

Les cadres, entre remise en cause de leur statut et révolution numérique

Introduction

En 2017, les cadres seront au cœur des discussions entre les partenaires sociaux, avec le lancement d'une négociation interprofessionnelle sur la définition de l'encadrement au plus tard le 1^{er} janvier 2018. Celle-ci est la contrepartie d'une fusion des régimes de retraite complémentaire AGIRC (Association générale des institutions de retraite des cadres) et ARRCO (Association pour le régime de retraite complémentaire des salariés) au 1^{er} janvier 2019.

Le statut de cadre est aujourd'hui en plein bouleversement. Sa création au lendemain de la Seconde Guerre mondiale avait une forte dimension politique et symbolique, et répondait à une conjoncture politique et sociale dégradée. Alors que le 50^e anniversaire de la création de l'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC) a été célébré en 2016, les cadres ne sont pas épargnés par les difficultés du marché du travail. Pour autant, ils restent une catégorie relativement préservée, comme le montrent les analyses prospectives des métiers ou l'examen des transitions professionnelles.

Les dispositifs organisationnels, le numérique et les nouvelles formes d'emploi modifient par ailleurs leurs conditions de travail : ils les rendent plus autonomes, renouvellent les besoins de management dans une entreprise élargie, et concentrent sur eux les problématiques de gestion du temps de travail. La partie de la loi Travail consacrée au temps de travail – avec la sécurisation du forfait jour pour les cadres notamment – illustre cette dernière préoccupation. L'activité des cadres est aussi davantage prescrite et contrôlée. C'est pourquoi l'évolution de l'organisation du travail justifie en elle-même l'existence d'un statut de cadre.

1. Le statut cadre : de sa construction à sa diffusion dans une économie en mutation

Quelques repères historiques

La création de la catégorie « Ingénieurs, techniciens, agents de maîtrise et agents des cadres supérieurs », sous l'impulsion de la CFE-CGC, en 1945 par les arrêtés Parodi fixant des rémunérations par catégorie professionnelle, s'inscrit dans un contexte politique et social spécifique¹. Durant les grandes grèves de 1936, les ingénieurs ont des revendications propres et prennent une position intermédiaire, entre patrons et ouvriers, soutenant ces derniers dans leurs revendications tout en dénonçant les occupations d'usine. Le contexte est également politique dans la mesure où les classes moyennes sont très tournées vers les mouvements fascistes en Italie et en Allemagne. Céder aux revendications des classes moyennes est vu comme un moyen d'écartier le fascisme en France.

En 1947, les cadres souhaitent rester à l'écart des assurances sociales destinées aux ouvriers et employés. Mais ils cherchent à bénéficier de la retraite par répartition car les dispositifs de retraite fondés sur l'épargne sont discrédités. La crise de 1929 et la période de forte inflation à partir du milieu des années 30 ont laminé les rentes. C'est pourquoi ils décident de créer l'AGIRC, une caisse de retraite complémentaire, spécifique aux cadres du secteur privé de l'industrie et du commerce². Ce régime de retraite par répartition est vu comme un moyen de garantir la protection financière. Il a une portée symbolique car il soustrait les cadres de la sphère financière et les convertit au salaire et aux instruments collectifs de redistribution du profit.

Par la suite, en 1978, l'Organisation Internationale du Travail donne une définition, toujours d'actualité, du travailleur intellectuel : « une personne, a) qui a terminé un enseignement et une formation professionnelle de niveau

¹ BOLTANSKI L. (1982), *Les cadres – la formation d'un groupe social*, Editions de Minuit.

² CHARPENTIER F. (2014), *Retraites complémentaires – Histoire et place des régimes ARRCO et AGIRC dans le système français*, Economica.

supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente, dans un domaine scientifique, technique ou administratif et b) qui exerce, en qualité de salarié, des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité. Cette notion englobe également toute personne répondant aux caractéristiques a) et b) ci-dessus qui détient, par délégation de l'employeur et sous son autorité, la responsabilité de prévoir, diriger, contrôler et coordonner les activités d'une partie d'une entreprise ou d'une organisation, avec le pouvoir de commandement correspondant, à l'exclusion des cadres dirigeants ayant une large délégation de l'employeur ».

En France, le statut de cadre n'est pas défini par le Code du travail mais par les conventions collectives, nationales (notamment la convention collective nationale de retraite et de prévoyance des cadres du 14 mars 1947) et de branche, qui comportent des grilles de qualification, décrivant les fonctions qui sont considérées comme cadre ou pas. Jusqu'alors en France, le statut de cadre était constitué de plusieurs éléments :

- l'adhésion à l'AGIRC,
- une section à part aux Prud'hommes et un collège dédié aux élections de délégués du personnel et des comités d'entreprise,
- un service de l'emploi particulier avec l'APEC, créé en 1966 pour améliorer le fonctionnement du marché du travail dans une période où les cadres devaient faire face à leurs premières difficultés d'emploi,
- et un système de prévoyance décès plus avantageux.

La croissance des effectifs cadres portée par la tertiarisation, la féminisation, et la polarisation

Les effectifs cadres n'ont eu de cesse de croître : ils représentent 9,1% de la population active (contre 7,9% onze ans plus tôt), soit 4,13 millions de personnes en 2014 (Sources : INSEE & AGIRC). Cette augmentation des effectifs est le reflet d'une adaptation à certaines mutations de l'économie et de l'emploi : féminisation et tertiarisation de l'économie dans un premier temps, puis, plus récemment, polarisation des emplois.

Alors que la part des femmes dans l'emploi est passée de 38,3% en 1975 à 47,7% en 2012, la féminisation est plus importante dans les métiers les plus qualifiés (excepté dans l'informatique), pour lesquels la segmentation entre métiers masculins et féminins est moins marquée que dans les métiers faiblement qualifiés. Cette féminisation devrait se poursuivre, notamment parce que les femmes sont de plus en plus présentes parmi les cadres débutants. Ainsi, dans sa prospective des métiers en 2022, France Stratégie indique, à cet horizon, que 43,6% des cadres devraient être des femmes, contre 40,6% en 2012 et 37,5% en 1992. Néanmoins, même si la part des femmes dans les effectifs cadres augmente, leur probabilité d'accéder à ce statut reste inférieure à celle des hommes et, à poste équivalent, leurs rémunérations sont plus faibles.

La croissance des effectifs cadres est tirée aussi par la tertiarisation du marché du travail, notamment dans le

commerce, l'administration et les services. Celle-ci devrait se poursuivre. Entre 2012 et 2022, France Stratégie prévoit, dans son scénario central, 451 000 créations nettes d'emplois dans les services aux entreprises, 426 000 dans le commerce et l'hôtellerie-restauration, 128 000 dans le bâtiment et 43 000 dans l'industrie. Seule l'administration publique et l'agriculture feraient l'objet de destructions nettes d'emplois. Or, les cadres sont proportionnellement plus présents dans les secteurs qui seront les plus créateurs nets d'emplois, ce qui devrait accroître encore leur part sur le marché du travail.

La polarisation des emplois devrait se traduire également par une augmentation du nombre de cadres. L'automatisation conduit à un remplacement des emplois répétitifs par les technologies numériques, donc à une baisse de la demande de travail pour ce type d'emplois, et à une augmentation de la demande de travail pour les emplois non-répétitifs, surtout très qualifiés³. France Stratégie prévoit, à horizon 2022, un accroissement de la polarisation des emplois, qui entraînerait une hausse de la part des cadres dans la population active.

2. L'identité cadre fragilisée

52% des cadres jugent que leur statut est en voie de banalisation⁴ et certains éléments constitutifs d'une identité cadre sont remis en cause.

La fusion des régimes de retraite complémentaire

L'AGIRC, est amenée à disparaître lors de sa fusion avec l'ARRCO, prévue au 1^{er} janvier 2019. La valeur symbolique de ce régime spécifique est forte car il a profondément structuré l'identité cadre. L'existence d'une caisse de retraite spécifique est un cheval de bataille historique pour la CFE-CGC. Lors de la création de l'AGIRC en 1947, la résistance à la fusion dans le régime général a constitué la principale occasion de mobiliser des catégories plutôt hétérogènes et le rattachement à un même régime de retraite a constitué un lien fort entre des agents et des groupes dispersés sous un très grand nombre de rapports.

Aujourd'hui encore, la promotion au statut de cadre reste marquée par l'affiliation à l'AGIRC. Celle-ci a longtemps permis aux cadres de bénéficier d'un meilleur rendement (prix d'achat/valeur de service du point), même si ce n'est plus le cas depuis l'accord AGIRC-ARRCO du 18 mars 2011.

Vers la fin de la promotion au statut de cadre ?

L'accession au statut cadre par l'expérience professionnelle semble également remise en cause aujourd'hui au profit d'une accession par le diplôme.

Alors que dans les années 1980, les promotions au statut de cadre étaient plus importantes aux âges intermédiaires, aujourd'hui, c'est avant 31 ans que la probabilité d'être

³ OCDE (2016), « Automatisation et travail indépendant dans une économie numérique », Synthèses sur l'avenir du travail, mai 2016.

⁴ FO (2016), « Cadre, non cadre : d'une catégorisation sociale à la construction d'un rapport identitaire », étude réalisée dans le cadre d'une convention conclue entre l'IRES et FO.

promu cadre est la plus importante⁵. En 2001, la moitié des cadres l'était déjà en 1989 alors que seulement un tiers des cadres de 1989 l'était déjà en 1978. Ainsi, la croissance des effectifs cadres s'expliquerait moins par la promotion interne que par une montée du niveau de formation initiale acquis par les jeunes. De plus, le diplôme a désormais un rôle prépondérant dans l'accès au statut cadre notamment au regard de l'expérience professionnelle. Ainsi, l'accès à la catégorie cadre pour les jeunes de la génération 2004 ralentit par rapport à ceux de 1998⁶. Ceci s'explique notamment par une dégradation de la conjoncture économique.

A une promotion au statut cadre plus difficile s'ajoutent des situations de déclassement. Chaque année, 9,8% des cadres du secteur privé estiment être déclassés, c'est-à-dire employés dans un groupe socio-professionnel moins élevé⁷. Ceci concerne surtout les femmes, notamment les jeunes, et intervient lors d'un changement d'entreprise, y compris lorsqu'il fait suite à un emploi en CDI.

Augmentation des transitions professionnelles et difficultés d'insertion

Jusqu'au milieu des années 70, les cadres et les jeunes diplômés ne rencontraient aucune difficulté pour trouver un emploi. Aujourd'hui, les cadres restent encore relativement protégés du chômage⁸ et des transitions professionnelles⁹. Pour autant, elles les touchent de plus en plus (+160% entre 2008 et 2014). L'augmentation de l'âge de la retraite et de la durée d'assurance pourrait accentuer cette tendance pour les cadres seniors.

Parallèlement à cette augmentation des transitions, les jeunes diplômés rencontrent des difficultés d'insertion croissantes. En 2014, seuls 62% d'entre eux étaient en emploi moins d'un an après avoir obtenu leur diplôme (-1 point par rapport à la promotion précédente)¹⁰. Les conditions d'emploi des jeunes diplômés sont également devenues moins favorables, avec une part plus importante de contrats précaires, des salaires relatifs moins élevés et, en proportion, plus de difficultés à devenir cadre (57% des jeunes diplômés de 2014 sont cadres, contre 64% pour la promotion de 2008).

Nouvelles formes d'emploi et menace d'autonomisation de certains postes

Le statut de cadre, qui s'était traduit par l'inclusion des cadres dans le salariat, est aujourd'hui fragilisé par la

progression des nouvelles formes d'emplois, telles que le régime de l'auto-entrepreneur, le portage salarial ou le groupement d'employeurs, etc. De plus en plus de cadres peuvent alors être conduits, de manière plus ou moins volontaire, à changer de statut ou à exercer leur activité professionnelle sous différents statuts et/ou régimes. Le troisième baromètre Travailler autrement, publié en avril 2016 par la Fondation ITG, révèle que pour 87% des cadres interrogés, il sera nécessaire d'expérimenter plusieurs statuts au cours de sa carrière professionnelle et 72% indiquent que le CDI ne sera plus la norme. Cette multiplication du recours au statut d'indépendant n'est pas sans risque¹¹ et pose la question de la dépendance du travailleur à ses donneurs d'ordre : en tant qu'indépendant, il n'est plus subordonné juridiquement à un employeur, mais il peut être économiquement dépendant, particulièrement s'il n'a qu'un seul donneur d'ordre. Dans le cas des plateformes, à la dépendance économique s'ajoute une possible subordination juridique, avec le risque d'une requalification de l'indépendant en travailleur salarié. C'est également le cas dans les situations où un salarié aurait renoncé à ce statut pour devenir auto-entrepreneur sur demande de son employeur.

L'essor du numérique et de la digitalisation des emplois pourrait également avoir des conséquences sur l'emploi des cadres, et pas seulement sur le travail non qualifié. Plusieurs professions développant des compétences liées aux calculs, comme la comptabilité ou la finance avec l'avènement du recours aux algorithmes, sont en effet considérées comme menacées.

3. L'organisation du travail des cadres bouleversée par le numérique

Le numérique a profondément bouleversé l'environnement et l'organisation du travail des cadres. La qualité de vie au travail devient un enjeu central et ils se trouvent confrontés à la nécessité d'adapter leurs pratiques de management. Pour autant, la nature et l'horizon des transformations ne sont pas clairement identifiés : plus de 7 cadres sur 10 s'attendent à une transformation de leur activité par la numérisation et la digitalisation, mais pensent que la transformation numérique est déjà réalisée ou en cours¹².

Un enjeu central : la qualité de vie au travail

La quasi-totalité des cadres disposent d'un ordinateur sur leur lieu de travail. Les tablettes et smartphones sont également de plus en plus utilisés par les cadres et permettent de travailler à distance. L'usage des technologies numériques peut ainsi générer une porosité de la frontière entre vie privée et professionnelle. Selon une étude menée en 2012 par Good Technology et IFOP, 73% des cadres répondent à leurs mails chez eux et les

⁵ BARATON M. (2006), « De la difficulté à devenir cadre par promotion », *INSEE Première*, n°1062, Janvier 2006.

⁶ Di PAOLA V., MOULLET S. (2016), « Devenir cadre : de nouvelles combinaisons de facteurs d'accès au statut ? », recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'IRES et la CFE-CGC.

⁷ APEC (2016), « Le déclassement professionnel des cadres », n°2016-10, mars 2016.

⁸ Selon l'INSEE, le taux de chômage était de 4,4% en 2014, contre 5,6% pour les professions intermédiaires, 10,1% pour les employés, 11,4% pour les ouvriers qualifiés et même 19,5% pour les ouvriers non-qualifiés.

⁹ FLAMAND J., « Dix ans de transitions professionnelles : un éclairage sur le marché du travail français », Document de travail, France Stratégie, N°2016.03, mars 2016.

¹⁰ APEC (2015), « Les jeunes diplômés de 2014 : situation professionnelle en 2015 », n°2015-67, septembre 2015.

¹¹ DEGRYSE C. (2016), « Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie », Working paper Etui n°2016.02.

¹² FO (2016), *art. cit.* ; APEC, ELABE (2016), « Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres », décembre 2016.

deux tiers quand ils sont malades. De même, les salariés interrogés travaillent en moyenne 4 heures par semaine hors de leur bureau et ils sont 75% à travailler le soir, 64% le samedi. A l'inverse, les activités privées ont, petit à petit, colonisé les entreprises : 79% des salariés interrogés consultent au bureau des sites Internet sans rapport avec leur travail, 78% consultent et envoient des emails personnels, 55% organisent leurs week-ends ou congés.

Les outils numériques peuvent également faciliter la mise en place du télétravail (ou d'autres pratiques telles que le nomadisme) et permettre de retrouver un certain équilibre entre vie personnelle et professionnelle¹³, améliorant par là-même le bien-être au travail. Néanmoins, bien que régulièrement pratiqué par les cadres, il reste dans une certaine « zone grise », car il existe peu d'accords formalisés relatifs au télétravail, malgré une augmentation récente¹⁴. Selon certains spécialistes du droit du travail, le cadre juridique du télétravail devrait être revu car il ne répondrait plus aux enjeux actuels. Issu de l'accord européen de 2002 et de l'ANI du 19 juillet 2005, transposé dans la loi du 22 mars 2012, il serait trop ancien et contraignant. Au lieu de permettre davantage de flexibilité, il rend cumulatives les obligations liées au Code du Travail et celles relatives au au télétravail¹⁵.

Un management plus collaboratif et une activité plus contrôlée

Contrairement au cadre expert, pour lequel les effets du numérique sont différents selon le domaine d'activité, le manager, à la croisée d'injonctions parfois paradoxales, est particulièrement concerné par ces évolutions qui vont nécessiter une adaptation de ses pratiques de management¹⁶. Son rôle est déterminant dans la transition numérique. Il favorise l'animation d'équipe et le travail collaboratif via le développement de nouveaux modes de coordination. Ceci est d'autant plus important avec la tertiarisation de l'économie et la montée du serviciel qui limite les possibilités de prescription du travail. Mais, dans le même temps, les dispositifs organisationnels et les nouvelles technologies permettent également un contrôle accru de l'activité et du rythme des travail des cadres¹⁷. De même, la multiplication des pratiques transverses, via les réseaux sociaux d'entreprise par exemple, et du travail en mode projet génère une déstructuration de la structure pyramidale qui rend plus complexe le management.

En France, où la culture du présentisme est importante, les cadres managers doivent également gérer les effets du télétravail, susceptible, à leurs yeux, d'entraîner une destruction des collectifs de travail et une perte de

contrôle sur les salariés qui le pratiquent. Toutefois, ces craintes s'expriment avant que les entreprises ne s'engagent dans un accord de télétravail. Elles ne sont généralement pas confirmées par les enquêtes réalisées une fois le télétravail instauré. La mise en place du télétravail nécessite de la confiance entre manager et salariés ainsi que l'instauration de règles de conduite. Plus généralement, le travail du manager se trouverait complexifié par la gestion de collaborateurs ayant différents statuts.

Conclusion

Les fondements du statut cadre sont aujourd'hui fragilisés : depuis plusieurs années, l'accès à ce statut par l'expérience professionnelle se réduit au profit du diplôme, les difficultés d'insertion des jeunes diplômés progressent, ainsi que les transitions professionnelles pour des cadres historiquement épargnés par le chômage. Le développement de nouvelles formes d'emploi non salarié aboutit à sortir certains cadres du salariat, alors que plusieurs dispositifs institutionnels instaurés dans les années 40 les y avait, au contraire, fait entrer. La disparition de l'AGIRC, qui sera fusionnée avec l'ARCCO, ajoute à cette fragilisation du statut cadre tant elle était structurante dans leur identité.

Dans ces conditions, alors que va s'ouvrir la négociation sur la définition de l'encadrement, la question se pose : qu'est-ce qu'être cadre aujourd'hui ? De plus en plus d'individus exercent une profession intellectuelle ou de management. Les cadres sont confrontés à des problématiques spécifiques et croissantes d'autonomie et de gestion. Ils sont un rouage essentiel au sein d'entreprises où les formes d'emplois et de travail sont de plus en plus variées. Or les conditions matérielles de travail et de qualité de vie au travail constituent leurs principaux sujets d'inquiétude.

Un statut spécifique pour les cadres se justifie donc par l'organisation du travail d'autant que ceux-ci sont au cœur de l'adoption des nouvelles technologies numériques et de leurs effets.

¹³ ANACT (2014), « Télétravail : codes et enjeux d'une digitalisation hors les murs », n°353, janvier-février 2014.

¹⁴ La réalité du télétravail fait aujourd'hui débat. Alors que le rapport Mettling évalue à 16% la part des salariés en télétravail, Obergo, dans son enquête de 2015, estime que le taux de télétravailleurs est plus proche de 2%.

¹⁵ RAY J.-E. (2015), « Qualité de vie(s) et travail de demain », *Droit Social*, n°2, p.147.

¹⁶ ANACT (2016), « Numériques et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche », n°362, février-mars 2016.

¹⁷ FO (2016), *art. cit.*



Nos billets de Blog :

www.defricheursdusocial.groupe-alpha.com

Nos Lettres et Notes sur : www.groupe-alpha.com

 Suivre @GroupeAlpha

Centre Etudes & Prospective du Groupe ALPHA

20-24 rue Martin Bernard 75013 Paris - Tél. : 01 53 62 70 00

Directeur de la rédaction : Alain Petitjean, Directeur du Centre Etudes & Prospective - Conseiller scientifique : Marc Ferracci

Rédacteur : Florine Martin --- janvier 2017