent-ils ?

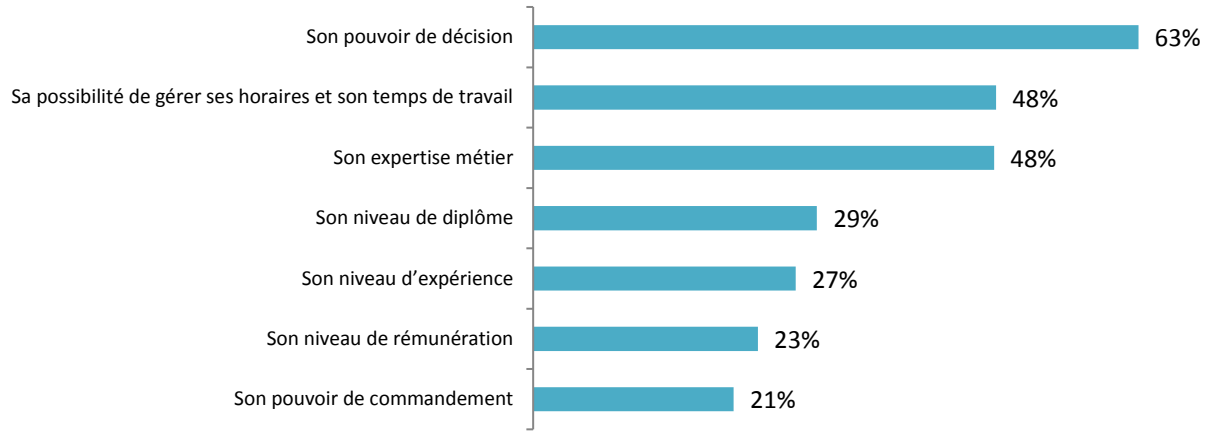
De fait, il est légitime de s'interroger sur la manière dont les cadres se représentent eux-mêmes. Quelles sont leurs caractéristiques énoncées ? Quel sens donnent-ils au statut « cadre » si tant est que cette catégorie professionnelle puisse leur paraitre comme signifiante et distincte des autres catégories de salariés ? Les politiques d'entreprise participent-elles à rendre ce groupe social distinctif ? Les cadres se définissent-ils aujourd'hui comme un groupe homogène ?

- *Le pouvoir de décision : principal marqueur identitaire*

Dans 63 % des cas, les cadres se définissent par leur pouvoir de décision (**illustration 1**). La possibilité de gérer leurs horaires et leur temps de travail, de même que leur expertise métier apparaissent comme des caractéristiques plus secondaires (48 % chacune). Moins de 3 cadres sur 10 font de leur niveau de diplôme, de leur expérience, de leur niveau de rémunération, une de leur caractéristique. Quant au pouvoir de commandement, il n'est cité que par 21 % des cadres. Une précédente étude réalisée par l'Apec (2009) avait d'ailleurs montré que les cadres avaient tendance à minimiser l'autorité exercée sur les autres salariés, préférant mettre en valeur d'autres types de missions proches, comme le fait de planifier des tâches ou d'organiser des charges de travail.

[5] Enquête *Situation professionnelle et rémunération des cadres* –13 500 cadres du privé en poste interrogés (Apec, 2015).

Illustration 1 - Selon-vous, qu'est-ce qui caractérise le mieux un cadre (plusieurs réponses possibles)



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Le niveau de responsabilité des cadres influe sur la manière dont ceux-ci se définissent (**illustration 2**). Les responsables hiérarchiques insistent plus sur leur pouvoir de décision que les autres cadres : 74 % contre 47 % chez les cadres n'animant pas d'équipe. Chez ces derniers, la possibilité de gérer ses propres horaires et son temps de travail (58 %) constitue l'élément le plus caractéristique.

Illustration 2 - Les trois principales caractéristiques attribuées aux cadres selon le niveau de responsabilité

NIVEAU DE RESPONSABILITE	Cadre hiérarchique	Cadre animant en permanence une équipe sans être responsable hiérarchique	Cadre animant des équipes dans le cadre de projets limités dans le temps	Cadre sans activité d'animation
1e caractéristique	Son pouvoir de décision (74 %)	Son pouvoir de décision (68 %)	Son pouvoir de décision (57 %)	Sa possibilité de gérer ses horaires et son temps de travail (58 %)
2e caractéristique	Son expertise métier (47 %)	Sa possibilité de gérer ses horaires et son temps de travail (52 %)	Sa possibilité de gérer ses horaires et son temps de travail (53 %)	Son expertise métier (50 %)
3e caractéristique	Sa possibilité de gérer ses horaires et son temps de travail (38 %)	Son expertise métier (50 %)	Son expertise métier (44 %)	Son pouvoir de décision (47 %)

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Les cadres dirigeants, autonomes et intégrés portent une importance différenciée au pouvoir de décision. Il est systématiquement décrit comme la principale caractéristique mais dans des proportions très inégales : 76 %, 64 % et 58 % **(Annexe B)**. La position très affirmée des cadres dirigeants s'explique en partie par leur niveau de responsabilité : 93 % sont responsables hiérarchiques contre 38 % chez les cadres autonomes et 30 % chez les cadres intégrés.

Les hommes qui accèdent plus massivement à des postes à responsabilités sont aussi proportionnellement plus nombreux que les femmes à mettre en avant le pouvoir de décision (67 % contre 54 %).

Parmi les cadres interrogés, les responsables hiérarchiques sont proportionnellement moins nombreux chez les jeunes cadres (17 % des cadres âgés de moins de 30 ans occupent une telle fonction, contre 52 % chez les cadres quadragénaires et 49 % chez les cadres plus âgés). Aussi, plus les cadres sont jeunes, moins ils accordent de poids à la prise de décision. Celle-ci n'est présentée comme une caractéristique des cadres que par la moitié des cadres de moins de 30 ans, alors qu'elle l'est dans des proportions plus importantes au-delà de 50 ans (70 %).

Quelle que soit leur fonction, les cadres font du pouvoir de décision, de la possibilité de gérer ses horaires et son temps de travail, ainsi que de l'expertise métier, les principales caractéristiques des cadres (**illustration 3**). Mais tous ne placent pas ces éléments au même niveau. Ainsi, les cadres de la Direction d'entreprise se démarquent par l'importance qu'ils accordent au pouvoir de décision (85 %). Ils citent chacune des autres caractéristiques en mineur. Dans les autres cas, la proportion de cadres faisant du pouvoir de décision une caractéristique des cadres est plus faible. Elle oscille entre 53 % et 63 %.

Illustration 3 - Les trois principales caractéristiques attribuées aux cadres selon la fonction

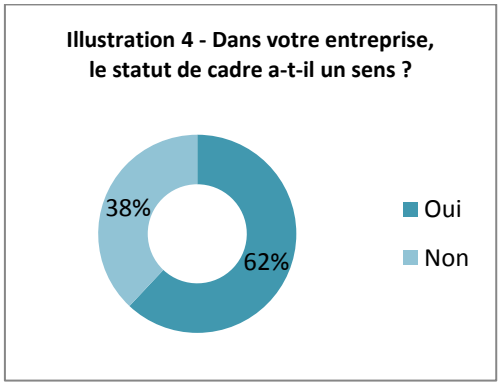
FONCTION	Ressources humaines	Direction d'entreprise	Informatique	Autres fonctions
1e caractéristique	Son pouvoir de décision (61 %)	Son pouvoir de décision (85 %)	Sa possibilité de gérer ses horaires et son temps de travail (61 %)	Son pouvoir de décision (63 %)
2e caractéristique	Sa possibilité de gérer ses horaires et son temps de travail (52 %)	Son expertise métier (41 %)	Son pouvoir de décision (53 %)	Son expertise métier (49 %)
3e caractéristique	Son expertise métier (41 %)	Son pouvoir de commandement (33 %)	Son expertise métier (46%)	Sa possibilité de gérer ses horaires et son temps de travail (46 %)

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Par ailleurs, plus une entreprise compte une proportion de cadres faible, plus le pouvoir de décision ressort comme un élément distinctif. Ainsi, dans les entreprises affichant un taux d'encadrement inférieur à 20 %, les trois quarts des cadres en font une caractéristique principale. À l'inverse, dans les entreprises enregistrant plus de 50 % des cadres, seuls 53 % des cadres jugent que le pouvoir de décision les caractérise **(Annexe D)**. Aussi, la proportion de cadres considérant le pouvoir de décision comme caractéristique oscille entre 70 % et 53 % selon les secteurs d'activité (ces pourcentages s'appliquant respectivement à la Construction et aux Activités informatiques, ingénierie-R&D et télécommunications). Dans ce dernier secteur, la possibilité de gérer ses horaires et son temps de travail prédomine légèrement parmi les éléments caractéristiques (54 %) **(Annexe E).**

- *Le statut de cadre est perçu comme un élément signifiant*

62 % des cadres jugent que le statut de cadre a un sens (**illustration 4**).



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Le niveau de responsabilité du cadre et le taux d'encadrement de l'entreprise induisent des points de vue différenciés.

Les cadres responsables hiérarchiques sont proportionnellement les plus nombreux à voir du sens dans le statut de cadre (73 %). Inversement, les cadres sans activité d'animation se montrent plus partagés sur cette dimension. Seuls 47 % estiment que le statut de cadre fait sens, peut-être en raison d'un sentiment de proximité plus forte avec les non-cadres **(Annexe A)**. En corolaire, plus les cadres sont âgés, plus ils considèrent que le statut de cadre a un sens (dans 69 % des cas pour les cadres âgés de 50 ans et plus, contre 57 % des cadres trentenaires). Les cadres dirigeants sont aussi en conséquence proportionnellement plus nombreux à donner un sens au statut de cadre (80 %, contre 58 % pour les cadres intégrés) **(Annexe B)**. C'est aussi le cas des cadres exerçant dans la fonction Direction d'entreprise (79 %). La proportion de cadres de la fonction RH qui voient dans le statut de cadre un élément signifiant est moindre (60 %), mais elle reste de loin supérieure à celle relevée chez les cadres de la fonction Informatique (49 %) **(Annexe C)**.

La structure de l'entreprise ainsi que son secteur d'activité jouent sur la perception des cadres. Plus ces derniers évoluent dans des entreprises où le taux d'encadrement est fort, moins ils jugent que le statut de cadre est signifiant. 47 % des cadres qui travaillent dans des entreprises comptant une majorité des cadres, indiquent que le statut de cadre a un sens. En revanche, cela concerne 75 % des cadres travaillant dans des entreprises où le taux d'encadrement est inférieur à 20 % **(Annexe D)**. En conséquence, dans les secteurs d'activité où le taux d'encadrement est fort, comme les Activités informatiques, ingénierie-R&D et télécommunications, le sens du statut de cadre est plus faiblement ressentie que dans les autres secteurs d'activité (49 % de cadres concernés). À l'inverse, dans les secteurs de la Construction et du Commerce, caractérisés par un taux d'encadrement faible, la proportion est nettement plus élevée (soit 77 % et 72 %) **(Annexe E)**.

Pour les cadres jugeant le statut de cadre signifiant, plusieurs éléments sont avancés à titre explicatif. Ces éléments renvoient aux compétences et savoir-faire qu'ils pensent devoir maîtriser : la prise de décision, la capacité à encadrer des équipes sont citées pour qualifier

ce qui définit les cadres, mais aussi pour indiquer ce qui les singularise au regard des non-cadres. Le niveau d'expertise est également mentionné.

Vous considérez que dans votre entreprise, le statut de cadre a un sens. Pourquoi ? (exemples de verbatim)

« Les cadres ont plus de responsabilités que les autres salariés. De même, ils sont plus autonomes ». Femme, 35-39 ans – Responsable hiérarchique – Fonction Direction d'entreprise – Entreprise de services médico-social – Entreprise de 50 à 99 salariés.

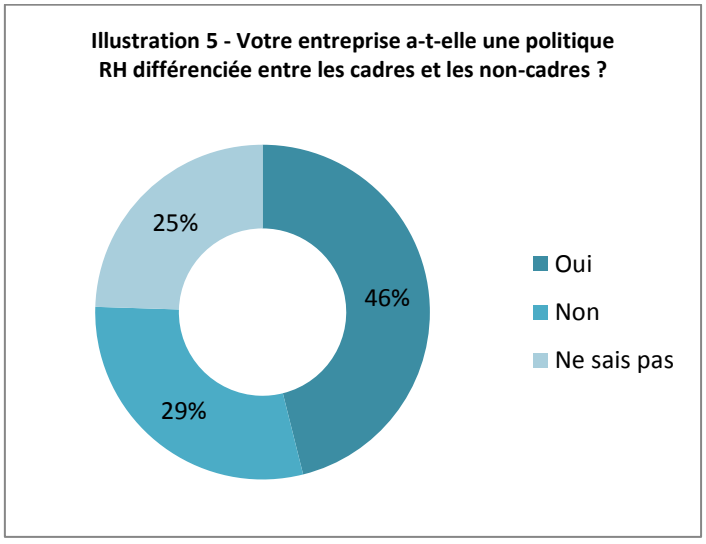
« Cela implique plus d'investissement de la part des salariés et également des risques décisionnels. » Femme, moins de 30 ans – Sans activité d'animation – Fonction Gestion, finance, administration – Industrie – Entreprise de plus de 1 000 salariés

« On ne demande pas la même chose à un cadre et à un salarié ». Homme – 30-34 ans – Sans activité d'animation – Fonction Informatique – Industrie – Entreprise de 250 à 499 salariés.

« La différence [avec les non-cadres] se fait grandement par le biais de l'accessibilité au fonctions de management, la reconnaissance d'une expertise et la capacité et le pouvoir de prendre des décisions. La différence se fait grandement au niveau de la rémunération et des horaires de travail ». Femme, 30-34 ans – Fonction Etudes RD – Industrie – Entreprise de plus de 1 000 salariés.

- *Les politiques d'entreprises participent à faire du groupe « cadre », une entité distincte des autres catégories de salariés*

46 % des cadres estiment que leur entreprise mène une politique RH différenciée entre les cadres et les non-cadres **(illustration 5)**. 29 % pensent le contraire et un quart d'entre eux ne parvient pas à se positionner sur le sujet ; il s'agit essentiellement de cadres éloignés des sphères de décision.



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Les cadres de la fonction RH, qui sont les plus impliqués au niveau opérationnel sur la gestion des politiques RH dans l'entreprise, ont un point de vue plus tranché (**illustration 6**). Seuls 6 % d'entre eux sont sans opinion concernant une possible différenciation statutaire au niveau des politiques RH (contre une fourchette allant de 14 % à 39 % pour les autres fonctions). Et ils ne sont que 42 %, parmi l'ensemble de ces cadres de la fonction RH, à estimer qu'il existe des différences effectives selon les statuts, là où pour les cadres de la Direction d'entreprise, que l'on peut concevoir comme des porte-parole des entreprises, la proportion dépasse les 50 %. Toutefois, dans la fonction Informatique, la proportion de cadres percevant des politiques et de pratiques RH différenciées se situe légèrement en deçà à celle observée dans la fonction RH (39 %).

Illustration 6 – Votre entreprise a-t-elle une politique RH différenciée entre les cadres et les non-cadres ? (Résultats par fonctions)

FONCTION	Ressources humaines	Direction d'entreprise	Informatique	Autres fonctions
% Oui	42 %	54 %	39 %	47 %
% Non	52 %	32 %	22 %	29 %
% NSP	6 %	14 %	39 %	24 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Les cadres dirigeants, qui expriment une opinion dans 92 % des cas, sont une majorité à faire état de traitements différenciés entre les cadres et les non-cadres (60 %). Chez les cadres intégrés et autonomes, cette vision est partagée par une minorité de cadres (4 sur 10). Mais beaucoup parmi eux sont sans avis tranché sur cette question (2 cadres sur 10 ne se positionnent pas) **(Annexe B).**

L'idée selon laquelle il existerait des politiques et des pratiques RH différenciées est plus partagée chez les cadres avec des responsabilités hiérarchiques : 53 % vont dans le sens de cette assertion, alors que cela ne concerne que 4 cadres sur 10 parmi ceux qui animent une équipe, et 38 % chez les cadres n'animant pas d'équipe **(Annexe A).**

Par ailleurs, dans les entreprises comptant plus de 50 % de cadres, cette assertion est particulièrement faible (40 % contre une 49 % dans les entreprises comptant moins de 20 % de cadres et 53 % pour les entreprises à taux d'encadrement intermédiaire). Mais c'est aussi dans ces entreprises, que la proportion de répondants ne sachant pas se positionner sur cette question est la plus élevée (27 %, contre respectivement 15 % et 19 % dans les autres entreprises) **(Annexe D).**

Indifféremment du taux d'encadrement, le secteur d'activité joue aussi sur la perception des politiques d'entreprise. Les cadres percevant des différences de traitement entre les cadres et les non-cadres sont proportionnellement moins nombreux dans l'Informatique, ingénierie-R&D et télécommunications (36 %) que dans l'Industrie (56 %) **(Annexe E).**

La taille d'entreprise influe aussi sur l'opinion des cadres. Dans les entreprises de très grande taille (1 000 salariés et plus), la différence de traitement RH est majoritairement perçue (soit

dans 56 % des cas). Inversement, dans les structures de moins de 50 salariés, elle apparait en minorité, chez 3 salariés sur 10 à peine.

Plus globalement, il existe une corrélation entre le fait de percevoir un sens au statut de cadre et le fait de discerner des politiques et pratiques RH différenciées selon les catégories de salariés. Ainsi, 56 % des cadres jugeant le statut de cadre signifiant considèrent que leur entreprise applique une politique et des pratiques RH différenciées. En revanche, seuls 31 % des cadres jugeant que le statut de cadre n'est pas signifiant perçoivent de telles différences (**illustration 7**).

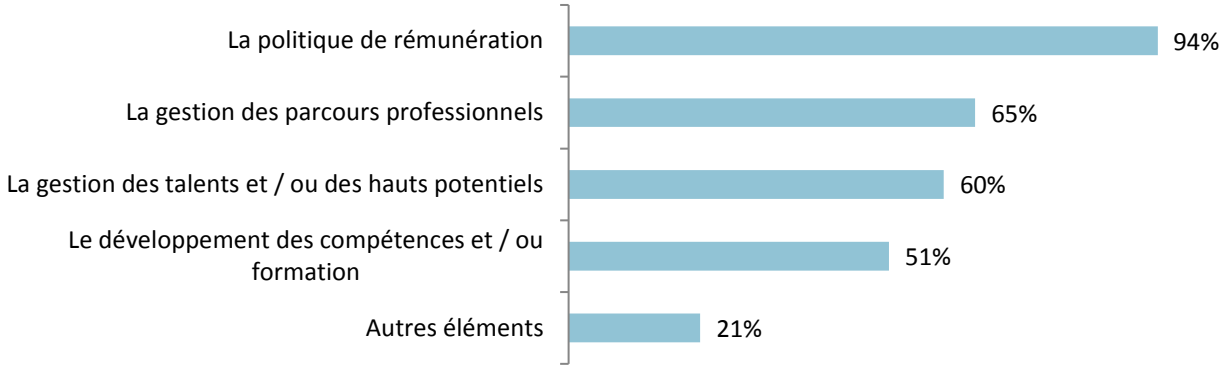
Illustration 7 – Part des cadres jugeant leur statut signifiant selon qu'ils perçoivent ou non des politiques et pratiques RH différenciées dans leur entreprise ?

	% de cadre indiquant que le statut de cadre est signifiant dans leur entreprise	% de cadre indiquant que le statut de cadre n'est pas signifiant dans leur entreprise
% de cadre estimant qu'il existe des pratiques et politiques RH différenciées entre les cadres et les non-cadres.	56%	31%
% de cadre estimant qu'il n'existe pas de pratiques et politiques RH différenciées entre les cadres et les non-cadres.	23%	39%
% de cadres ne sachant pas s'il existe des pratiques et des politiques RH différenciées	21%	30%
Total	100%	100%

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Pour les cadres qui considèrent que leur entreprise applique des politiques et des pratiques RH différenciées selon les statuts, la politique de rémunération est posée comme l'élément le plus différenciant (**illustration 8**). Celle-ci est jugée différente dans 9 cas sur 10. Viennent ensuite la gestion des parcours professionnels et la gestion des talents, citées dans 6 cas sur 10. Le développement des compétences est avancé de manière plus relative et ce dans la moitié des cas. Enfin, certains cadres voient d'autres éléments de différenciation types, comme la gestion du temps de travail, les RTT et la couverture de prévoyance cadre.

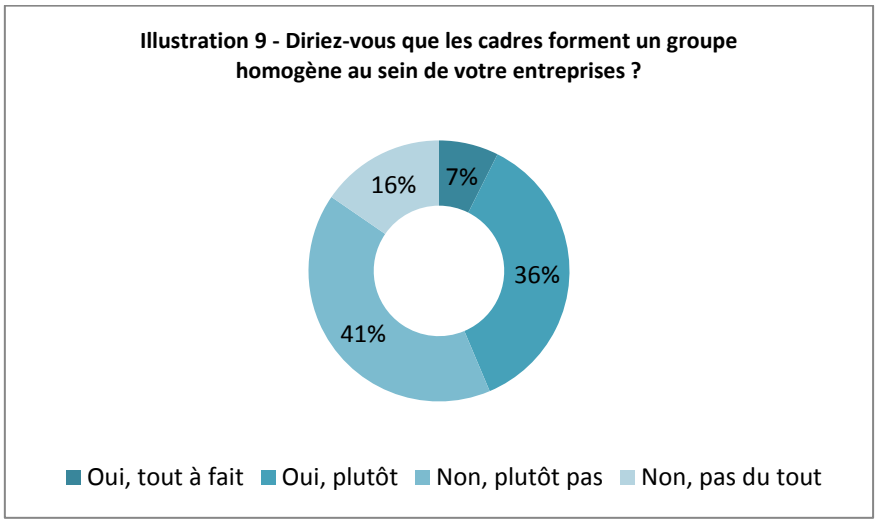
Illustration 8 - Sur quesl éléments votre entreprise applique-t-elle selon vous, une politique et des pratiques RH différenciées entre cadres et non cadres



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

- *Les cadres se perçoivent comme un groupe social diversifié*

Dans 57 % des cas, les cadres soulignent leur hétérogénéité **(illustration 9)**. Ce sentiment est plus ou moins prononcé selon le profil des cadres et les caractéristiques des entreprises.



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Les cadres exerçant des responsabilités hiérarchiques et ceux animant de manière permanente des équipes sans être hiérarchiques mettent plus en avant cette disparité (respectivement 58 % et 60 % ; contre 54 % pour les autres cadres).

Plus distants avec le monde de l'entreprise ou ayant le moins de recul vis-à-vis de celle-ci, les cadres les plus jeunes, de même que les plus âgés, soulignent le moins cette disparité (respectivement 48 % pour les moins de 30 ans et 50 % pour les plus de 50 ans, contre une proportion allant de 63 % et 59 % pour les cadres trentenaires et quadragénaires).

De plus, les cadres relevant de la Direction d'entreprise émettent un point de vue très différent des autres cadres. Ils sont les seuls à considérer très majoritairement les cadres comme un groupe homogène (61 %). Dans les fonctions Informatique et Ressources humaines, ils ne sont respectivement que 36 % et 34 % à partager une telle opinion **(Annexe C).**

L'hétérogénéité des cadres est une opinion prédominante dans toutes les entreprises quels que soient leur taux d'encadrement et secteur d'activité. Toutefois, elle est plus faiblement perçue dans les entreprises avec un faible taux d'encadrement (52 %), et dans le secteur du Commerce (53 %) **(Annexes D et E).** De son côté, la taille de l'entreprise représente un élément plus clivant. Dans toutes les structures, l'idée selon laquelle les cadres forment un groupe hétérogène prédomine, sauf dans les entreprises de moins de 50 salariés. Ainsi, 65 % des cadres travaillant dans des entreprises de moins de 20 salariés et 52 % des salariés travaillant dans des entreprises comptant entre 20 et 49 salariés pensent au contraire que les cadres forment un groupe homogène, contre une proportion oscillant entre 36 % et 46 % pour les structures plus importantes.

Les cadres ont été invités à expliquer pourquoi, selon eux, ils formaient un groupe hétérogène. Plusieurs éléments ont été cités, à commencer par les différences de position et d'accès au statut de cadre.

La différence entre le top management, les cadres intermédiaires et les cadres opérationnels apparaît très souvent dans leurs discours, avec l'idée sous-jacente selon laquelle il existe différents degré de responsabilités chez les cadres, notamment en matière de prise de décision. En prolongement, le niveau de rémunération est aussi présenté comme un élément différenciant.

Vous considérez les cadres comme un groupe non homogène. Pourquoi ? (exemples de verbatim)

« Il y a des cadres en direction, des cadres terrain, des cadres managers, des cadres dans des fonctions d'appui, des négociateurs, etc... » Homme, 55 ans ou plus – Animation permanente d'équipe en permanence sans responsabilité hiérarchique – Fonction Commercial-marketing – Service de transports – Entreprise de 500 à 999 salariés.

« Il y a une grosse différence entre les cadres dirigeants, les cadres des fonctions supports et les autres cadres au niveau des rémunérations et du temps de travail. » Homme, 30-34 ans – Responsable hiérarchique – Fonction Gestion-Finance-Administration – Activités informatiques, ingénierie-R&D et télécommunications – Entreprise de 50 à 99 salariés.

Le mode d'accès au statut de cadre est aussi présenté comme un élément distinctif. Pour certains cadres, il existe une vraie différence entre ceux qui ont accédé à ce statut du fait de leur ancienneté et de promotions internes et ceux qui ont accédé rapidement à ce statut du fait de leur niveau de qualification. Des différences générationnelles sont ici posées. En 2006, M. Baraton a établi pour l'INSEE une rétrospective du mode d'accès au statut de cadre. Elle précise que la probabilité pour un salarié du secteur privé ou semi-public de devenir cadre consécutivement à une évolution de carrière a diminué depuis la fin des années 1978 et que parallèlement, la part des jeunes qui sont devenus cadres en tout début de carrière a augmenté. La figure même des cadres promus a évolué au cours des dernières décennies. Ainsi l'INSEE indique que dans les années 1980, « les promotions comme cadre étaient plus fréquentes aux âges intermédiaires (31-40) pour les hommes comme pour les femmes »… En revanche, dans les années 1990, les jeunes de moins de 31 ans surtout les hommes, sont les principaux bénéficiaires de promotion au statut de cadre. Pour l'INSEE, ces promotions rapides s'expliquent du fait du haut niveau de qualification de ces jeunes entrant sur le marché du travail. Aussi, l'opinion des cadres reflète cette réalité sociologique.

Vous considérez les cadres comme un groupe non homogène. Pourquoi ? (exemples de verbatim)

« [Il y a des] cadres issus de grandes écoles et [des] cadres de la promotion interne ». Femme, 50-54 ans – Responsable hiérarchique – Fonction Ressources humaines – Industrie – Entreprise de 1 000 salariés et plus.

« Il existe un véritable fossé entre les cadres anciens, issus de la promotion interne et les cadres nouvellement recrutés et qui viennent d'autres secteurs d'activité. Ils sont mieux formés et plus conscients à la fois de leurs droits mais aussi des attentes de l'entreprise à leur égard ». Femme, plus de 55 ans – Responsable hiérarchique - Fonction Ressources humaines – Tourisme – Entreprise de 1 000 salariés et plus.

« [Il y a une] grande disparité transgénérationnelle. Beaucoup de cadres promus à l'interne continuent de travailler comme des ETAM, en se reposant sur les nouveaux arrivants pour le travail à accomplir. On attend beaucoup des plus jeunes notamment en terme d'investissement personnel, y compris si ça doit empiéter sur leur vie privée, mais les anciens ont parfois (ce n'est pas général non plus) tendance à se la couler douce, protégés par leur

ancienneté ». Homme, 35-39 ans – Sans activité d'animation – Fonction Services techniques – Industrie – Entreprise de 1 000 salariés et plus.

D'autres éléments sont aussi évoqués spontanément comme la taille de l'entreprise dans laquelle ces cadres travaillent et sa présence à l'international.

Vous considérez les cadres comme un groupe non homogène. Pourquoi ? (exemples de verbatim)

« La société [dans le sens entreprise] étant représentée sur tout le territoire français et en Europe, les cadres ne forment pas une "société" dans l'entreprise. » Homme, 55 ans et plus – Animation permanente d'équipe sans responsabilité hiérarchique – Fonction Commercial-marketing – Service des transports – Entreprise de 500 à 999 salariés.

Enfin, les cadres évoquent le comportement des cadres pour expliquer leur hétérogénéité : esprit de compétition, manque de sens du collectif. Pour certains cadres, les entreprises présentant une structure pyramidale seraient particulièrement propices à de telles postures, en ce sens qu'elles n'offriraient pas à tous les cadres la possibilité d'évoluer professionnellement, ce qui serait générateur de rivalités en entreprise. Finalement, selon ces discours, les cadres représenteraient un ensemble d'individus isolés plus qu'un groupe homogène.

Vous considérez les cadres comme un groupe non homogène. Pourquoi ? (exemples de verbatim)

« L'individualisme prédomine. Chacun se soucie de ses propres problématiques, les individualités ne forment pas une équipe soudée. » Homme, 35-39 ans – Responsable hiérarchique – Fonction Études-R&D – Industrie – Entreprise de 250 à 499 salariés.

« L'entreprise créée une individualisation des comportements, qui ne favorise pas l'esprit de groupe et de solidarité. » Homme, 50-54 ans – Sans activité d'animation – Fonction Commercial-marketing – Banque-assurances-immobilier – Entreprise de plus de 1 000 salariés.

Différence de niveaux de responsabilité, différence de modes d'accès au statut de cadre, individualisme sont donc cités par les cadres mettant en avant leur hétérogénéité. Mais ces éléments sont aussi avancés par les cadres jugeant former un groupe homogène. Ces derniers mettent aussi en avant la cohésion qui existe entre eux, et ils se définissent aussi comme homogène car différents dans leur ensemble des non-cadres.

Vous considérez les cadres comme un groupe homogène. Pourquoi ? (exemples de verbatim)

« Il y a une cohésion entre nous : toujours l'un qui peut aider l'autre : soutien lors d'audit, préparation aux réunions hebdomadaires » Homme, moins de 30 ans – Sans activité d'animation – Fonction Services techniques – Industrie – Entreprise 1 000 salariés et plus.

« *Tous font face au même challenge.* » Homme, 30-34 ans – Responsable hiérarchique – Fonction Production industrielle – Industrie – Entreprise de plus de 1 000 salariés.

« *Les cadres forment un groupe homogène au sein de mon entreprise parce qu'on forme un groupe uni et que nous coopérons ensemble pour le rendement de l'entreprise, malgré nos différences de département ou de responsabilité.* » Homme, moins de 30 ans – Responsable hiérarchique – Services techniques – Transports – Entreprise de 20 à 49 salariés.

« *Les mêmes droits et les mêmes devoirs sont appliqués à toute cette catégorie*. » Homme, moins de 30 ans – Animation d'équipe-projets – Fonction Informatique – Banque, assurance, immobilier – Entreprise de 1 000 salariés et plus.

« *Il y a une nette différence d'implication et de compétences entre les cadres et les non-cadres*. » Femme, 35-39 ans – Fonction Commercial, marketing – Commerce – Entreprise de 100 à 250 salariés.

- *Leurs relations à l'entreprise témoignent de comportements différenciés*

Signe de ces disparités, les cadres adoptent des relations différenciées avec leur entreprise. L'analyse de ces types de relation a fait l'objet de nombreuses recherches. Les façons de catégoriser et de définir ces relations ne sont pas homogènes dans les travaux.

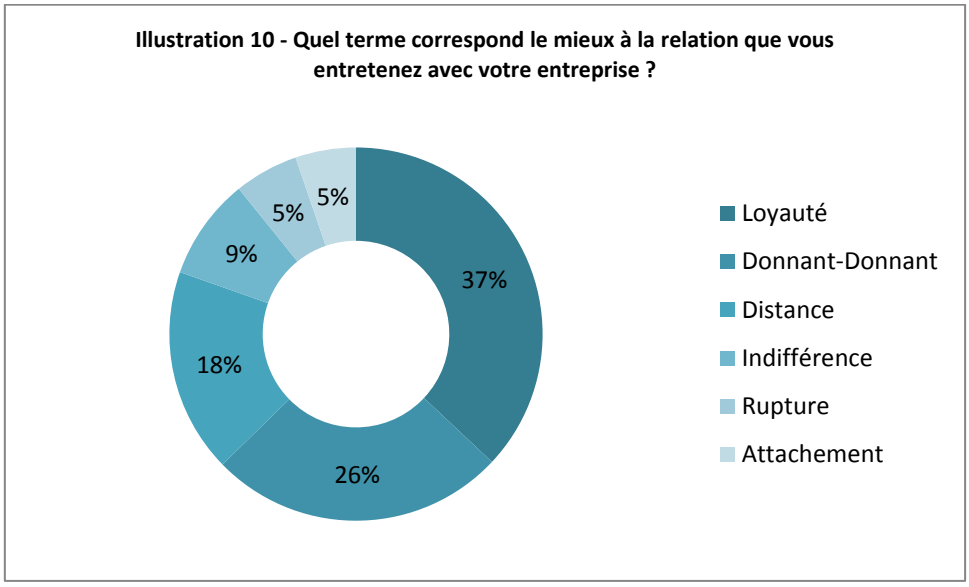
L'un des auteurs les plus cités en la matière est Denise M. Rousseau (1995) qui a établi le cadre théorique « du contrat psychologique ». Spécialiste des comportements dans les organisations, l'auteur a analysé les systèmes réciproques d'obligations et de promesses qui soudent les individus avec et au sein de leur organisation. Dans le monde de l'entreprise, salarié et employeur seraient unis par ce principe. En même temps que l'employeur garantit au salarié rémunération et conditions matérielles de travail (formation, ressources, sécurité…), celui-ci s'engage à réaliser ce que l'entreprise attend de lui.

Ce contrat psychologique est instable. Il peut se rompre et entraîner des processus de méfiance, de distanciation, tant et si bien que des salariés peuvent se retrouver en difficulté, voire en rupture par rapport à leur entreprise (Céline Desmarais et Maryse Dubouloy, 2010). Ces auteurs ont émis l'hypothèse selon laquelle un recrutement précipité, sans échange réel entre le cadre et son hiérarchique, pouvait entraîner un tel risque de rupture. De même, un cadre déconnecté des centres de décisions serait plus prompt à se détacher de son entreprise. L'absence ressentie de reconnaissance du travail fourni peut être un autre élément déclencheur. Un salarié se surinvestissant dans son travail, du fait d'un attachement fort à son entreprise, peut développer un sentiment de rupture vis-à-vis de celle-ci dès lors qu'il ne perçoit plus de « juste contrepartie » à son engagement.

Olivier Herrbach, Karim Mignonac et David Moustaud (2011) ont décrit plus en détail les processus de distanciation à l'entreprise : « Un salarié se distance (ou se dés-identifie) de l'entreprise lorsqu'il constate, accepte, intériorise, voire valorise l'idée de ne pas avoir les mêmes attributs, valeurs ou principes que ceux qui définissent son organisation ». Pour les auteurs, ce processus de distanciation peut révéler un « mécanisme protecteur » enclenché par le salarié. Dans l'impossibilité de s'investir à hauteur de ce qu'il estime être attendu de son entreprise, il s'en éloigne. Les auteurs mettent en avant l'aspect coûteux de ce processus de distanciation : risque de performance réduite pour l'entreprise, démotivation du salarié et risque de rejet de l'entreprise.

Dans le déroulé de cette étude, les cadres ont été interrogés sur le lien spécifique qui les unissait à leur entreprise : expression d'une loyauté à son entreprise, sentiment de distance, de rupture, expression d'une relation de donnant-donnant, sentiment d'indifférence ou d'attachement fort à l'entreprise.

Signe qu'être cadre ne signifie pas entretenir une relation type à son entreprise, les réponses des cadres sont très partagées sur cette question, même si deux tendances fortes dominent : le sentiment de loyauté d'une part (37 % des cadres) suivi par une relation « donnant-donnant » dans 26 % des cas **(illustration 10)**.



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Selon leur profil, les cadres témoignent de rapports différenciés à leur entreprise.

Le niveau de responsabilité induit différents rapports à l'entreprise **(Illustration 11)**. Plus celui-ci décroît, plus la proportion de cadres s'affirmant loyaux diminue. Elle passe ainsi de 45 % chez les cadres hiérarchiques à 26 % chez les cadres n'animant pas d'équipe. Ces derniers sont les plus partagés quant au type de relation qu'ils entretiennent avec l'entreprise. 25 % sont dans la distance et 24 % se disent dans une relation de donnant-donnant.

Les jeunes se situent en majorité dans une relation de donnant-donnant avec leur entreprise (37 %), alors que chez les cadres les plus âgés où seuls 20 % se situent dans cette relation, la loyauté prédomine à plus de 50 % **(Illustration 12)**. La loyauté prévaut aussi chez les cadres trentenaires et les quadragénaires mais de manière plus nuancée (29 % et 35 %). De nombreux travaux suggèrent l'existence d'une « Génération Y » qui fonderait son rapport à l'entreprise et au travail dans une relation de donnant-donnant. Nés à l'heure d'Internet, incités à allonger leurs études du fait d'une difficile insertion sur le marché du travail, ces jeunes seraient en résistance avec le monde de l'entreprise, faisant de la conjugaison travail-épanouissement personnel, un impératif. L'existence même de comportements propres à cette génération est toutefois fortement nuancée par plusieurs chercheurs. Ainsi Nicolas Flamant (2005) montre que cette idée est plus révélatrice de tensions intergénérationnelles que la traduction de réelles dichotomies, que celles-ci touchent les aptitudes ou les compétences. Le

monde de l'entreprise serait en quelque sorte composé de « jeunes » (emblématisés actuellement par une génération Z plutôt que par une génération Y) dont les « séniors » estimeraient qu'ils les « pousseraient vers la sortie ». Ces « jeunes » se montreraient plus favorables que les « séniors » aux changements organisationnels, jugeant que ces derniers les empêcheraient par ailleurs de progresser dans leur carrière. Pour Nicolas Flamant rejoint plus récemment par Franck Brillet, Patricia Coutelle et Annabelle Hulin (2013), le concept de génération Y traduirait davantage les préoccupations managériales d'entreprises soucieuses d'adapter leurs pratiques RH aux attentes et visions de leurs salariés, notamment des jeunes entrant sur le marché du travail.

Illustration 11 – Nature de la relation entretenue avec l'entreprise selon le niveau de responsabilité

NIVEAU DE RESPONSABILITE	Cadre hiérarchique	Cadre animant en permanence une équipe sans être responsable hiérarchique	Cadre animant des équipes dans le cadre de projets limités dans le temps	Cadre sans activité d'animation
Loyauté	45 %	43 %	29 %	26 %
Donnant-donnant	25 %	25 %	31 %	24 %
Distance	15 %	13 %	17 %	25 %
Rupture	5 %	4 %	5 %	7 %
Attachement	5 %	5 %	6 %	5 %
Indifférence	5 %	10 %	11 %	13 %
Total	100 %	100 %	100 %	100%

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Illustration 12 – Nature de la relation entretenue avec l'entreprise selon l'âge

AGE	Moins de 30 ans	De 30 à 39 ans	De 40 à 49 ans	50 ans et plus
Loyauté	23 %	29 %	35 %	51 %
Donnant-donnant	37 %	28 %	24 %	20 %
Distance	14 %	21 %	20 %	14 %
Rupture	7 %	6 %	6 %	4 %
Attachement	7 %	6 %	6 %	4 %
Indifférence	12 %	10 %	9 %	7 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Des différences de positionnement apparaissent aussi selon les fonctions (**illustration 13**). La moitié des cadres relevant de la fonction RH et quasiment tout autant des cadres de la fonction

Direction d'entreprise expriment un sentiment de loyauté envers leur entreprise. Le positionnement des cadres de l'Informatique s'avère nettement moins tranché. 29 % se disent dans une relation de donnant-donnant et 27 % dans une relation de loyauté.

Illustration 13 – Nature de la relation entretenue avec l'entreprise selon la fonction

FONCTION	Ressources humaines	Direction d'entreprise	Informatique	Autres fonctions
Loyauté	50 %	47%	27 %	37 %
Donnant-donnant	13 %	30 %	29 %	26 %
Distance	18 %	7 %	21 %	18 %
Rupture	10 %	2 %	6 %	5 %
Attachement	5 %	11 %	3 %	5 %
Indifférence	4 %	3 %	14 %	9 %
Total	100 %	100 %	100 %	100%

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Par ailleurs, plus le taux d'encadrement dans une entreprise est fort, moins le point de vue des cadres s'avère tranché. Le sentiment de loyauté est exprimé dans 46 % des cas par les cadres travaillant dans des entreprises où le taux d'encadrement est inférieur à 20 %, dans 26 % des cas là où le taux d'encadrement dépasse les 50 %, et par 40 % des cadres travaillant dans des structures à taux d'encadrement intermédiaire. Dans toutes ces structures, la relation donnant-donnant est exprimée respectivement dans 24 %, 28 % et 26 % des cas **(Annexe D).**

Le secteur d'activité joue indépendamment du taux d'encadrement sur cette question. Dans le secteur Activités informatiques, ingénierie-R&D et télécommunications, où le taux d'encadrement est élevé, 29 % des cadres se situent dans une relation de loyauté et 26 % dans une relation de donnant-donnant. Dans le Commerce et la Construction, qui sont tous deux caractérisés par des taux d'encadrement faibles, on observe des points de vue contrastés. La loyauté n'est citée que par 33 % les cadres de la Construction contre 41 % pour les cadres travaillant dans le Commerce **(Annexe E).**

Enfin, dans les entreprises de très grande taille (1 000 salariés et plus), les cadres expriment un point de vue partagé quant à la nature de la relation qu'ils entretiennent avec leur entreprise. 31 % se disent dans une relation de loyauté et 26 % dans une relation de donnant-donnant. À l'inverse, les points de vue les plus tranchés s'expriment dans les entreprises de moins de 20 salariés. 50 % disent leur loyauté et 27 % leur relation de donnant-donnant.

II – L'activité des cadres : ses transformations, ses implications

En dehors des transformations précédemment évoquées, l'activité des cadres a en elle-même été profondément transformée au cours des dernières décennies. Le monde du travail a évolué et ces mutations n'ont pas été sans conséquences sur la manière dont les cadres appréhendent aujourd'hui encore leur relation au travail. Parmi les principales mutations, deux ont particulièrement retenu l'attention des chercheurs, qu'ils soient spécialistes en sciences de gestion, psychologues ou sociologues. Il s'agit de l'organisation du temps de travail et des conditions de travail.

L'organisation du temps de travail des cadres

La loi sur l'Aménagement et la réduction du temps de travail dite loi Aubry II signée en l'an 2000 marque un tournant dans la catégorisation des cadres. Il s'agit en effet de la première loi définissant les cadres à partir de la gestion de leur temps de travail. Trois catégories de cadres y ont été identifiées :

- Les cadres « dirigeants ». Il s'agit de cadres « habilités à prendre des décisions de façon largement autonome, et percevant une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés de l'entreprises. ». Ces derniers ne sont pas concernés par les dispositions sur la durée légale du travail, du fait même des responsabilités qui leur incombent et qui nécessitent une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps.

- Les cadres « intégrés » pour lesquels la durée du travail pouvait être prédéterminée, puisque calquée sur l'horaire collectif d'une équipe ou d'un service. Ils bénéficient de la législation sur la durée du travail au même titre que les non-cadres.

- Les cadres « autonomes » identifiés par le fait de ne pas pouvoir prédéterminer la durée de leur temps de travail, en raison de leurs responsabilités, de leurs fonctions et de leur autonomie d'organisation. L'organisation de leur travail n'est pas particulièrement différente des non-cadres mais ces cadres peuvent se voir proposer un régime particulier (convention individuelle de forfait).

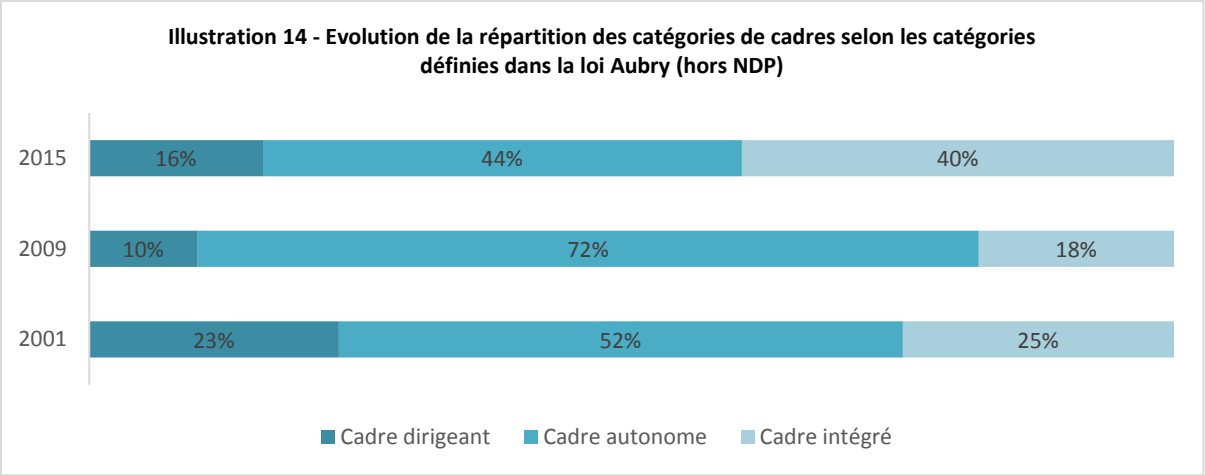
Les deux dernières catégories ont été redéfinies par la loi Fillon du 17 janvier 2003, de sorte qu'est aujourd'hui considéré comme « cadre intégré » celui dont les fonctions le conduisent à suivre les horaires de l'équipe, de l'atelier ou du service où il travaille. La notion de prédétermination a ainsi été exclue de son champ de définition. Quant au « cadre autonome », il est défini comme bénéficiant d'une autonomie réelle dans l'organisation de son emploi du temps, sans prise en compte des critères de responsabilités ni même de fonctions.

Les lois Aubry II et Fillon ont brouillé les représentations liées aux cadres et créé un certain nombre de malentendus au sein des entreprises. En effet, le statut d'autonome, devenu majoritaire au sein des entreprises, a été associé, par les cadres comme par les non-cadres, à un signe de reconnaissance de l'autonomie des cadres alors qu'il n'est la résultante que de l'encadrement légal du temps de travail chez les cadres (Apec, *1990-2010 : Ce qui a changé*

sur les cadres, 2011). Parallèlement, une autre loi a contribué à rendre floue la frontière entre les cadres et les non-cadres. Il s'agit de la loi dite PME du 2 août 2005 qui étend la convention des forfaits annuels en jours à d'autres catégories de salariés non-cadres, dès lors que leur durée de travail ne pouvait être prédéterminée et qu'ils disposent d'une autonomie dans l'organisation de leur temps de travail. Dans tous les cas, il a été posé que la mise en place de ce forfait devait résulter d'accords collectifs de travail et être inscrite dans le contrat de travail du salarié au même titre que toutes les modalités associées : nombre de jours maximum travaillés soit 218, modalités des jours de repos, conditions de contrôle du temps de travail… (FO Cadres, 2007). Ces dispositions ont encore évolué en 2008, avec la loi du 20 août autorisant, sous certaines conditions, le dépassement du nombre limité de jours travaillés dans l'année.

Amplement majoritaire dans les années 2000, le statut de cadre autonome concerne actuellement une proportion moins importante de cadres : 4 sur 10 bénéficient de ce statut dans l'enquête menée en 2015, contre 7 sur 10 en 2009 (**Illustration 14**). Cette baisse peut être imputée à une décision de justice imposant aux entreprises de redéfinir plus encore les modalités d'application du forfait-jour, là où elles pensaient le plus souvent autrefois ne pas avoir à contrôler de manière forte le volume et le rythme de travail des salariés soumis à ce régime. Cette décision a été prise dans le cadre d'un litige opposant un salarié soumis au forfait jour et son entreprise. Le cadre avait saisi le tribunal pour le non-respect par l'entreprise des clauses encadrant le statut d'autonome dans sa branche professionnelle (contrôle des journées de travail, respect des temps de repos…). Considérant que la convention de forfait jour n'était pas valable, il demanda le paiement de ses heures supplémentaires. En janvier 2010, la Cour de cassation lui accorda le droit à des dommages-intérêts, sans pour autant remettre en cause la validité de la convention organisant le régime du forfait-jour au sein de sa branche professionnelle.

La Cour de cassation est revenue sur cette jurisprudence en juin 2011 considérant la convention forfait-jours conclue avec le salarié caduque, en raison du non-respect par son employeur de l'accord de branche. En conséquence, elle autorisa en plus des dommages-intérêts versés pour le non-respect du droit au repos, le paiement des heures supplémentaires. Elle réaffirma par ailleurs la nécessité d'accords collectifs pour rendre valables, au sein des entreprises, les conventions de forfait-jour. Ces accords doivent obligatoirement faire mention des modalités de suivi de l'organisation de la charge du salarié, les durées maximales de travail ainsi que les durées de repos. De plus, il stipule l'organisation annuelle d'entretiens entre le salarié et son supérieur hiérarchique sur les thèmes suivants : organisation et charge de travail, amplitude des journées travaillées (article L. 3121-46 du Code du travail). Il doit aussi s'assurer de la bonne articulation entre vie privée et vie professionnelle, étant entendu dorénavant que le forfait-jour ne doit pas nuire à cette conciliation, le droit à la santé et au repos étant aussi souligné par l'arrêt de 2011. A défaut de respecter tous ces engagements, toute entreprise peut se voir condamner à payer des heures supplémentaires aux salariés bénéficiant de forfait-jour. L'attribution du statut de cadre autonome est donc devenue plus contraignante pour les entreprises, ce qui peut expliquer le recul de ce statut au sein des entreprises.



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

L'activité des cadres

La littérature scientifique met l'accent sur plusieurs évolutions majeures. La première concerne l'émergence d'un nouveau système productif qui a changé les façons de travailler, d'organiser la production, mais aussi les formes d'engagement dans le travail. La seconde concerne les inflexions générées par l'apparition des nouvelles technologies de l'information qui ont un impact tant sur les modes de gestion et de contrôle du personnel que sur la transformation des métiers.

- *Intensification des rythmes de travail, travail en flux tendu et sollicitation accrue de compétences*

Le système productif actuel fait de la performance des entreprises, un élément déterminant de leur compétitivité. Les conditions de cette performance résultent selon Olivier Cousin (2005) « d'effets de système et de la pertinence et de la cohérence de chaînes de production situées en différents lieux. ». Elles reposent sur un nouveau modèle organisationnel dans lequel les cadres doivent montrer des capacités à travailler en réseau pour nourrir différentes chaînes de production. Aussi, les cadres d'aujourd'hui doivent donc se montrer tout à la fois souples et polyvalents.

Le développement du travail en flux tendu et la sur-sollicitation des salariés sont d'autres caractéristiques de ce nouveau mode organisationnel. Les enquêtes de la Dares sur les Conditions de travail (Élisabeth Algava, 2014) font d'ailleurs état d'une accentuation des rythmes de travail, et ce particulièrement depuis le milieu des années 2000. Elles montrent que « de plus en plus de salariés disent devoir fréquemment interrompre une tâche pour en accomplir une autre, devoir changer de poste en fonction des besoins de l'entreprise, ou ne pas pouvoir quitter leur travail des yeux lorsqu'ils l'exécutent. ». Élisabeth Algava conclut son analyse en expliquant « qu'au-delà d'une simple pression temporelle au travail accrue, le travail soit [devenu] plus bousculé. »

- *Le poids pris par le management par objectifs*

Dans ce nouveau modèle, le management par objectifs tient une place importante. Il est devenu pour Olivier Cousin (2009) « une caractéristique des nouvelles formes d'organisation du travail ». En opposition aux principes de management traditionnels axés sur la somme des taches à effectuer par le salarié, le management par objectifs traduit la culture de la performance qui s'est développée dès la seconde partie du XXe siècle, en identifiant l'autonomie et la motivation individuelle au travail comme autant de facteurs nécessaires pour assurer l'efficience d'un service, d'une production ou d'une entreprise.

Avec le management par objectifs, l'entreprise définit ce qu'elle attend de ses salariés et elle fixe les critères sur lesquels leur travail sera évalué. Or, la tenue de ces objectifs est parfois freinée par des procédures internes trop lourdes. De même, elle se heurte dans certains cas à la formulation trop vague de ces objectifs et à leur articulation parfois contradictoire. Dans ce contexte, et comme l'explique Olivier Cousin, les cadres n'ont pas d'autre choix que de « prendre des initiatives », « prendre des risques », « d'anticiper des demandes ou des orientations qui ne sont pas toujours clairement formulées ». Charge à eux de traduire ou « transcrire ces orientations en actions concrètes », et d'y faire adhérer leurs collaborateurs pour ce qui concerne les encadrants. Cette dernière dynamique est facilitée selon Céline Desmarais et Emmanuel Abord de Chatillon (2010), par l'entretien « de bonnes relations » entre le cadre responsable hiérarchique et ses collaborateurs, ce qui présuppose « une présence du manager sur le terrain », et la capacité de ce manager de proximité à « protéger ses subordonnés des pressions qui viennent de la hiérarchie ou de clients. ».

Pour Olivier Cousin comme pour Cécile Desmarais et Emmanuel Abord de Chatillon, tout concourt donc de nos jours, à rendre les cadres « acteurs de leur travail », à « construire leur propre charge d'activité », sans savoir pour autant s'ils seront dans « la capacité de se faire entendre » et s'ils parviendront à faire ce qu'ils ont envisagé de faire.

- *Contrôle et exigence productive*

Les systèmes d'évaluation permettent d'attester de l'atteinte des objectifs. Ils sont perçus comme autant d'éléments de contrôle de l'activité. Contrôlée, l'activité des cadres est aussi supervisée au quotidien. Le développement des nouvelles technologies participe à assurer le contrôle et le suivi du rythme de travail des cadres. Mais il contribue aussi à déposséder les cadres, de leur autonomie en matière de gestion d'activité. C'est ce que note d'ailleurs Marc-Éric Bobiller-Chaumon (2012) lorsqu'il prend pour exemple l'usage des agendas partagés sur ordinateur : « quand le cadre commence une activité, il est interrompu malgré lui par un message qui le sollicite pour faire autre chose [de sorte qu'au final] le cadre a le sentiment de ne plus rien maitriser. ». Ainsi, l'usage de l'ordinateur et du numérique permet-il l'organisation du travail par autrui (hiérarchiques, pairs…) ?

Cette gestion du travail par autrui prend une autre dimension à travers la « rationalité gestionnaire » qui s'impose désormais aux entreprises. Ce principe de rationalité est fondé sur trois principes décrits par Alain Pichon (2008) : le respect des délais, des coûts et de la qualité. Ce critère de qualité va d'ailleurs au-delà du simple respect des normes de production, toujours

plus nombreuses. Il se mesure à travers la satisfaction exprimée par les consommateurs et les entreprises clientes. En plus de rationaliser les modes de production, les entreprises sont aussi engagées dans un processus de rationalisation des effectifs et du facteur humain.

- *Pression, surinvestissement des cadres*

Ces évolutions ne sont pas sans conséquences pour les salariés et les cadres en particulier. On attend désormais d'eux qu'ils puissent résister à la pression et aux multiples tensions qu'ils rencontrent (savoir identifier leurs objectifs tacites ; savoir y répondre ; savoir faire face à des injonctions contradictoires ; mais aussi pour les cadres encadrant savoir faire adhérer des équipes aux objectifs imposés par la direction même si ces décisions sont contraires à leurs principes ; intégrer les risques liés à une possible dégradation conjoncturelle…).

Dans ce contexte, plusieurs travaux ont pris le parti d'analyser en lien avec les conditions de travail, la qualité de vie au travail (voir notamment Marc-Éric Bobillier-Chaumon, 2003). Ils soulignent en creux l'importance de tenir compte de la qualité de vie au travail, et des conséquences qui pourraient naître de fortes pressions managériales et d'un surinvestissement dans le travail, ce dernier s'exprimant en termes de « charge mentale » selon l'Apec (2010). Par charge mentale, il faut entendre le fait de penser continuellement à son travail, même en dehors de son temps de travail. Les impacts identifiés sont la démotivation, une détérioration de la santé physique et le développement des risques psychosociaux (stress, épuisement professionnel…).

Ces travaux soulignent aussi le déséquilibre vie privée / vie professionnelle que peut induire un tel surinvestissement. Dans l'objectif d'atteindre ses objectifs explicites ou tacites, certains cadres posent la nécessité d'effectuer des heures supplémentaires, et de faire déborder le temps du travail sur le temps consacré à la vie privée. Ainsi, les temps de vie se trouvent brouillés. Pour Laure Guibert et Alain Lancry (2007) « la diffusion massive des technologies et des vecteurs d'information et de communication à distance (messagerie électronique, micro-ordinateur portable, Internet…) tend à déplacer et modifier les lieux et les pratiques de travail habituels. Bruno Mettling (2015) souligne aussi les impacts de la digitalisation sur le travail à distance (télétravail, nomadisme….).

Ainsi, peut-on faire l'hypothèse « d'une transformation des pratiques professionnelles des cadres, mais aussi des équilibres entre leurs différents domaines de vie. » Pour Alain Pichon (2008), cette porosité des espaces et temps de vie participe fortement à la création de cadres « désabusés », résignés à ne plus faire carrière afin de se protéger et qui s'investissent dans ce que le travail a envahi (la famille, les loisirs…).

- *Robotisation, Automatisation, TIC : facteurs d'évolution des métiers et impacts sur l'emploi*

Le développement des nouvelles technologies n'a pas seulement eu un effet sur l'organisation, la gestion du temps de travail et la perméabilité des temps de vie. Il a participé, avec l'extension de la digitalisation, à redéfinir les contours et les enjeux d'un certain nombre de métiers. L'ensemble des référentiels métiers produits par l'Apec met bien en évidence la façon dont la numérisation a impacté les secteurs d'activité, les fonctions et les cœurs de métiers. Dans les métiers, de nouvelles compétences sont attendues du fait de ces évolutions technologiques,

obligeant les cadres, comme les autres salariés, à acquérir de nouvelles compétences et à s'adapter à un environnement en mutation constante. En ce sens, l'accélération technologique appellerait, chez les salariés, un devoir de formation, que celle-ci soit encadrée formellement, ou qu'elle relève de formes plus individualisées et moins standardisées comme l'autoformation ou l'échange de bonnes pratiques.

Mais pour Jérémy Rifkin, ces révolutions technologiques auraient des conséquences plus sombres. Elles pourraient conduire à ce qu'il appelle « La fin du travail ». L'auteur américain souligne que la révolution technique (mais aussi la révolution scientifique, et la mondialisation de l'information), est source de destruction d'emploi et que les postes détruits dans tel ou tel secteur, ne favoriseraient pas l'émergence de nouveaux emplois dans d'autres domaines d'activité. L'absence d'un tel « déversement » s'expliquerait entre autres par le souci de rationalisation des ressources humaines au sein des entreprises et la capacité de nos sociétés post-industrielles à produire toujours plus à effectifs moindres. Seuls seraient préservés et confirmés, les professionnels relevant du « domaine de la connaissance » : scientifiques, enseignants-chercheurs, experts… dont la société aurait toujours besoin ne serait-ce que pour créer de nouveaux outils. Pour l'auteur, l'engrenage de la modernisation pourrait nourrir, voire créer, des conflits sociaux si aucune mesure n'est prise pour préserver l'emploi. Face à ce risque, Dominique Méda (1999, 2001), insiste sur l'urgence pour les individus à relativiser la valeur « travail » et sur l'impératif à s'accomplir en dehors de celui-ci pour préserver le lien social trop souvent fondé sur le travail. Plutôt que de croire en une fin programmée du travail, et en un changement de notre système de valeur fondé sur le travail, Dominique Schnapper (1997) adopte une vision plus pragmatique. Elle en appelle à des solutions institutionnelles pour soutenir et préserver l'emploi, et par là même le lien social. En particulier, elle en appelle à l'État pour revaloriser des professions négligées, ouvrir certains secteurs à la concurrence, notamment le domaine des services à la personne qui devraient, du fait notamment des évolutions démographiques, peser de plus en plus lourd dans le marché de l'emploi.

Les compétences utiles aux cadres

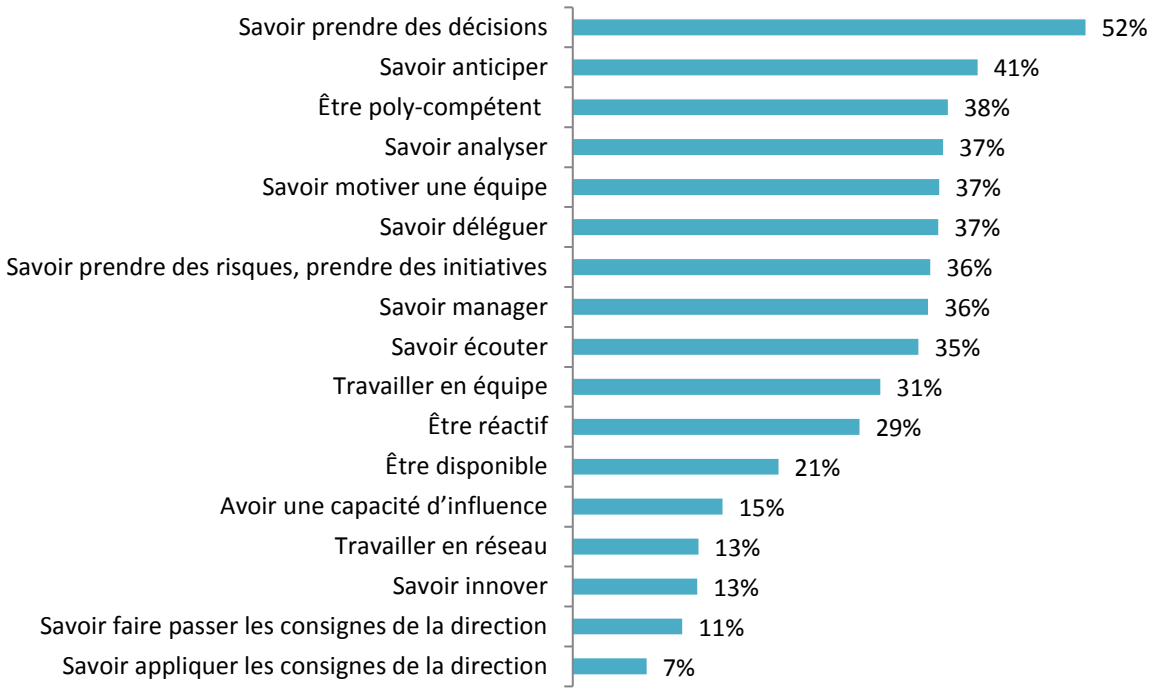
Les évolutions précédemment décrites suggèrent des compétences et des qualités nouvelles chez les cadres. Celles-ci ne se résument pas uniquement à des savoir-faire (comme savoir prendre des risques, savoir diriger), mais elles incluent aussi un ensemble de savoir-être (comme savoir être créatif, savoir s'adapter…). Quelle est l'importance de ces savoirs en entreprise : quelles sont ceux qui s'avèrent pour les cadres les plus attendus, et en quoi ces compétences sont tenues comme réellement propres aux cadres ? En quoi se distinguent-ils, dans les opinions des cadres, des compétences attendues chez les non-cadres ?

- *La capacité à prendre des décisions : première compétence attendue*

Pour l'ensemble des cadres interrogés, la qualité sur laquelle ils sont prioritairement attendus est la capacité à prendre des décisions (**illustration 15**). Dans 52 % des cas, les cadres qualifient cette compétence de nécessaire. La capacité à anticiper, à analyser, à motiver une équipe, à déléguer, à prendre des risques, à manager, à écouter, et à se montrer poly-compétent, ressortent, mais en second plan : entre 35 % et 41 % indiquent que ces compétences sont

indispensables chez un cadre. Ces données concordent avec l'analyse proposée par Olivier Cousin à propos des compétences actuellement attendues chez les cadres.

Illustration 15 - Quelles sont selon vous les principales compétences nécessaires pour être cadre ?



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Le poids accordé à ces savoir-faire et savoir-être varie selon les cadres. Le degré de responsabilité propre à chaque cadre est un facteur déterminant. Il induit des différences d'opinion en matière d'âge et de catégories de cadres telles que définies par l'ARTT.

La capacité à prendre des décisions, mais aussi la capacité à manager et à motiver une équipe sont les trois principaux éléments mis en avant par les cadres exerçant une responsabilité hiérarchique (respectivement 54 %, 48 % et 46 %). Chez les cadres n'exerçant pas ce type de responsabilités, la capacité à prendre des décisions prédomine également (entre 47 % et 54 % selon le degré de responsabilité du cadre), mais la capacité à manager et à motiver une équipe importe nettement moins que la capacité à anticiper, à se montrer poly-compétent, voire à analyser (**illustration 16**).

Illustration 16 - Les trois principales qualités / compétences nécessaires aux cadres selon le niveau de responsabilité des cadres

NIVEAU DE RESPONSABILITE	Cadre hiérarchique	Cadre animant en permanence une équipe sans être responsable hiérarchique	Cadre animant des équipes dans le cadre de projets limités dans le temps	Cadre sans activité d'animation
1e compétence attendue	Savoir prendre des décisions (54 %)	Savoir prendre des décisions (54 %)	Savoir prendre des décisions (51 %)	Savoir prendre des décisions (47 %)
2e compétence attendue	Savoir manager (48 %)	Savoir anticiper (42 %)	Être poly-compétent (46 %)	Être poly-compétent (45 %)
3e compétence attendue	Savoir motiver une équipe (46 %)	Être poly-compétent (40 %)	Savoir anticiper (39 %)	Savoir analyser (42 %)

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Les plus jeunes cadres estiment que les compétences qui leur sont nécessaires sont moins la capacité à manager (28 %), à motiver une équipe (22 %) voire à déléguer (25 %) que la capacité à analyser (44 %) et à se montrer poly-compétent (52 %) (**Illustration 17**).

Illustration 17 - Les trois principales qualités / compétences nécessaires aux cadres selon l'âge

AGE	Moins de 30 ans	30-39 ans	40-49 ans	50 ans et plus
1e compétence attendue	Être poly-compétent (52%)	Savoir prendre des décisions (52%)	Savoir prendre des décisions (54%)	Savoir prendre des décisions (51%)
2e compétence attendue	Savoir prendre des décisions (45%)	Être poly-compétent (46%)	Savoir motiver une équipe (41%)	Savoir déléguer (46%)
3e compétence attendue	Savoir analyser (44%)	Savoir analyser (41%)	Savoir analyser (38%)	Savoir motiver une équipe (46%)

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Les cadres intégrés mettent moins l'accent sur les prérequis en matière de management (**illustration 18**). Cette compétence leur paraît d'ailleurs secondaire au regard du devoir de poly-compétence et de la capacité à anticiper des situations (40 % chacun). Chez les cadres dirigeants en revanche, les capacités à manager et à prendre des décisions et à motiver une équipe ressortent comme des compétences fortement attendues. Celles-ci sont citées comme nécessaires dans plus de la moitié des cas.

Illustration 18 - Les trois principales qualités / compétences nécessaires aux cadres selon les catégories de cadre définies par l'ARTT

CATEGORIE ARTT	Cadre dirigeant	Cadre autonome	Cadre intégré
1e compétence attendue	Savoir manager (53 %)	Savoir prendre des décisions (53 %)	Savoir prendre des décisions (51 %)
2e compétence attendue	Savoir prendre des décisions (52 %)	Savoir anticiper (42 %)	Être poly-compétent (40 %)
3e compétence attendue	Savoir motiver une équipe (52 %)	Être poly-compétent (39 %)	Savoir anticiper (40 %)

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Dans l'échantillon interrogé, la fonction Direction d'entreprise est composée à 73 % de cadres dirigeants. Aussi, c'est dans cette fonction que le pouvoir de décision est le plus souvent défini comme une compétence nécessaire aux cadres (56 %) (**Illustration 19**). Dans la fonction Ressources humaines, la capacité à prendre des décisions est également fortement ressentie comme compétence nécessaire à part égale. Dans la fonction Informatique, qui est caractérisée par une proportion faible de cadres dirigeants (8 %) et de responsables hiérarchiques (25 %), la capacité à prendre des décisions ressort aussi comme caractéristique première, mais de manière légèrement moins tranchée (51 %). De plus, une majorité de cadres de la fonction RH considèrent la prise de risques comme une compétence attendue, peut-être parce qu'ils font de cette capacité un point central de la gestion et de l'évolution de carrière. Dans les autres fonctions, cette capacité n'est citée que par 3 cadres sur 10.

Illustration 19 - Les trois principales qualités / compétences nécessaires aux cadres selon la fonction

FONCTIONS	Ressources humaines	Direction d'entreprise	Informatique	Autres fonctions
1e compétence attendue	Savoir prendre des décisions (56 %)	Savoir prendre des décisions (56 %)	Savoir prendre des décisions (51 %)	Savoir prendre des décisions (51 %)
2e compétence attendue	Savoir prendre des risques, prendre des initiatives (52 %)	Savoir déléguer (53 %)	Savoir anticiper (47 %)	Savoir anticiper (40 %)
3e compétence attendue	Savoir anticiper (40 %)	Savoir motiver une équipe (51 %)	Savoir analyser (44 %)	Être poly-compétent (39 %)

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

La structure de l'entreprise influence aussi les perceptions. En particulier, le taux d'encadrement est un critère de différenciation important. Il induit sur cette question, des différences d'opinion entre secteurs d'activité.

Là où le taux d'encadrement est le moins fort (en-deçà de 20 % de cadres), les cadres estiment être attendus prioritairement sur leur capacité à prendre des décisions (55 %), à manager (45 %) et à motiver une équipe (43 %) (**Illustration 20**). Savoir prendre des décisions est aussi attendu dans les entreprises enregistrant les taux d'encadrement les plus élevés, mais le poids

accordé à cette compétence est plus faible (47 %). Par ailleurs, d'autres compétences ressortent comme déterminantes dans ces entreprises, comme la capacité à anticiper et à analyser (respectivement 45 % et 44 %).

Illustration 20 - Les trois principales qualités / compétences nécessaires aux cadres selon le taux d'encadrement de l'entreprise

TAUX D'ENCADREMENT	Moins de 20 % de cadres	Entre 20 et 50 % de cadres	Plus de 50 % de cadres
1e compétence attendue	Savoir prendre des décisions (55 %)	Savoir prendre des décisions (51 %)	Savoir prendre des décisions (47 %)
2e compétence attendue	Savoir manager (45 %)	Savoir motiver une équipe (41 %)	Savoir anticiper (45 %)
3e compétence attendue	Savoir motiver une équipe (43 %)	Savoir anticiper (40 %)	Savoir analyser (44 %)

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

En conséquence, dans les secteurs d'activité tels que celui des Activités informatiques, ingénierie-R&D et télécommunications qui enregistre des taux d'encadrement forts, les cadres ont davantage tendance à souligner la prise de décision, l'anticipation et l'analyse comme des savoir-faire importants. Dans le secteur du Commerce, qui fait partie avec celui de la Construction, des domaines d'activités où le taux d'encadrement est le plus faible, les principales compétences attendues, selon les cadres, sont différentes (**illustration 21**).

Illustration 21 - Les trois principales qualités / compétences nécessaires aux cadres selon le secteur d'activité

SECTEUR D'ACTIVITE	Commerce (secteur avec un faible taux d'encadrement)	Activités informatiques, Ingénierie-R&D, Télécommunication (secteur avec un fort taux d'encadrement)
1e compétence attendue	Savoir prendre des décisions (53 %)	Savoir analyser (47 %)
2e compétence attendue	Savoir motiver une équipe (46 %)	Savoir prendre des décisions (46 %)
3e compétence attendue	Savoir manager (44 %)	Savoir anticiper (40 %)

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

- *Pour les cadres, les non-cadres sont attendus sur des compétences autres*

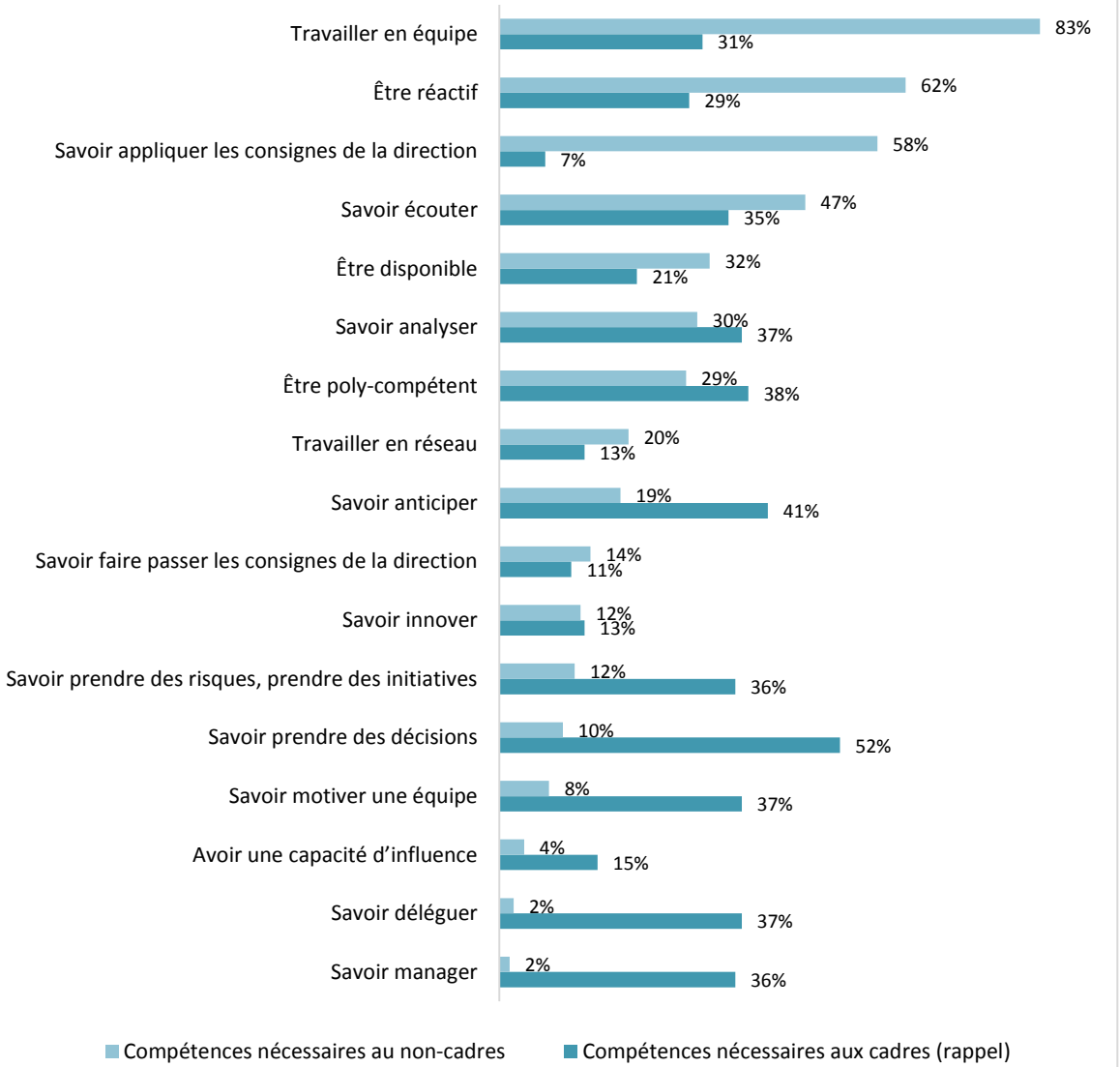
Les cadres se définissent en miroir des non-cadres. Ainsi, pour les cadres, les compétences nécessaires aux employés, techniciens et agents de maitrise sont différentes des compétences qu'ils pensent devoir eux-mêmes détenir. Ceci montre que malgré les discours récurrents sur l'éclatement des statuts dans l'entreprise, le sentiment de former un groupe à part n'a pas complètement disparu chez les cadres.

Pour 83 % des cadres, un non-cadre doit avant tout savoir travailler en équipe. Pus de la moitié des cadres considèrent aussi que les non-cadres doivent se montrer réactifs (62 %) et aptes à mettre en œuvre les consignes (58 %) de la direction. Savoir écouter est également jugé amplement nécessaire chez des non-cadres (47 %) (**Illustration 22**).

Hormis savoir appliquer les consignes de la direction, toutes ces qualités sont également jugées importantes pour les cadres, mais elles le sont de manière beaucoup plus modérée (respectivement 31 %, 29 % et 35 %).

Sur cette hiérarchie des qualités jugées indispensables aux non-cadres, les cadres affichent une relative congruence. Leur manière de classer ces compétences ne varie pas en fonction de leur niveau de responsabilité. Savoir travailler en équipe est systématiquement citée comme la première compétence nécessaire à avoir pour un non-cadre (85 % des responsables hiérarchiques le mentionnent, 82 % des cadres animant de manière permanente des équipes, 79 % des cadres animant des équipes-projets, 80 % des cadres n'animant pas d'équipe) **(Annexe A).** La fonction et les catégories ARTT ne génèrent pas non plus des différences d'opinion fortes **(Annexe B).** Et dans tous les cas, la réactivité et la capacité à appliquer les consignes de la direction, restent les 2e et 3e compétences citées.

Illustration 22 - Quelles sont selon vous les principales compétences attendues chez les non-cadres ? (Plusieurs réponses possibles)



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Le vécu du statut de cadre : entre avantages et inconvénients

Au regard des évolutions décrites, se pose également la question du vécu du statut de cadre. En particulier, quels avantages et quels inconvénients les cadres estiment-ils tirer de leur statut ?

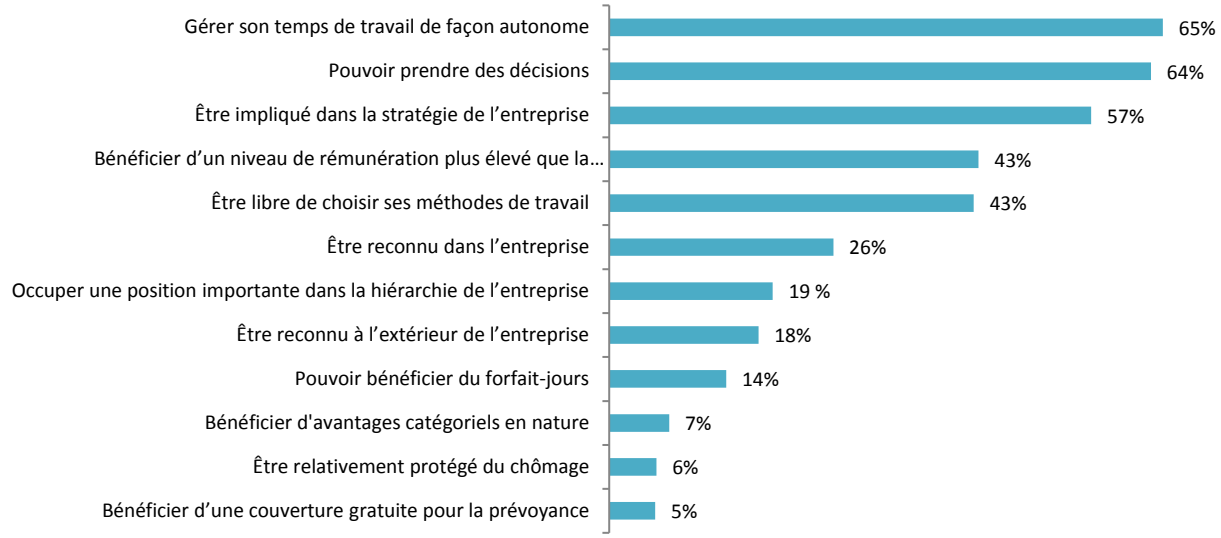
- *Deux avantages majeurs : la gestion autonome du temps de travail et le pouvoir décisionnel*

Quasiment deux tiers des cadres considèrent que les principaux avantages inhérents à leur statut sont la possibilité de gérer leur travail de façon autonome (65 %) et le fait de pouvoir

prendre des décisions (64%) (**Illustration 23**). Ils sont également une majorité à souligner que leur implication dans la stratégie de l'entreprise est un avantage tiré de leur statut (57 %). Pouvoir bénéficier d'un niveau de rémunération plus élevé que la moyenne et pouvoir choisir librement ses méthodes de travail sont des avantages moins cités (43 %). De manière plus générale, ces avantages renvoient plus à des éléments factuels qu'à des avantages symboliques tels que la reconnaissance liée au statut de cadre. La reconnaissance qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise n'est que faiblement soulignée (respectivement dans 26 % et 18 % des cas).

Se sentir protégé du chômage du fait de son statut figure parmi les avantages les moins régulièrement cités par les cadres (6 %). Sur ce sujet, les dernières séries de l'INSEE (2015) montrent que si les Cadres et professions intellectuelles supérieures sont globalement moins affectés par le chômage que les autres catégories socio-professionnelles[6], ceux-ci n'ont pas été épargnés par les crises économiques, ce qui explique que leur statut n'est plus perçu aujourd'hui comme un gage de sécurité professionnelle. À plusieurs reprises dans les années 1990, le taux de chômage les concernant est monté au-delà des 5 %. Par ailleurs, d'autres données montrent que près de la moitié des cadres en poste - selon la définition Apec (2015) - ont connu au moins une période de chômage de plusieurs mois au cours de leur parcours professionnel (48 %).

Illustration 23 - Selon vous, quels sont les avantages à être cadre ? (plusieurs réponses possibles)



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Selon leur position dans l'entreprise, les cadres ont une vision plus ou moins nuancée des avantages perçus.

La gestion du temps de travail comme avantage du statut de cadre est davantage soulignée par les cadres n'exerçant pas d'activité d'animation d'équipe (73 %) que par les autres cadres (**illustration 24**). Ainsi, seuls 67 % des cadres animant de manière permanente des équipes et 58 % des responsables hiérarchiques évoquent cet avantage. Inversement, les cadres sans

[6] http://www.insee.fr/fr/themes/series-longues.asp?indicateur=taux-chomage-cs

activité d'animation sont proportionnellement moins nombreux que les autres à faire du pouvoir décisionnel un avantage statutaire (51 % contre 73 % pour les responsables hiérarchiques). Ceci est cohérent avec leur manière respective de caractériser les cadres.

Illustration 24 - Les trois principaux avantages perçus par les cadres, selon leur niveau de responsabilité

NIVEAU DE RESPONSABILITE	Cadre hiérarchique	Cadre animant en permanence une équipe sans être responsable hiérarchique	Cadre animant des équipes dans le cadre de projets limités dans le temps	Cadre sans activité d'animation
1e avantage perçu	Pouvoir prendre des décisions (73 %)	Pouvoir prendre des décisions (67 %)	Gérer son temps de travail de façon autonome (70 %)	Gérer son temps de travail de façon autonome (73 %)
2e avantage perçu	Être impliqué dans la stratégie de l'entreprise (70 %)	Gérer son temps de travail de façon autonome (67 %)	Pouvoir prendre des décisions (60 %)	Pouvoir prendre des décisions (51%)
3e avantage perçu	Gérer son temps de travail de façon autonome (58 %)	Être impliqué dans la stratégie de l'entreprise (54 %)	Être impliqué dans la stratégie de l'entreprise (48 %)	Bénéficier d'un niveau de rémunération plus élevé que la moyenne (49 %)

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

L'implication dans la stratégie de l'entreprise est reconnue comme un avantage majeur par les cadres hiérarchiques (70 % des cas). Elle l'est aussi de manière importante par les cadres dirigeants (82 % des cas, contre 51 % pour les cadres intégrés par exemple), et par les cadres rattachés à la Direction d'entreprise (79 %). De leur côté, les cadres de la fonction RH sont en proportion plus nombreux que les autres à considérer la gestion individualisée du temps de travail comme un avantage lié au statut de cadre (73 %) (**Illustration 25**). Les cadres de la Direction d'entreprise sont plus nuancés sur ce point.

Illustration 25 - Les trois principaux avantages perçus par les cadres, selon la fonction

FONCTION	Ressources humaines	Direction d'entreprise	Informatique	Autres fonctions
1e avantage perçu	Gérer son temps de travail de façon autonome (73 %)	Être impliqué dans la stratégie de l'entreprise (80 %)	Gérer son temps de travail de façon autonome (65 %)	Gérer son temps de travail de façon autonome (66 %)
2e avantage perçu	Pouvoir prendre des décisions (63 %)	Pouvoir prendre des décisions (77 %)	Pouvoir prendre des décisions (61 %)	Pouvoir prendre des décisions (63 %)
3e avantage perçu	Etre impliqué dans la stratégie de l'entreprise (53 %)	Gérer son temps de travail de façon autonome (48 %)	Être libre de choisir ses méthodes de travail (46 %)	Être impliqué dans la stratégie de l'entreprise (58 %)

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

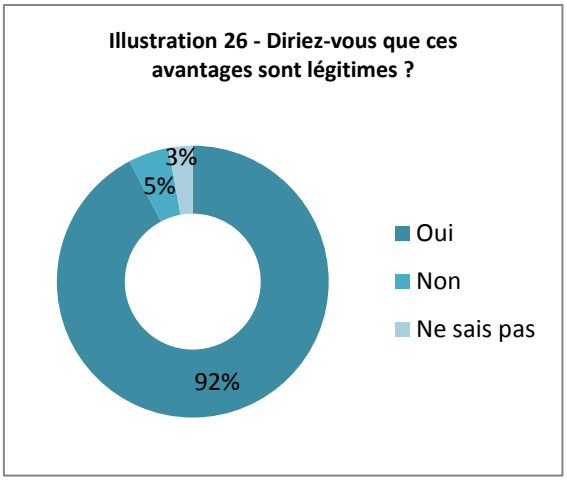
Selon la structure de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, les cadres ont un jugement différencié en matière d'avantages perçus. Ainsi, les avantages liés à la gestion individualisée du temps de travail est plus fortement ressentie dans les entreprises avec un taux

d'encadrement fort. Lorsque celui-ci dépasse les 50 %, ce sont 7 salariés sur 10 qui définissent ce mode de gestion comme un avantage. Mais si ce taux d'encadrement est faible et qu'il est inférieur à 20 %, alors cela concerne moins de 6 salariés sur 10. Inversement, dans ces entreprises enregistrant un taux d'encadrement faible, la prise de décision afférente au statut de cadre et l'implication du cadre dans la stratégie de l'entreprise sont perçus comme les principaux avantages tirés du statut de cadre (dans 69 % et 71 % des cas), alors qu'ils ne sont perçus comme tels que dans 57 % et 42 % des cas dans les entreprises à fort taux d'encadrement **(Annexe D).** Aussi, dans les secteurs d'activité où le statut de cadre est très généralisé (comme dans les Activités informatiques, ingénierie-R&D et télécommunications), les cadres sont proportionnellement moins nombreux qu'ailleurs à voir dans le pouvoir décisionnel et stratégique des avantages liés à leur statut **(Annexe E).**

- *Ces avantages sont perçus comme légitimes*

92 % des cadres jugent légitimes ces avantages (**illustration 26**). Cette légitimité est fondée sur plusieurs éléments. D'abord sur des éléments réglementaires, sachant par exemple que les différences statutaires touchant à la rémunération sont inscrites dans les conventions collectives des branches professionnelles. Ensuite, sur des éléments que l'on peut considérer comme consécutifs à leur position hiérarchique (le fait d'avoir des responsabilités d'encadrement et décisionnelles), et donc comme relativement objectifs. Enfin, sur des éléments plus subjectifs, avec l'idée que les conditions de travail des cadres et le contenu de leur charge de travail serait spécifique au point de nécessiter des contreparties.

Aussi, pour les cadres interrogés, les responsabilités qu'ils doivent assumer, la charge de travail liée à leur mission, et leur investissement dans le travail constituent les principaux éléments qui justifient à leurs yeux leurs privilèges perçus. Leur fonction décisionnelle et la prise de risques associée aux spécificités de leur poste sont aussi citées comme facteurs explicatifs. De plus, le niveau d'études est mentionné pour expliquer la légitimité des avantages dont ils bénéficient. Les cadres âgés de moins de 40 ans et ceux n'exerçant pas de responsabilités hiérarchiques sont les principaux porteurs de ce discours. L'environnement de travail, notamment en termes de stress, de pressions générées pour assurer la tenue des objectifs, est un autre point évoqué. En mineur, les cadres citent leur devoir d'encadrement et de leadership, leur savoir-faire opérationnel et niveau d'expertise. Dans de rares cas, ils indiquent aussi que leurs avantages viennent compenser le fait de verser des cotisations plus élevées que les non-cadres.



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Vous considérez ses avantages comme légitimes. Pourquoi ? (exemples de verbatim)

« En échange de ces avantages, l'entreprise a une exigence de résultats et pas seulement de moyens comme elle peut l'exiger de salariés non cadres. De plus, les cadres assument une responsabilité liée aux décisions qu'ils prennent et que beaucoup d'autres salariés ne souhaitent pas assumer. Enfin, la plupart des cadres travaillent nettement plus que les non-cadres en assumant une pression "psychologique" souvent assez forte. » Homme, 30-34 ans – Sans activité d'animation – Fonction Commercial-marketing – Services scientifiques à l'industrie pharmaceutique – Entreprise de 1 000 salariés et plus.

« *On nous demande de plus en plus d'être corvéable à merci, qu'en plus de nos horaires conséquents, on attend de nous de travailler également chez soi, ou d'être connecté pendant nos congés.* » Femme, 35-39 ans – Sans activité d'animation – Fonction Services techniques – Industrie – Entreprise de 1 000 salariés et plus.

« Ces avantages sont issus notamment d'un niveau d'études plus important que la moyenne des salariés. » Homme, 30-34 ans – Animation d'équipe dans le cadre de projets limités dans le temps –Fonction Études R&D – Industrie – Entreprise de 500 à 999 salariés.

« Gérer son temps de travail et la méthode n'est pas qu'un avantage pour le cadre. Il est rare qu'un cadre fasse 35h par semaine... Quant à la méthode, elle permet au cadre de se focaliser sur les résultats à atteindre, en laissant la liberté du moyen. La participation à la stratégie, la contribution aux résultats (et prise de risque) et la capacité à fédérer (manager cadre) justifient une rémunération supérieure. » Homme, 35-39 ans – Responsable hiérarchique – Fonction Études R&D – Industrie – Entreprise de 1 000 salariés et plus.

Quelques cadres se positionnent à l'encontre de cette tendance générale, jugeant que leurs avantages ne sont pas justifiés. Ils citent les ETAM dont le mérite n'est pas récompensé par un statut et les avantages associés alors que leur obligation de résultats nécessite une implication au travail tout aussi forte que pour les cadres. De là découle selon eux un sentiment d'iniquité préjudiciable aux bonnes relations dans l'entreprise.

Vous ne considérez pas ses avantages comme légitimes. Pourquoi ? (exemples de verbatim)

« Un cadre peut être incompétent et un non-cadre meilleur. » Homme, 30-34 ans – Responsable hiérarchique – Fonction Études R&D – Industrie – Entreprise de 500 à 999 salariés.

« *Les personnes qui ne sont pas cadres sont aussi beaucoup sollicitées en termes de charge de travail.* » Femme, 35-39 ans – Sans animation d'équipe – Fonction Services techniques – Banque, assurances, immobilier – Entreprise de 1 000 salariés et plus.

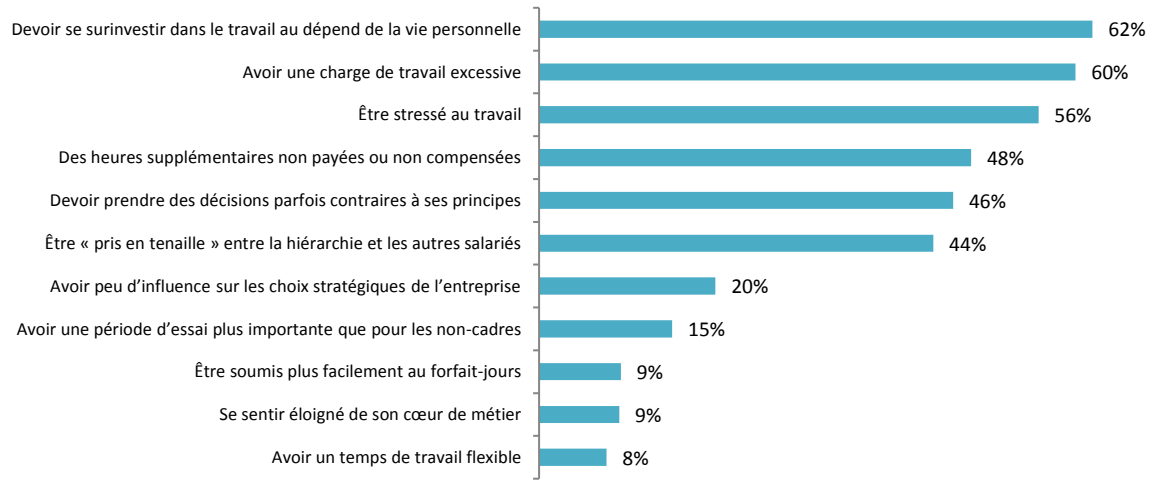
« *Pourquoi aurais-je le droit à une couverture prévoyance gratuite et pas les autres salariés ?* » Femme, 35-39 ans - Animation d'équipe dans le cadre de projets limités dans le temps – Fonction Communication – Agence de communication – Entreprise de 100 à 250 salariés.

« *Cela créé un décalage et de la jalousie avec les autres salariés qui ont un niveau de diplôme équivalent ou une expérience plus grande mais pas la rémunération associée.* » Homme, moins de 30 ans – Responsable hiérarchique – Fonction Commercial, marketing – Commercial – Entreprise de 100 à 250 salariés.

- *La gestion individualisée du temps de travail constitue le principal avantage perçu par les cadres, mais le temps passé au travail est posé comme un inconvénient majeur*

Dans l'ensemble, 62 % des cadres indiquent devoir se surinvestir dans le travail aux dépens de leur vie personnelle et 60 % mentionnent avoir une charge de travail excessive. Par ailleurs, 56 % d'entre eux se disent stressés au travail (**illustration 27**). Ces trois éléments sont des désavantages clairement identifiés par les cadres. Les cadres se montrent plus partagés sur le non-paiement des heures supplémentaires, sur le fait de devoir de prises de décisions contraignantes, et sur le sentiment d'être pris en tenaille entre la direction et les opérationnels. Ils sont cités comme inconvénients dans 4 cas sur 10.

Illustration 27 - Selon vous, quels sont les inconvénients d'être cadre ? (Plusieurs réponses possibles)



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Les cadres ayant un niveau de responsabilité élevé (soit parce qu'ils sont responsables hiérarchiques, soit parce qu'ils animent de manière permanente des équipes) sont légèrement plus nombreux en proportion à témoigner d'un surinvestissement dans le travail (**illustration 28**). L'importance de la charge de travail est aussi plus soulignée par les responsables hiérarchiques et ceux qui animent en permanence des équipes que par les autres cadres

(63 % et 64 % vs. 58 % de ceux qui n'animent pas d'équipe). Mais les responsables hiérarchiques sont une minorité (40 %) à voir dans le non-paiement de leurs heures supplémentaires, un inconvénient découlant de leur statut, peut-être parce que qu'ils le considèrent comme inhérent à leur activité et qu'ils ont intégré ce fait. Pour les autres cadres, la proportion s'élève à 51 % minimum. Le sentiment d'être stressé au travail est par ailleurs cité par la moitié des cadres, quel que soit leur niveau de responsabilité.

Illustration 28 - Les trois principaux inconvénients perçus par les cadres, selon leur niveau de responsabilité

NIVEAU DE RESPONSABILITE	Cadre hiérarchique	Cadre animant en permanence une équipe sans être responsable hiérarchique	Cadre animant des équipes dans le cadre de projets limités dans le temps	Cadre sans activité d'animation
1e inconvénient perçu	Devoir se surinvestir dans le travail aux dépens de sa vie personnelle (64 %)	Avoir une charge de travail excessive (64 %)	Devoir se surinvestir dans le travail aux dépens de sa vie personnelle (60 %)	Devoir se surinvestir dans le travail aux dépens de sa vie personnelle (58 %)
2e inconvénient perçu	Avoir une charge de travail excessive (63 %)	Devoir se surinvestir dans le travail aux dépens de sa vie personnelle (63 %)	Faire des heures supplémentaires non payées (56 %)	Avoir une charge de travail excessive (58 %)
3e inconvénient perçu	Être stressé au travail (57 %)	Être stressé au travail (53 %)	Être stressé au travail (54 %)	Être stressé au travail (56 %)

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Les cadres de moins de 30 ans se montrent assez critiques concernant leur investissement dans le travail (**illustration 29**). Deux tiers d'entre eux disent que celui-ci impacte sur leur vie personnelle, là où pour les autres cadres cette proportion se situe autour de 60 %. Les jeunes cadres sont également plus nombreux que les autres à évoquer le non-paiement des heures supplémentaires (67 % contre 56 % pour les cadres trentenaires, 46 % pour les cadres quadragénaires, et 36 % pour les cadres plus âgés). Ces éléments laissent à penser un moindre niveau d'acceptabilité de ces conditions de travail chez les plus jeunes cadres, là où en revanche, les cadres plus âgés affichent peut-être une plus grande résignation. Par ailleurs, du fait de leur niveau de responsabilité moindre, les jeunes cadres sont moins nombreux que les autres cadres à se sentir pris en tenaille entre les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise (37 % contre 50 % pour les cadres quadragénaires).

Illustration 29 - Les trois principaux inconvénients perçus par les cadres, selon l'âge

AGE	Moins de 30 ans	30-39 ans	40-49 ans	50 ans et plus
1e inconvénient perçu	Faire des heures supplémentaires non payées, non compensées (67 %)	Devoir se surinvestir dans le travail aux dépens de sa vie personnelle (60 %)	Devoir se surinvestir dans le travail aux dépens de sa vie personnelle (61%)	Avoir une charge de travail excessive (65 %)
2e inconvénient perçu	Devoir se surinvestir dans le travail aux dépens de sa vie personnelle (67 %)	Avoir une charge de travail excessive (58 %)	Être stressé au travail (58 %)	Devoir se surinvestir dans le travail aux dépens de sa vie personnelle (61%)
3e inconvénient perçu	Avoir une charge de travail excessive (57 %)	Être stressé au travail (57 %)	Avoir une charge de travail excessive (57 %)	Prendre des décisions contraires à ses principes (56 %)

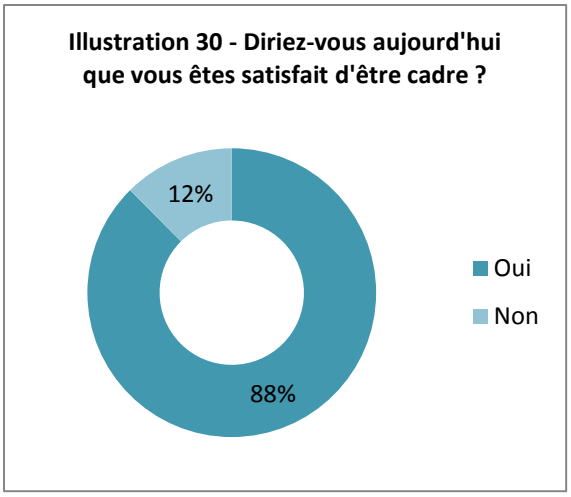
Source : enquête APEC pour FO-Cadres

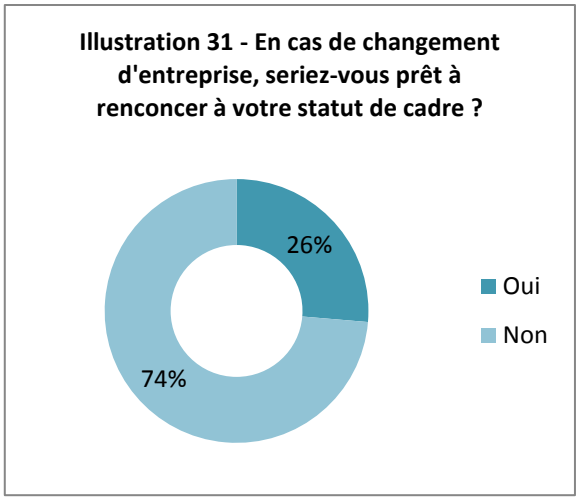
Les cadres de la Direction d'entreprise sont proportionnellement moins nombreux que les autres à souligner l'importance de leur charge de travail (43 %) ou leur manque d'influence sur les choix stratégiques de l'entreprise (12 %). Par ailleurs, leur regard sur le non-paiement des heures supplémentaires est nettement moins critique qu'il ne l'est dans d'autres fonctions. Un quart le voit comme un inconvénient, contre par exemple 56 % des cadres relevant de la fonction Informatique **(Annexe C).**

De la même façon, les cadres dirigeants rapportent moins fréquemment que les autres une déconnexion avec les choix stratégiques de l'entreprise (9 % contre 22 % pour les cadres intégrés). Ils font aussi moins cas que les autres du non-paiement des heures supplémentaires et du stress au travail. Cependant, ils sont plus nombreux à témoigner d'un surinvestissement dans le travail **(Annexe B).**

Au final, les cadres sont satisfaits et attachés à leur statut de cadre

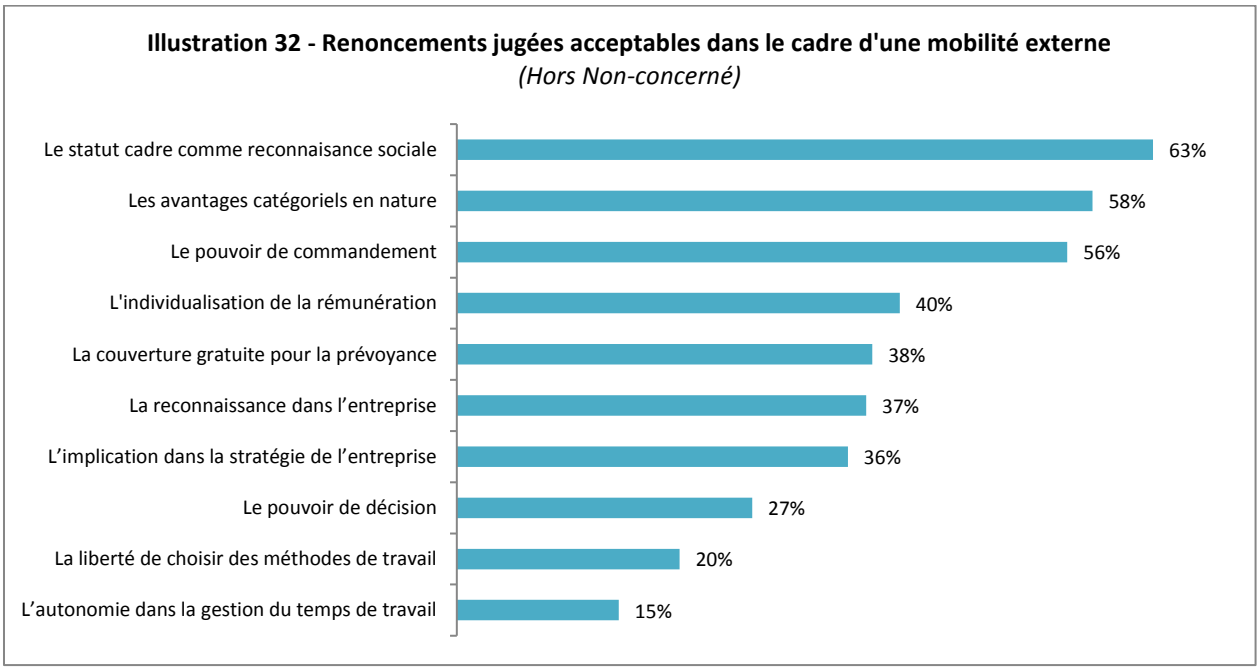
88 % des cadres se disent satisfaits d'être cadre (**illustration 30**). Les cadres dirigeants (loi ARTT) et ceux relevant de la fonction Direction d'entreprise sont de loin les plus satisfaits (96 % et 97 %) **(Annexes B et C).**





Source : enquête APEC pour FO-Cadres

74 % des cadres ne sont pas prêts à renoncer à leur statut de cadre, ce qui témoigne d'un fort attachement à celui-ci (**illustration 31**). Mais certains symboles comme certains acquis statutaires ou fonctionnels semblent avoir plus d'importance que d'autres aux yeux des cadres (**illustration 32**). Ainsi, 6 cadres sur 10 se disent prêts à renoncer à la reconnaissance sociale que peut conférer leur statut s'ils devaient changer d'entreprise. Ils sont aussi une nette majorité à accepter l'idée de perdre leurs avantages catégoriels et leur pouvoir de commandement, éléments qu'ils ne mettent pas non plus en avant comme distinctifs des cadres. En revanche, la rémunération, la couverture gratuite pour la prévoyance, la reconnaissance dans l'entreprise, et l'implication dans la stratégie de l'entreprise paraissent moins négociables. Le pouvoir de décision, le choix dans les méthodes de travail et l'autonomie dans la gestion du temps de travail, éléments qui renvoient à l'individu et son travail, sont ceux sur lesquels les cadres envisagent difficilement de renoncer.



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Le renoncement à la reconnaissance sociale des cadres est nettement plus envisageable pour les responsables hiérarchiques qu'il ne l'est pour les autres cadres. Ils se disent prêts à y renoncer dans 67 % des cas alors que cela concerne moins de 60 % pour les cadres n'encadrant pas d'équipe. Pour tous les cadres, la concession la plus difficilement acceptable concerne l'autonomie de la gestion du temps de travail, et c'est pour les cadres animant des équipes dans le cadre de projets limités dans le temps que cela semble le plus contraignant (seuls 9 % se disent prêt à renoncer à cet avantage, contre 18 % des responsables hiérarchiques) **(Annexe A).**

Les concessions les plus difficiles à envisager diffèrent d'un statut à l'autre. Les cadres dirigeants citent prioritairement le pouvoir de décision (14 % seulement sont prêts à y renoncer). Les cadres autonomes et intégrés mettent de leur côté l'accent sur l'autonomie dans la gestion de travail comme difficilement négociable, respectivement 12 % et 15 % accepteraient d'y renoncer **(Annexe B).**

Selon les fonctions, des divergences d'opinions s'observent. Dans tous les cas, à l'exception de l'Informatique, la reconnaissance sociale du statut de cadre est l'élément sur lequel les cadres accepteraient le plus facilement de transiger. Dans l'Informatique en revanche, il s'agit du pouvoir de commandement (69 %). Pour les cadres de la fonction Direction d'entreprise, le pouvoir de décision (10 %) constitue l'élément le moins négociable, tandis que pour les cadres de la fonction RH, il s'agit de la liberté dans le choix des méthodes de travail (10 %). Dans les autres fonctions, y compris l'informatique, l'autonomie dans la gestion du temps de travail apparait comme l'élément le moins négociable pour les cadres **(Annexe C).**

Les secteurs d'activité sont un autre élément déterminant. La reconnaissance sociale liée au statut de cadre est l'élément sur lequel un renoncement parait le plus acceptable, pour les cadres de l'Industrie (64 %), de la Construction (74 %), des services autres qu'informatiques (63 %). En revanche, les cadres du secteur des Activités informatiques, ingénierie-RD, et télécommunications citent prioritairement le pouvoir de commandement (69 %), et les cadres du Commerce, les avantages catégoriels en nature (65 %). Inversement, l'autonomie dans la gestion du temps de travail parait pour tous les cadres l'élément le moins négociable. Dans le secteur du Commerce, le pouvoir de décision est un autre élément sur lequel les cadres accepteraient difficilement de lâcher prise (à 21 %, à part égale avec l'autonomie dans la gestion du temps de travail) **(Annexe E).**

III - Qu'est-ce qui va changer d'ici 3 à 5 ans pour et selon les cadres ?

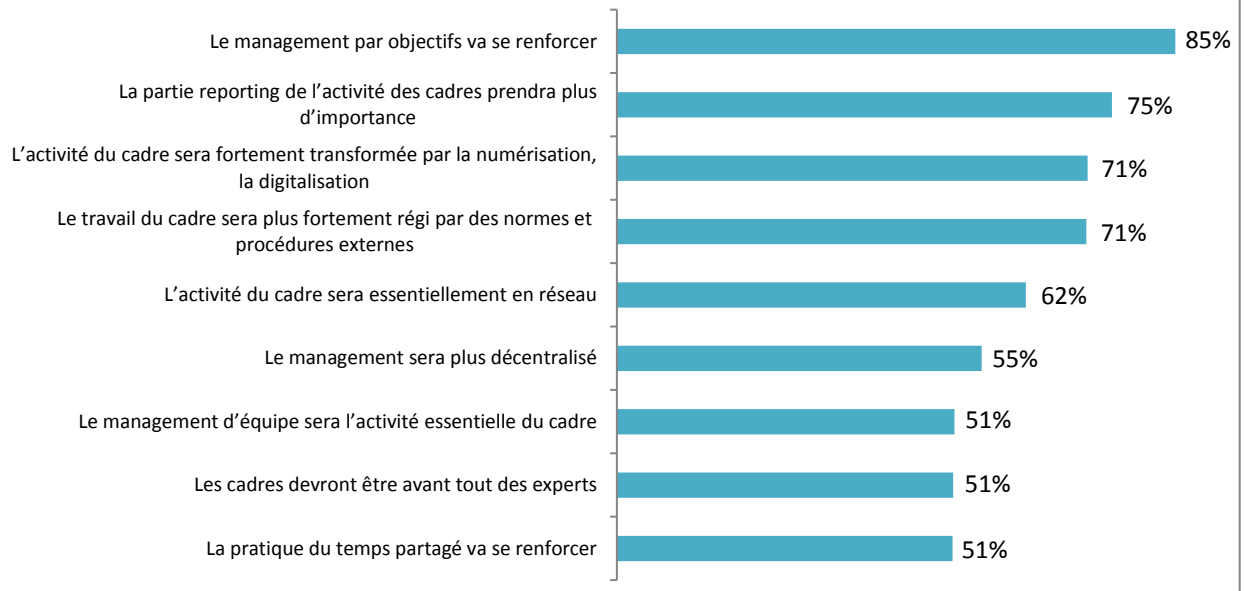
Les travaux sociologiques ont mis en évidence des évolutions tendancielles en matière d'organisation du travail. Et de nouvelles évolutions, liées à la problématique de l'équilibre budgétaire des caisses de retraite, sont envisageables dans un futur proche. Ceci pose la question du regard que portent les cadres sur ces différentes mutations, en cours et à venir.

Des évolutions perceptibles et jugées potentiellement impactantes pour les cadres

- *L'activité des cadres sera davantage prescrite et contrôlée*

85 % des cadres jugent que le management par objectifs va se renforcer à l'horizon 3-5 ans (**Illustration 33**). Il s'agit de l'évolution possible la plus fortement perçue par les cadres, devant la consolidation des activités de reporting (75 %). Ces mutations, ajoutées à l'emprise plus forte que devraient avoir les réglementations externes sur l'activité des cadres, tendent à suggérer que le travail des cadres sera dans le futur encore plus prescrit qu'il ne l'est aujourd'hui. Les cadres se montrent en revanche plus partagés sur de possibles évolutions liées au management d'équipe, l'expertise cadre, le développement du temps partagé.

Illustration 33 - Concernant l'évolution de votre activité dans les 3 à 5 ans à venir, diriez-vous que : (% d'accord)



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Le profil des cadres influe sur ces résultats. Indépendamment du poids systématiquement accordé au renforcement du management par objectif, on constate que plus le cadre a des responsabilités, plus il pense qu'à l'avenir le management d'équipe sera dans le futur l'activité essentielle des cadres. Cette vision est partagée par 64 % des cadres hiérarchiques contre 40 % seulement des cadres n'animant pas d'équipe. Par ailleurs, certains éléments sont davantage perçus par les cadres les plus âgés (50 ans et plus). C'est le cas du développement des normes et réglementations (cité par 81 % d'entre eux mais par 65 % uniquement des cadres de moins de 30 ans) et du renforcement du temps partagé (cité respectivement à hauteur de 59 % et 47 %). Concernant les catégories de cadres au sens définis par l'ARTT, l'élément sur lequel la position est la plus nuancée concerne la place prise par le management d'équipe : 67 % des cadres dirigeants la voient évoluer, contre 48 % des cadres autonomes et 50 % des cadres intégrés **(Annexe B).**

La fonction est un autre élément déterminant. Les cadres rattachés à la Direction d'entreprise perçoivent plus fortement que les autres des évolutions en matière de renforcement des normes, de développement de management décentralisé et notamment du travail en réseau, et du renforcement du management d'équipe. L'accentuation du reporting est de son côté davantage mise en avant par les cadres de la fonction RH (**illustration 34**).

Illustration 34 - Les trois principales évolutions perçues par les cadres selon la fonction

FONCTION	Ressources humaines	Direction d'entreprise	Informatique	Autres services
1e évolution perçue	La plus grande importance dédiée au reporting de l'activité des cadres (82 %)	Le renforcement du management par objectif (87 %)	Le renforcement du management par objectif (82 %)	Le renforcement du management par objectif (85 %)
2e évolution perçue	Le renforcement du management par objectif (81 %)	L'impact des normes et des procédures externes sur l'activité des cadres (80 %)	L'impact de la numérisation et de la digitalisation sur l'activité des cadres (72 %)	La plus grande importance dédiée au reporting de l'activité des cadres (76 %)
3e évolution perçue	L'impact de la numérisation et de la digitalisation sur l'activité des cadres (75 %)	L'activité des cadres se fera essentiellement en réseau (77 %)	La plus grande importance dédiée au reporting de l'activité des cadres (67 %)	L'impact de la numérisation et de la digitalisation sur l'activité des cadres / L'impact des normes et procédures externes sur l'activité des cadres (71 %)

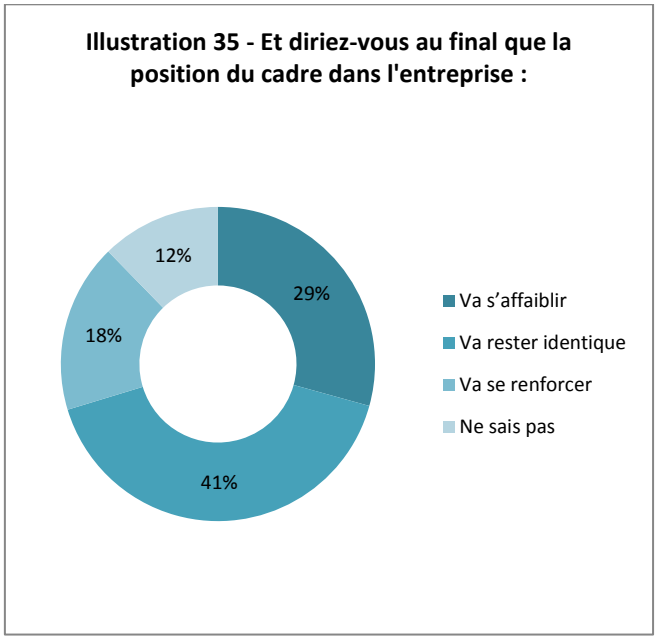
Source : enquête APEC pour FO-Cadres

La structure de l'entreprise est un autre élément clivant. Plus son taux d'encadrement est faible, plus des évolutions en termes de réglementations sont perceptibles. 76 % des cadres travaillant dans des entreprises comptant moins de 20 % de cadres y font référence. Dans les entreprises où le taux d'encadrement dépasse les 50 %, cela est mentionné par 66 % des cadres. De même des évolutions concernant le management d'équipe sont perçues en plus grande proportion dans les entreprises à faible taux d'encadrement (dans 61 % des cas, contre

39 % des cas dans les entreprises comptant plus de 50 % de cadres) **(Annexe D).** De façon dissociée, on observe des différences selon les secteurs d'activité. Certaines évolutions sont beaucoup plus perceptibles dans l'Industrie (renforcement du reporting), dans le Commerce (management par objectif), dans la Construction (place du management d'équipe et de l'expertise), dans les services autres que ceux liés aux Activités informatiques, ingénierie-R&D et télécommunications (développement des normes, du travail en réseau, du temps partagé). Dans ces services tout comme dans les Activités informatique, ingénierie R&D, télécommunications, la décentralisation du management est aussi plus fortement évoquée qu'ailleurs **(Annexe E).** Enfin, certaines évolutions sont perçues en proportion beaucoup plus forte dans les entreprises de moins de 20 salariés. C'est le cas du développement du travail en réseau et du renforcement du temps partagé.

- *47 % des cadres perçoivent une évolution de la position des cadres dans l'entreprise*

Au regard de ces évolutions, 29 % des cadres jugent que la position des cadres dans l'entreprise va s'affaiblir et 18% au contraire que celle-ci va se renforcer. Au final, ce sont donc 47 % des cadres qui perçoivent une évolution de la position des cadres, là où 41 % indiquent que ces transformations seront sans impact sur la position des cadres (**illustration 35**). 12 % des cadres ne parviennent pas à se prononcer sur ce point.



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Parmi tous ces cadres, les dirigeants sont proportionnellement plus nombreux que les autres à percevoir un changement dans la position des cadres (dans 56 % des cas). Et ce sont les seuls, lorsqu'ils ont une opinion sur le sujet (dans 92 % des cas), à estimer que la position des cadres, si elle évolue dans l'entreprise, va se renforcer plus qu'elle ne va s'affaiblir (34 % contre 27 %) **(Annexe B).**

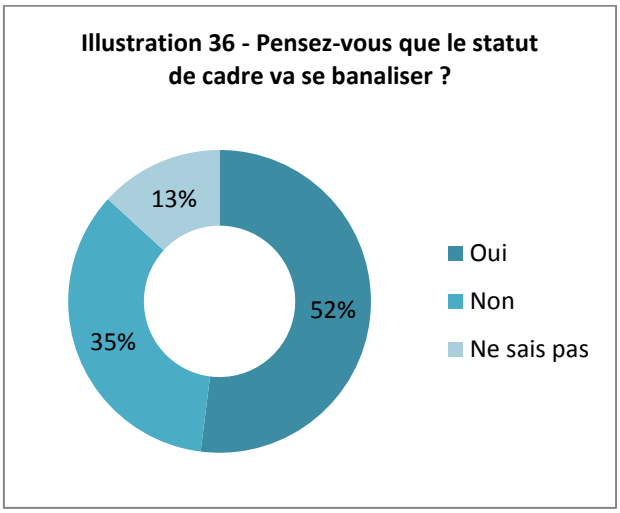
Quelle que soit la fonction du cadre ou les caractéristiques d'entreprise, c'est davantage un affaiblissement du statut de cadre qui est attendu dans les 3 à 5 ans à venir.

- *Et la moitié des cadres perçoit une banalisation du statut de cadre*

52 % des cadres jugent que le statut de cadre est en voie de banalisation et 35 % des cadres estiment le contraire. 13 % ne se prononcent pas sur ce sujet (**illustration 36**).

Parmi les cadres exprimant une opinion, les cadres dirigeants et les cadres de la direction d'entreprise sont plus enclins que les autres à penser que le statut de cadre ne va pas se banaliser (55 % et 57 %). Seuls 40 % des cadres de la fonction RH vont dans ce sens.

Dans les grandes structures, l'idée d'une standardisation du statut domine chez les cadres exprimant une opinion. Au-delà de 50 salariés, le pourcentage de cadres jugeant une banalisation du statut de cadre envisageable avoisine voire dépasse les 60 %, là où dans les structures de plus petite taille, ce pourcentage ne dépasse pas 50 %. Plus les entreprises enregistrent un taux d'encadrement fort, plus ce sentiment de banalisation est accru. Dans des structures comptant plus de 50 % de cadres, plus des trois quart partagent cette opinion, contre 47 % dans les entreprises où le taux d'encadrement est inférieur à 20 % **(Annexe D).** En conséquence, c'est dans les Activités informatiques, ingénierie-R&D et télécommunications, là où ce statut est déjà plus banalisé, que ce sentiment de standardisé est plus fortement ressentie. Dans ce secteur, ce sentiment est partagé dans trois quart des cas **(Annexe E).**



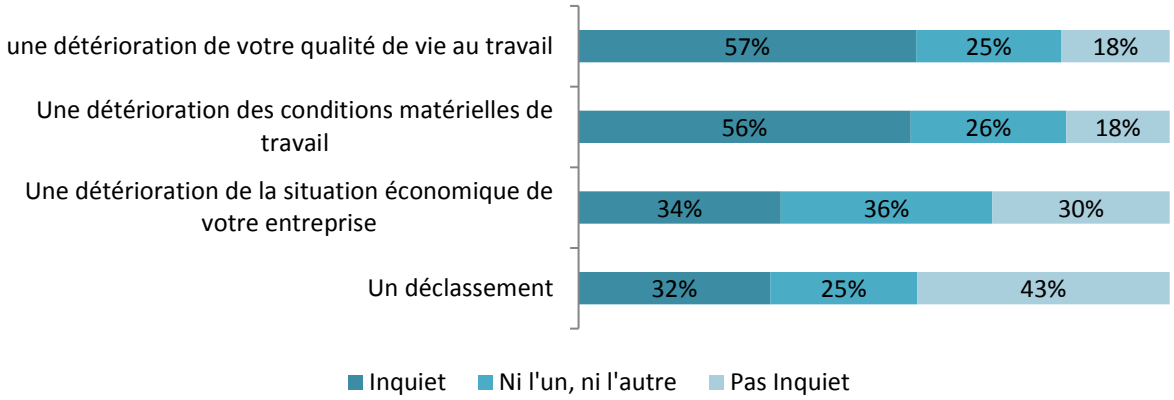
Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Des cadres inquiets pour leur quotidien de travail

- *Conditions matérielles de travail et qualité de vie au travail sont les principaux sujets d'inquiétude ressentis par les cadres*

Les cadres se montrent particulièrement sensibles à ce qui touche leur quotidien de travail. Aussi, 57 % d'entre eux disent craindre une détérioration de leur qualité de vie au travail, et 56 % une détérioration de leurs conditions matérielles de travail (**illustration 37**). En revanche, une minorité de cadres manifeste une inquiétude sur la détérioration de la situation économique de leur entreprise et sur un possible déclassement. Ce dernier est entendu ici comme une baisse des responsabilités, une baisse de rémunération, une perte du statut de cadre, ou l'exercice d'un emploi sous-qualifié et concerne malgré tout un tiers des cadres.

Illustration 37 - Diriez-vous que vous êtes inquiet ou pas inquiet à propos de :



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Moins les cadres ont de responsabilités, plus leurs inquiétudes sont fortes (**illustration 38**). 37 % des cadres n'animant pas d'équipes craignent un déclassement ou une détérioration de la situation économique de leur entreprise et 62 % sont inquiets par rapport à la détérioration de la qualité de vie au travail. Chez les responsables hiérarchiques, ces craintes s'expriment de manière moindre.

Illustration 38 – Hiérarchisation des éléments d'inquiétude selon le niveau de responsabilité

NIVEAU DE RESPONSABILITE	Cadres hiérarchiques	Cadres animant en permanence une équipe sans être responsable hiérarchique	Cadres animant des équipes dans le cadre de projets limités dans le temps	Cadres sans activité d'animation
Inquiétude 1	Détérioration des conditions matérielles de travail (57 %)	Détérioration de la qualité de vie au travail (54 %)	Détérioration des conditions matérielles de travail (57 %)	Détérioration de la qualité de vie au travail (62 %)
Inquiétude 2	Détérioration de la qualité de vie au travail (56 %)	Détérioration des conditions matérielles de travail (51 %)	Détérioration de la qualité de vie au travail (53 %)	Détérioration des conditions matérielles de travail (58 %)
Inquiétude 3	Détérioration de la situation économique de l'entreprise (32 %)	Détérioration de la situation économique de l'entreprise (38 %)	Déclassement (32 %)	Détérioration de la situation économique de l'entreprise (37 %)
Inquiétude 4	Déclassement (30 %)	Déclassement (30 %)	Détérioration de la situation économique de l'entreprise (31 %)	Déclassement (37 %)

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

De la même façon, les cadres intégrés sont ceux qui se montrent le plus inquiets par rapport à l'avenir. Une majorité se dit soucieux de la dégradation matérielle de leurs conditions de

travail et de la dégradation de leur qualité de vie au travail (dans 59 % des cas à chaque fois). Chez les cadres dirigeants, ces évolutions ne sont craintes que par la moitié des cadres. La crainte d'un déclassement est également moins exprimée chez ces derniers **(Annexe B).**

Quelle que soit la fonction, la probabilité d'un déclassement et d'une détérioration de la situation économique de l'entreprise, apparaissent comme des sources d'inquiétude mineures. **(Illustration 39)**.

Illustration 39 – Hiérarchisation des éléments d'inquiétude selon la fonction

FONCTION	Ressources humaines	Direction d'entreprise	Informatique	Autres fonctions
Inquiétude 1	Détérioration de la qualité de vie au travail (59 %)	Détérioration des conditions matérielles de travail (49 %)	Détérioration de la qualité de vie au travail (61 %)	Détérioration des conditions matérielles de travail (58 %)
Inquiétude 2	Détérioration des conditions matérielles de travail (49 %)	Détérioration de la qualité de vie au travail (42 %)	Détérioration des conditions matérielles de travail (54 %)	Détérioration de la qualité de vie au travail (57 %)
Inquiétude 3	Détérioration de la situation économique de l'entreprise (40 %)	Détérioration de la situation économique de l'entreprise (32 %)	Détérioration de la situation économique de l'entreprise (31 %)	Détérioration de la situation économique de l'entreprise (35 %)
Inquiétude 4	Déclassement (28 %)	Déclassement (27 %)	Déclassement (31 %)	Déclassement (34 %)

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Les cadres de l'Industrie sont ceux chez qui les inquiétudes sont les plus fortes, a contrario des cadres de la Construction, chez qui elles sont plus modérées. Dans l'Industrie, 6 cadres sur 10 craignent la détérioration des conditions matérielles de travail et une dégradation de la qualité de vie au travail. Dans la Construction, 4 cadres sur 10 expriment des inquiétudes en la matière. La peur du déclassement concerne 37 % des cadres de l'Industrie, contre 27 % dans la Construction. La détérioration de la situation économique est ressentie à part quasiment égale, à 39 % dans l'Industrie et 37 % dans la Construction **(Annexe E).** De plus, dans les petites structures de moins de 20 salariés, les cadres sont proportionnellement plus nombreux à craindre une détérioration de la situation économique de leur entreprise (à 41 % contre 31 % dans les entreprises de plus de 1 000 salariés).

- *Seule une minorité de cadres se dit inquiète par rapport à une possible disparition du statut de cadres*

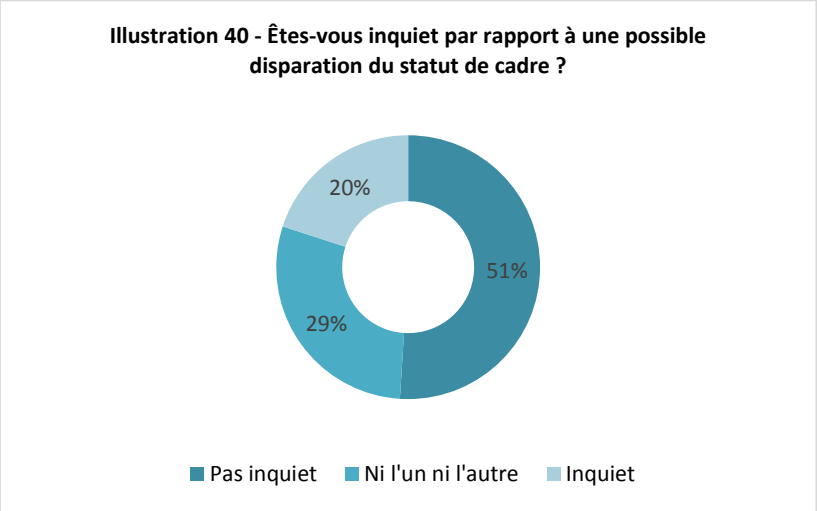
Au-delà des simples discours d'opinion, plusieurs éléments ont contribué à nourrir l'idée que le statut de cadre pourrait-être amené à disparaître. Ces éléments sont à la fois d'ordre juridique et économique.

En juin 2011, la Cour de cassation stipule qu'une différence de traitement entre les cadres et les non-cadres peut-être fondée sur une différence de catégorie professionnelle « dès lors qu'elle a pour objet et pour but de prendre en compte les spécificités de la situation des salariés relevant d'une catégorie déterminée, tenant notamment (mais pas exclusivement aux

conditions d'exercice des fonctions, l'évolution de carrière ou aux modalités de rémunération ».

Par ailleurs, la situation financière déficitaire des régimes obligatoires de retraites complémentaires (Agirc, Arrco) est un autre élément venant perturber le contexte global du statut de cadre.

Dans ce contexte, une majorité de cadres ne montre pas de signe d'inquiétude (**illustration 40**). Quand bien même ils se montrent attachés à leur statut, 51 % des cadres disent ne pas avoir d'appréhension quant à la possible disparition du statut de cadre. L'inquiétude s'exprime chez 20 % des cadres, tandis que 29 % sont sans opinion tranchée.



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Certains cadres se montrent plus inquiets que d'autres. C'est le cas des cadres intégrés (24 % expriment leur inquiétude contre 20 % des cadres autonomes et 16 % pour les cadres dirigeants) **(Annexe B).** La disparition du statut de cadre inquiète par ailleurs beaucoup moins les cadres de Direction d'entreprise que ceux évoluant dans d'autres fonctions. 9 % d'entre eux témoignent d'une inquiétude, contre le double dans les fonctions Informatique et Ressources humaines **(Annexe C).** En revanche, le niveau de responsabilité et l'âge ne constituent pas un élément clivant.

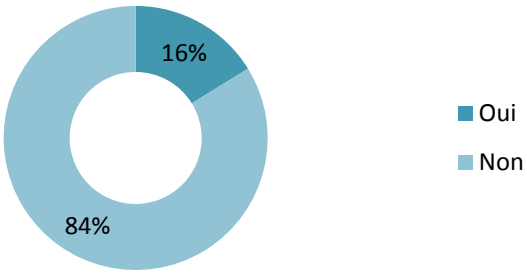
Selon leur secteur d'activité, les cadres montrent une inquiétude plus ou moins forte. Elle est exprimée par 17 % des cadres dans le Commerce et 24 % des cadres de la Construction, indifféremment du taux d'encadrement des entreprises qui ne joue pas **(Annexes D et E).**

Les cadres jugent nécessaire la fonction d'encadrement dans l'entreprise

Seuls 16 % de cadres indiquent que l'encadrement n'est pas indispensable au fonctionnement d'une entreprise (**illustration 41**). Ces cadres sont proportionnellement plus nombreux dans la fonction Ressources humaines où ils représentent 23 % des répondants. À l'inverse, les cadres travaillant dans la Direction d'entreprise sont les plus circonspects (12 %), et ce tout comme les cadres dirigeants ou les cadres responsables hiérarchiques. Parmi ces derniers, seuls 8 % et 11 % croient à la possibilité pour une entreprise de fonctionner sans encadrement.

Dans les entreprises à faible taux d'encadrement, les cadres sont également proportionnellement moins nombreux qu'ailleurs à percevoir une telle faisabilité (13 % contre 25 % dans les entreprises comptant plus de 50 % de cadres) **(Annexe D).** Les cadres du secteur des Activités informatiques, ingénierie-R&D et télécommunications sont les plus enclins à juger qu'une entreprise peut fonctionner sans encadrement **(Annexe E).**

Illustration 41 - Votre entreprise pourrait-elle fonctionner sans encadrement ?



Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Le passage du « fast management » vers le « slow management » est décrit comme un élément clé à ce mode de fonctionnement. La notion de « slow management » a été conceptualisée au début du XXIe siècle par Heike Bruch (professeure en économie et gestion d'entreprise) et Sumantra Ghoshal (ancien professeur de management). Il a été repris par Loïck Roche (professeur en Sciences de gestion) en 2010. Le « slow management » est entendu de nos jours comme un mode de management qui prenant appui sur la revalorisation des individus au sein de l'entreprise, favorise le bien-être et l'épanouissement des salariés, tout en réduisant les risques psychosociaux. Le « slow management » se définit en opposition au « fast management » dont la finalité décrite est la productivité à tout prix, même si cela se fait aux dépens de l'environnement de travail. Les cadres qui considèrent que leur entreprise pourrait se passer d'encadrement poussent à l'extrême cette notion de « fast management », présupposant que ce mode de management peut se passer de fonction d'encadrement.

Vous estimez que votre entreprise pourrait fonctionner sans encadrement. Comment ? *(exemples de verbatim)*

« Responsabilisation de tout le personnel en arrêtant de croire qu'il y a ceux qui savent et ceux qui ne savent pas... Redonner le pouvoir à ceux qui font et qui créent, supprimer les métiers qui ne servent à rien si ce n'est de contrôler les autres: c'est dans cette branche que l'on trouve le plus de cadres bien rémunérés qui ne servent à rien et nuisent au rendement de l'entreprise. » Homme, 50-54 ans – Sans activité d'animation – Fonction Production industrielle et chantier – Industrie – Entreprise de 1 000 salariés et plus.

« En redonnant toutes les informations d'aide à la décision disponibles pour tous. En impliquant tous les salariés sur des objectifs communs de résultats d'entreprise. » Homme, 30-34 ans – Responsable hiérarchique – Fonction Commercial-marketing – Activités informatiques, ingénierie-R&D et télécommunications – Entreprise de 20 à 49 salariés.

« En valorisant et responsabilisant tout le monde. » Femme, 30-34 ans – Responsable hiérarchique – Fonction Études R&D – Construction – Entreprise de 1 000 salariés et plus.

Face à cette minorité de cadres défendant l'idée d'organisations sans encadrement, 84 % des cadres estiment au contraire que leur entreprise ne pourrait pas fonctionner sans encadrement.

Pour les cadres, toute structure a besoin de décideurs, de personnes qui puissent faire des choix et arbitrer des situations. De même, l'encadrement d'équipe, l'organisation, la coordination mais aussi le contrôle et surveillance des activités sont décrits comme indispensables au bon fonctionnement des entreprises. De plus, plusieurs cadres voient dans la culture française un frein au fonctionnement d'une entreprise sans cadres. Pour autant, ces fonctions (diriger, encadrer, guider, communiquer) sont majoritairement mises en valeur dans les discours, signe que le mot cadre est plus associé à un rôle qu'à un statut. Quelques cadres évoquent cependant que le statut de cadre ne serait pas nécessaire au fonctionnement de leur entreprise tant que les missions du cadre restent assurées.

Vous estimez que votre entreprise ne pourrait pas fonctionner sans encadrement. Pourquoi ? *(exemples de verbatim)*

« Dans toute société, il y a une personne qui tranche : c'est une forme de démocratie mais rapprochée au monde du travail. Ensuite d'autres personnes sont là pour faire respecter les lois (les ministres etc...) donc oui on a besoin d'encadrement (ce n'est pas une forme de supériorité). » Homme, 35-39 ans – Animation d'équipes dans le cadre de projets limités dans le temps – Fonction Informatique – Activités informatiques, ingénierie-R&D et télécommunications – Entreprise de plus de 1 000 salariés.

Les managers d'équipe sont indispensables aux contrôles, coaching. Les responsables de service sont des relais de la direction dans la déclinaison de la stratégie. » Femme, 35-39 ans – Responsable hiérarchique – Fonction Gestion, finance, administration – Banques, assurances, immobilier – Entreprise de plus de 1 000 salariés.

Conclusion

Parmi les faisceaux d'éléments qui ont pu caractériser le cadre au fil des décennies, celui qui ne fait pas débat pour les cadres, c'est le pouvoir de décision, très loin devant le niveau de diplôme, l'expérience, la rémunération ou le pouvoir de commandement. Cela renvoie directement à la compétence qu'ils citent majoritairement pour être cadre : savoir prendre des décisions.

Comme l'affirment fortement les cadres interrogés, en 2016, ils ne constituent pas un groupe homogène. Cette catégorie s'est diversifiée sous l'effet de lois, de nouvelles formes d'organisation du travail, de la féminisation, de la numérisation… mais au-delà des différences, des éléments continuent de les rassembler. Pour une très large majorité, l'autonomie, le pouvoir de décider et l'implication dans la stratégie de l'entreprise, sont les avantages incontestables d'être cadre, avantages auxquelles ils ne renonceraient en aucune façon en cas de changement professionnel. En contrepartie, des inconvénients sont reconnus par tous : le stress, le déséquilibre entre la vie privé et la vie professionnelle et la charge excessive de travail, des phénomènes que les sociologues du travail raccrochent au développement du management par objectifs. Les cadres trouvent également une unité relative dans ce qui les oppose aux non-cadres, notamment en termes de compétences et de qualités attendues (mise en exergue de la capacité à prendre des décisions en ce qui les concerne, versus notamment la capacité à appliquer les consignes de la direction et à travailler en équipe pour les non-cadres).

Autre élément qui unit les cadres, les trois quarts d'entre eux sont attachés à leur statut et ne sont pas prêts à y renoncer, bien qu'affirmant majoritairement croire à une banalisation du statut de cadre. Dès le début des années 2000, les sociologues s'interrogeaient déjà sur la possible banalisation du statut de cadre et la crise de confiance de ces représentants de la classe moyenne (Paul Bouffartigue et Charles Gadea, 2000). La précarisation du statut de cadre a également déjà été mise en avant du fait des différentes crises économiques des années 1980 et 1990 et de leur conséquence sur l'emploi des cadres.

L'hétérogénéité de cette catégorie est néanmoins une réalité, illustrée par les opinions nettement tranchées selon le niveau de responsabilité du cadre. Il apparaît une césure sensible dans les opinions des cadres selon deux critères majeurs, le fait d'encadrer une équipe ou non et la catégorie à laquelle on appartient dans la loi ARTT. Si en moyenne, 62% des cadres affirment que le statut de cadre a un sens dans leur entreprise, cela est vrai pour 80% des cadres dirigeants, 73% des cadres hiérarchiques, contre seulement 47% des cadres qui n'encadrent personne. De la même manière, cadres dirigeants et cadres hiérarchiques sont beaucoup plus mesurés sur l'éventualité de la banalisation du statut de cadre et l'affaiblissement de la position des cadres dans l'entreprise. À côté de ces cadres (dirigeants, hiérarchiques), on a vu se développer une catégorie de cadres non hiérarchiques, d'ailleurs refusant explicitement le management pour certains d'entre eux, pour lesquels les possibilités d'évolution professionnelle dans l'entreprise restent flous, tant il est vrai qu'encore aujourd'hui, l'évolution professionnelle passe notamment par le management d'équipe. On note bien dans les projections des cadres, interrogés sur l'importance du management ou de l'expertise dans les tendances d'évolution de leur activité, des réponses très partagées. Cela renvoie à une réflexion, qui reste ouverte, sur la conceptualisation de modèles de parcours d'évolution qui

sortent des modes classiques et qui positionneraient, valoriseraient mieux les filières d'expertise.

L'existence de la catégorie cadre, sa légitimité, son rôle, son utilité sont questionnés depuis déjà plusieurs décennies et les débats reviennent de façon régulière. La catégorie cadre s'est certes transformée, mais elle reste assurément présente, sous ces différentes facettes, car l'entreprise pourrait-elle durablement fonctionner sans encadrement, sans expertise ? A la question votre entreprise pourrait-elle fonctionner sans encadrement, les cadres sont quasi-unanimes pour répondre non.

Annexe : Tableaux récapitulatifs

A - Opinions les plus fortement exprimées par les cadres selon leur niveau de responsabilité

NIVEAU DE RESPONSABILITE	Cadre hiérarchique	Cadre animant en permanence une équipe sans être responsable hiérarchique	Cadre animant des équipes dans le cadre de projets limités dans le temps	Cadre sans activité d'animation
Caractéristique 1e d'un cadre	Le pouvoir de décision (74 %)	Le pouvoir de décision (68 %)	Le pouvoir de décision (57 %)	La possibilité de gérer ses horaires et son temps de travail (58 %)
% de cadres jugeant le statut de cadre signifiant	73 %	61 %	61 %	47 %
% de cadres percevant des pratiques et des politiques RH différenciées selon les statuts	53 %	44 %	45 %	38 %
% de cadres jugeant que les cadres forment un groupe homogène	42 %	40 %	46 %	46 %
Relation principale entretenue avec l'entreprise	La loyauté (45 %)	La loyauté (43 %)	Le donnant-donnant (31 %)	La loyauté (26 %)
Compétence 1e d'un cadre	Savoir prendre des décisions (54 %)	Savoir prendre des décisions (54 %)	Savoir prendre des décisions (51 %)	Savoir prendre des décisions (47 %)
Compétence 1e d'un non-cadre	Travailler en équipe (85 %)	Travailler en équipe (82 %)	Travailler en équipe (79 %)	Travailler en équipe (80 %)
1e avantage perçu	Le pouvoir de décision (73 %)	Le pouvoir de décision (67 %)	La possibilité de gérer son temps de travail de façon autonome (70 %)	La possibilité de gérer son temps de travail de façon autonome (73 %)
% de cadres jugeant leurs avantages comme légitimes	96 %	95 %	91 %	87 %
1e inconvénient perçu	Devoir se surinvestir dans le travail aux dépens de la vie personnelle (64 %)	Avoir une charge de travail excessive (64 %)	Devoir se surinvestir dans le travail aux dépens de la vie personnelle (60 %)	Devoir se surinvestir dans le travail aux dépens de la vie personnelle (58 %)
% de cadres satisfaits de leur statut	88 %	89 %	90 %	85 %
% de cadres prêts à renoncer à leur statut	25 %	23 %	25 %	31 %

Principal élément pour lequel un renoncement pourrait être envisagé (Hors non concernés)	Le statut comme reconnaissance sociale (67 %)	Le statut comme reconnaissance sociale (60 %)	Le pouvoir de commandement (65 %)	Le pouvoir de commandement (74 %)
Dernier élément pour lequel un renoncement pourrait être envisagé (Hors non concernés)	L'autonomie dans la gestion du temps de travail (18 %)	L'autonomie dans la gestion du temps de travail (11 %)	L'autonomie dans la gestion du temps de travail (9 %)	L'autonomie dans la gestion du temps de travail (14 %)
Principale évolution perçue	Le renforcement du management par objectifs (86 %)	Le renforcement du management par objectifs (83 %)	Le renforcement du management par objectifs (85 %)	Le renforcement du management par objectifs (84 %)
Évolution la moins perçue	Les cadres devront être avant tout des experts (50 %)	Le management d'équipe sera l'activité essentielle du cadre (46 %)	Le management d'équipe sera l'activité essentielle du cadre (43 %)	Le management d'équipe sera l'activité essentielle du cadre (40 %)
% de cadres jugeant que leur position en entreprise va évoluer (parmi l'ensemble des répondants)	28 % va s'affaiblir 22 % va se renforcer	26 % va s'affaiblir 12 % va se renforcer	30 % va s'affaiblir 18 % va se renforcer	32 % va s'affaiblir 12 % va se renforcer
% de cadres jugeant que leur position en entreprise va évoluer (parmi les cadres exprimant une opinion)	31 % va s'affaiblir 24 % va se renforcer	31 % va s'affaiblir 15 % va se renforcer	34 % va s'affaiblir 21 % va se renforcer	39 % va s'affaiblir 15 % va se renforcer
% de cadres estimant que le statut de cadre pourrait se banaliser (parmi l'ensemble des répondants)	47 %	52 %	57 %	57 %
% des cadres estimant que le statut de cadre pourrait se banalisé (parmi les cadres exprimant une opinion)	53 %	61 %	66 %	66 %
Principale inquiétude ressentie par les cadres	La détérioration des conditions matérielles de travail (57 %)	La détérioration de la qualité de vie au travail (54 %)	La détérioration des conditions matérielles de travail (57 %)	La détérioration de la qualité de vie au travail (62 %)
% de cadres inquiets quant à la disparition du statut de cadre	18 %	23 %	18 %	22 %
% de cadres jugeant que leur entreprise pourrait fonctionner sans encadrement	11 %	15 %	18 %	23 %

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

B - Opinions les plus fortement exprimées par les cadres selon leur catégorie ARTT

CATEGORIE ARTT	Cadre dirigeant	Cadre autonome	Cadre intégré
Caractéristique 1e d'un cadre	Pouvoir de décision (76 %)	Pouvoir de décision (64 %)	Pouvoir de décision (58 %)
% de cadres jugeant le statut de cadre signifiant	80 %	64 %	58 %
% de cadres percevant des pratiques et des politiques RH différenciées selon les statuts	60 %	46 %	44 %
% de cadres jugeant que les cadres forment un groupe homogène	55 %	44 %	42 %
Relation principale entretenue avec l'entreprise	La loyauté (55 %)	La loyauté (36 %)	La loyauté (33 %)
Compétence 1e d'un cadre	Savoir manager (53 %)	Savoir prendre des décisions (53 %)	Savoir prendre des décisions (51 %)
Compétence 1e d'un non-cadre	Travailler en équipe (83 %)	Travailler en équipe (84 %)	Travailler en équipe (82 %)
1e avantage perçu	Être impliqué dans la stratégie de l'entreprise (82 %)	La possibilité de gérer son temps de travail de façon autonome (73 %)	La possibilité de gérer son temps de travail de façon autonome (64 %)
% de cadres jugeant leurs avantages comme légitimes	96 %	94 %	91 %
1e inconvénient perçu	Devoir se surinvestir dans le travail aux dépens de la vie personnelle (66 %)	Devoir se surinvestir dans le travail aux dépens de la vie personnelle (62 %)	Devoir se surinvestir dans le travail aux dépens de la vie personnelle – avoir une charge de travail excessive (60 % chacun)
% de cadres satisfaits de leur statut	96 %	88 %	86 %
% de cadres prêts à renoncer à leur statut	20 %	23 %	29 %
Principal élément pour lequel un renoncement pourrait être envisagé (hors non concernés)	Le statut comme reconnaissance sociale (63 %)	Le statut comme reconnaissance sociale (65 %)	Le pouvoir de commandement (64 %)
Dernier élément pour lequel un renoncement pourrait être envisagé (hors non concernés)	Le pouvoir de décision (14 %)	L'autonomie dans la gestion du temps de travail (12 %)	L'autonomie dans la gestion du temps de travail (15 %)
Principale évolution perçue	Le renforcement du management par objectif (89 %)	Le renforcement du management par objectif (85 %)	Le renforcement du management par objectif (85 %)

Évolution la moins perçue	Les cadres devront avant tout être des experts (52 %)	Le management d'équipe sera l'activité essentielle du cadre (48 %)	Le renforcement de la pratique du temps partagé (48 %)
% de cadres jugeant que leur position en entreprise va évoluer (parmi l'ensemble des répondants)	25 % va s'affaiblir 31 % va se renforcer	31 % va s'affaiblir 17 % va se renforcer	31 % va s'affaiblir 15 % va se renforcer
% de cadres jugeant que leur position en entreprise va évoluer (parmi les cadres exprimant une opinion)	27 % va s'affaiblir 34 % va se renforcer	34 % va s'affaiblir 19 % va se renforcer	35 % va s'affaiblir 17 % va se renforcer
% de cadres estimant que le statut de cadre pourrait se banaliser (parmi l'ensemble des répondants)	40 %	55 %	54 %
% de cadres estimant que le statut de cadre pourrait se banaliser (parmi les cadres exprimant une opinion)	45 %	63 %	61 %
Principale inquiétude ressentie par les cadres	La détérioration des conditions matérielles de travail (50 %)	La détérioration de la qualité de vie au travail (57 %)	La détérioration de la qualité de vie au travail (59 %)
% de cadres inquiets quant à la disparition du statut de cadre	16 %	20 %	24 %
% de cadres jugeant que leur entreprise pourrait fonctionner sans encadrement	8 %	16 %	17 %

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

C - Opinions les plus fortement exprimées par les cadres selon les principales fonctions

FONCTIONS	Cadre des Ressources humaines	Cadre de la Direction d'entreprise	Cadre de l'informatique	Cadre d'autres fonctions
Caractéristique 1e d'un cadre	Son pouvoir de décision (61 %)	Son pouvoir de décision (85 %)	La possibilité de gérer ses horaires et on temps de travail (61 %)	Son pouvoir de décision (63 %)
% de cadres jugeant le statut de cadre signifiant	60 %	79 %	49 %	63 %
% de cadres percevant des pratiques et des politiques RH différenciées selon les statuts	42 %	54 %	39 %	48 %
% de cadres jugeant que les cadres forment un groupe homogène	34 %	61 %	36 %	45 %
Relation principale entretenue avec l'entreprise	La loyauté (50 %)	La loyauté (47 %)	Le donnant-donnant (29 %)	La loyauté (37 %)
Compétence 1e d'un cadre	Savoir prendre des décisions (56 %)	Savoir prendre des décisions (56 %)	Savoir prendre des décisions (51 %)	Savoir prendre des décisions (51 %)
Compétence 1e d'un non-cadre	Travailler en équipe (86 %)	Travailler en équipe (85 %)	Travailler en équipe (86 %)	Travailler en équipe (81 %)
1e avantage perçu	La possibilité de gérer son temps de travail de façon autonome (73%)	Être impliqué dans les décisions stratégiques de l'entreprise (79 %)	La possibilité de gérer son temps de travail de façon autonome (65 %)	La possibilité de gérer son temps de travail de façon autonome (66%)
% de cadres jugeant leurs avantages comme légitimes	95 %	94 %	87 %	93 %
1e inconvénient perçu	Avoir une charge de travail excessive (64 %)	Devoir se surinvestir au travail aux dépens de la vie personnelle (65 %)	Être stressé au travail (58 %)	Devoir se surinvestir au travail aux dépens de la vie personnelle (62 %)
% de cadres satisfaits de leur statut	88 %	97 %	86 %	87 %
% de cadres prêts à renoncer à leur statut	30 %	24 %	24 %	27 %
Principal élément pour lequel un renoncement pourrait être envisagé (hors non concernés)	Le statut comme reconnaissance sociale (72 %)	Le statut comme reconnaissance sociale (65 %)	Le pouvoir de commandement (69 %)	Le statut comme reconnaissance sociale (63 %)

Dernier élément pour lequel un renoncement pourrait être envisagé (hors non concernés)	La liberté de choisir ses méthodes de travail (10 %)	Le pouvoir de décision (10 %)	L'autonomie dans la gestion du temps de travail (15 %)	L'autonomie dans la gestion du temps de travail (15 %)
Principale évolution perçue	La partie reporting de l'activité des cadres prendra plus d'importance (82 %)	Le renforcement du management par objectif (87 %)	Le renforcement du management par objectif (82 %)	Le renforcement du management par objectif (85 %)
Évolution la moins perçue	La pratique du temps partagé va se renforcer (50 %)	Les cadres devront avant tout être des experts (55 %)	Le management d'équipe sera l'activité essentielle du cadre (37 %)	La pratique du temps partagé va se renforcer (51 %)
% de cadres jugeant que leur position en entreprise va évoluer (parmi l'ensemble des répondants)	33 % va s'affaiblir 21 % va se renforcer	29 % va s'affaiblir 22% se renforcer	29 % va s'affaiblir 14 % va se renforcer	29 % va s'affaiblir 18 % va se renforcer
% de cadres jugeant que leur position en entreprise va évoluer (parmi les cadres exprimant une opinion)	36 % va s'affaiblir 22 % va se renforcer	33 % va s'affaiblir 24 % va se renforcer	33 % va s'affaiblir 16 % va se renforcer	33 % va s'affaiblir 20 % va se renforcer
% de cadres estimant que le statut de cadre pourrait se banaliser (parmi l'ensemble des répondants)	52 %	38 %	62 %	51 %
% de cadres estimant que le statut de cadre pourrait se banaliser (parmi les cadres exprimant une opinion)	60 %	43 %	69 %	59 %
Principale inquiétude ressentie par les cadres	Une détérioration de la qualité de vie au travail (59 %)	Une détérioration des conditions matérielles de travail (49 %)	Une détérioration de la qualité de vie au travail (61 %)	Une détérioration des conditions matérielles de travail (58 %)
% de cadres inquiets quant à la disparition du statut de cadre	18 %	9 %	20 %	21 %
% de cadres jugeant que leur entreprise pourrait fonctionner sans encadrement	23 %	11 %	20 %	15 %

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

D - Opinions les plus fortement exprimées par les cadres selon le taux d'encadrement de l'entreprise

TAUX D'ENCADREMENT	Inférieur à 20 %	Entre 20 et 50 %	Supérieur à 50 %
Caractéristique 1e d'un cadre	Le pouvoir de décision (75 %)	Le pouvoir de décision (61 %)	La possibilité de gérer ses horaires et son temps de travail (56 %)
% de cadres jugeant le statut de cadre signifiant	75 %	62 %	47 %
% de cadres percevant des pratiques et des politiques RH différenciées selon les statuts	49 %	53 %	40 %
% de cadres jugeant que les cadres forment un groupe homogène	48 %	41 %	45 %
Relation principale entretenue avec l'entreprise	La loyauté (46 %)	La loyauté (40 %)	Le donnant-donnant (28 %)
Compétence 1e d'un cadre	Savoir prendre des décisions (55 %)	Savoir prendre des décisions (51%)	Savoir prendre des décisions (47 %)
Compétence 1e d'un non-cadre	Travailler en équipe (83 %)	Travailler en équipe (83 %)	Travailler en équipe (83 %)
1e avantage perçu	Être impliqué dans les décisions stratégiques de l'entreprise (71 %)	Pouvoir prendre des décisions (69 %)	La possibilité de gérer son temps de travail de façon autonome (70 %)
% de cadres jugeant leurs avantages comme légitimes	96 %	94 %	88 %
1e inconvénient perçu	Devoir se surinvestir au travail aux dépens de sa vie personnelle (64 %)	Devoir se surinvestir au travail aux dépens de sa vie personnelle (59 %)	Devoir se surinvestir au travail aux dépens de sa vie personnelle (63 %)
% de cadres satisfaits de leur statut	87 %	90 %	86 %
% de cadres prêts à renoncer à leur statut	29 %	24 %	28 %
Principal élément pour lequel un renoncement pourrait être envisagé (hors non concernés)	Le statut comme reconnaissance sociale (66 %)	Le statut comme reconnaissance sociale (64 %)	Le statut comme reconnaissance sociale (67 %)
Dernier élément pour lequel un renoncement pourrait être envisagé (hors non concernés)	La liberté de choisir ses méthodes de travail (16 %)	L'autonomie dans la gestion du temps de travail (15 %)	L'autonomie dans la gestion du temps de travail (11 %)
Principale évolution perçue	Le renforcement du management par objectifs (84 %)	Le renforcement du management par objectifs (88 %)	Le renforcement du management par objectifs (84 %)

Évolution la moins perçue	Le renforcement de la pratique du temps partagé (51 %)	Les cadres devront être avant tout des experts (50 %)	Le management d'équipe sera l'activité essentielle du cadre (39 %)
% de cadres jugeant que leur position en entreprise va évoluer (parmi l'ensemble des répondants)	29 % va s'affaiblir 22 % va se renforcer	27 % va s'affaiblir 18 % va se renforcer	33 % va s'affaiblir 13 % va se renforcer
% de cadres jugeant que leur position en entreprise va évoluer (parmi les cadres exprimant une opinion)	32 % va s'affaiblir 24 % va se renforcer	30 % va s'affaiblir 20 % va se renforcer	37 % va s'affaiblir 15 % va se renforcer
% de cadres estimant que le statut de cadre pourrait se banaliser (parmi l'ensemble des répondants)	41 %	50 %	70 %
% de cadres estimant que le statut de cadre pourrait se banaliser (parmi les cadres exprimant une opinion)	47 %	55 %	78 %
Principale inquiétude ressentie par les cadres	La dégradation des conditions matérielles de travail (57 %)	La détérioration de la qualité de vie au travail (56 %)	La détérioration de la qualité de vie au travail (59 %)
% de cadres inquiets quant à la disparition du statut de cadre	19 %	20 %	20 %
% de cadres jugeant que leur entreprise pourrait fonctionner sans encadrement	13 %	14 %	25 %

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

E - Opinions les plus fortement exprimées par les cadres selon les secteurs d'activité

SECTEURS	Industrie	Construction	Commerce	Activités informatiques, ingénierie RD, Télécommunications	Autres activités de services
Caractéristique 1e d'un cadre	Son pouvoir de décision (66 %)	Son pouvoir de décision (70 %)	Son pouvoir de décision (64 %)	Sa possibilité de gérer ses horaires et son temps de travail (54 %)	Son pouvoir de décision (62 %)
% de cadres jugeant le statut de cadre signifiant	67 %	77 %	72 %	49 %	59 %
% de cadres percevant des pratiques et des politiques RH différenciées selon les statuts	56 %	45 %	47 %	36 %	42 %
% de cadres jugeant que les cadres forment un groupe homogène	46 %	39 %	47 %	40 %	43 %
Relation principale entretenue avec l'entreprise	La loyauté (37 %)	La loyauté (33 %)	La loyauté (41 %)	La loyauté (29 %)	La loyauté (40 %)
Compétence 1e d'un cadre	Savoir prendre des décisions (54 %)	Savoir anticiper (51 %)	Savoir prendre des décisions (53 %)	Savoir analyser (47 %)	Savoir prendre des décisions (52 %)
Compétence 1e d'un non-cadre	Travailler en équipe (84 %)	Travailler en équipe (75 %)	Travailler en équipe (80 %)	Travailler en équipe (85 %)	Travailler en équipe (82 %)
1e avantage perçu	Pouvoir prendre des décisions (69 %)	Pouvoir prendre des décisions (74 %)	Être impliqué dans la stratégie de l'entreprise (68 %)	La possibilité de gérer son temps de travail de façon autonome (65 %)	La possibilité de gérer son temps de travail de façon autonome (66 %)
% de cadres jugeant leurs avantages comme légitimes	92 %	95 %	97 %	88 %	93 %
1e inconvénient perçu	Devoir se surinvestir au travail aux dépens de la vie personnelle (64 %)	Devoir se surinvestir au travail aux dépens de la vie personnelle (57 %)	Devoir se surinvestir au travail aux dépens de la vie personnelle (63 %)	Devoir se surinvestir au travail aux dépens de la vie personnelle (61 %)	Avoir une charge de travail excessive (59 %)
% de cadres satisfaits de leur statut	88 %	92 %	90 %	85 %	87 %
% de cadres prêts à renoncer à leur statut	25 %	22 %	30 %	25 %	28 %
Principal élément pour lequel un renoncement pourrait être envisagé (hors non concernés)	Le statut comme reconnaissance sociale (64 %)	Le statut comme reconnaissance sociale (74 %)	Les avantages catégoriels en nature (65 %)	Le pouvoir de commandement (69 %)	Le statut comme reconnaissance sociale (63 %)

Dernier élément pour lequel un renoncement pourrait être envisagé (hors non concernés)	L'autonomie dans la gestion du temps de travail (18 %)	L'autonomie dans la gestion du temps de travail (15 %)	L'autonomie dans la gestion du temps de travail – Le pouvoir de décision (21 %)	L'autonomie dans la gestion du temps de travail (12 %)	L'autonomie dans la gestion du temps de travail (12 %)
Principale évolution perçue	Le renforcement du management par objectif (87 %)	Le renforcement du management par objectif (81 %)	Le renforcement du management par objectif (92 %)	Le renforcement du management par objectif (82 %)	Le renforcement du management par objectif (82 %)
Évolution la moins perçue	Les cadres devront être avant tout des experts (46 %)	La pratique du temps partagé va se renforcer (42 %)	La pratique du temps partagé va se renforcer (44%)	Le management d'équipe sera l'activité essentielle du cadre (37 %)	Le management d'équipe sera l'activité essentielle du cadre (51 %)
% de cadres jugeant que leur position en entreprise va évoluer (parmi l'ensemble des répondants)	30 % s'affaiblir 16 % se renforcer	18 % s'affaiblir 24 % se renforcer	31 % s'affaiblir 16 % se renforcer	33 % s'affaiblir 12 % se renforcer	28 % s'affaiblir 20 % se renforcer
% de cadres jugeant que leur position en entreprise va évoluer (parmi les cadres exprimant une opinion)	34 % s'affaiblir 18 % se renforcer	20 % s'affaiblir 28 % se renforcer	36 % s'affaiblir 19 % se renforcer	37 % s'affaiblir 14 % se renforcer	33 % s'affaiblir 24 % se renforcer
% de cadres estimant que le statut de cadre pourrait se banaliser (parmi l'ensemble des répondants)	52 %	57 %	41 %	67 %	48 %
% de cadres estimant que le statut de cadre pourrait se banaliser (parmi les cadres exprimant une opinion)	58 %	63 %	49 %	76 %	56 %
Principale inquiétude ressentie par les cadres	La détérioration de la qualité de vie au travail (61 %)	La détérioration de la qualité de vie au travail (45 %)	La détérioration des conditions matérielles de travail (54 %)	La détérioration de la qualité de vie au travail (59 %)	La détérioration de la qualité de vie au travail (56 %)
% de cadres inquiets quant à la disparition du statut de cadre	22 %	24 %	17 %	18 %	20 %
% de cadres jugeant que leur entreprise pourrait fonctionner sans encadrement	13 %	6 %	13 %	24 %	18 %

Source : enquête APEC pour FO-Cadres

Bibliographie

Algava Élisabeth, 2014, « Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », *Dares Analyses*, n°49.

Apec :

- 2009, « Comment les non-cadres perçoivent les cadres », *Les études 'emploi cadre.*
- 2010, « Quand les cadres parlent du stress au travail », *Les études de l'emploi cadre*.
- 2011, « 1990-2010 : Ce qui a changé chez les cadres », *Les études de l'emploi cadre*.
- 2013, « Management de proximité : regards croisés », *Les études de l'emploi cadre*
- 2014, « Les cadres experts », *Les études de l'emploi cadre*.
- 2014, « Les cadres, une répartition inégale sur le territoire », *Les études de l'emploi cadre.*

Baraton M., 2006, « De la difficulté à devenir cadre par promotion », *Insee Première*, n°1062.

Bobillier-Chaumon M.-E., 2003, « Evolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », *Le travail humain,* vol. 6.

Bobillier-Chaumon M.-E., 2012, « L'activité des cadres médiée par les nouvelles technologies » in *Journée d'études Relations Cadres-Entreprises, Actes de la rencontre du 17 octobre 2011 autour de quatre partenariats Apec/ Recherche universitaire*, Apec.

Boltanski L., 1982, *Les cadres*, Paris, éditions de Minuit.

Boltanski L. et E. Chiappello, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Bouffartigue P, dir, 2002, *Cadres et comparaisons internationales : les « cadres » dans les pays d'Europe occidentale, Actes de la journée du 30 novembre 2001*, Les cahiers du GDR Cadres, n°2.

Bouffartigue P. et C. Gadea, 2000, *Sociologie des cadres*, Paris, La découverte, coll. Repères.

Bouffartigue P. et al., 2010, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Paris, Armand Colin.

Bouffartigue P., 2011, *Cadres : la grande rupture*, Paris : La Découverte.

Brillet F., P. Coutelle et A. Hulin, « Prospective du management des ressources humaines face au comportement des jeunes salariés très qualifiés », *Management & Avenir*, n°63.

Castoriadis-Aulagnier P., 1975, *La violence de l'interprétation. De l'énoncé au pictogramme*, Paris, Le Seuil.

CFE-CGC, n.d, *La documentation française : La Notion et le statut juridique du cadre*.

Cour des comptes, 2014, *Garantir l'avenir des retraites complémentaires des salariés (Agirc et Arcco), Rapport public thématique*.

Cousin O., 2005, « Place et sens du travail pour les cadres », in *Du travail à la société : Valeurs et représentations des cadres*, Olivier Cousin et Guy Roux dir., Les Cahiers du GDR Cadres, n°10.

Cousin O., 2009, « Entre contrainte et plaisir. Le travail des cadres », *Sciences Humaines*, n°210.

Desmarais C. et E. Abord de Chatillon, 2010, « Le rôle de traducteur manager », *Revue française de gestion*, n°205.

Desmarais C. et M. Dubouloy, 2010, « Une double grille d'analyse pour évaluer les situations de cadres…en difficulté : du contrat psychologique au contrat narcissique », *Nouvelle revue de psychologie*, n°10.

Dujarier M.-A., 2015, *Les cadres organisateurs à distance. Enquête quantitative clinique*, Apec, Coll. Partenariats de recherche.

F.-O.-Cadres, 2007, *Le temps de travail des cadres. Éléments d'analyse du régime juridique des différents forfaits applicables aux cadres*.

F.O.-Cadres, 2015, « Statut cadre et avantages catégoriels », in *La lettre FO-Cadres de l'union des cadres et ingénieurs*, n°158.

Flamant N., 2005, « Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre », *Sociologie du travail*, n°47.

Guilbert L. et A. Lancry, 2007, L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes », *Le travail humain*, vol. 70, p. 313-342.

Herrbach O., K. Mignonac et D. Moustaud, 2011, Le rapport des cadres à l'entreprise. Apec. Coll. Les recherches en partenariat.

Lallement M., 2007, *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, Le seuil.

Marchand O., « 50 ans de mutations de l'emploi », *Insee Premières*, n°1312.

Méda D., 1999, *Qu'est-ce que la richesse*. Paris, Aubier.

Méda D., 2001, « Quelques notes pour en finir (vraiment) avec la « fin du travail », *Revue du MAUSS*, pp. 71-78.

Mettling B., 2015, *Transformation numérique et vie au travail*, Rapport à l'attention de Mme Myriam El Khomri, Ministre du travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

Pichon A., 2008, *Les cadres à l'épreuve. Confiance, méfiance, défiance*. Paris, Presses universitaires de France.

Pochic S., 2001, « La menace du déclassement. Réflexions sur la construction et l'évolution des projets professionnels de cadres au chômage », *La Revue de l'IRES*, n°2001, pp. 61-88.

Pochic S., 2004, « Le manager et l'expert : des figures imposées ? », in *Les cadres au travail, de nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, pp. 168-198.

Rifkin J., 1997, *La fin du travail*. Paris, La Découverte.

Roche L., 2011, « Le slow management, antidote au stress », *L'Expansion Management Review*, vol. 2, n°141.

Rousseau D.-M, 1995, *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwrittement agreements,* Thousands Oaks C.A., Sage.

Schnapper D., 1997, *Contre la fin du travail*, Paris, Textuel.