

## Un Cadre qu'est ce que c'est ?

**Le tangible c'est cotiser à l'AGIRC, dans les faits c'est plus compliqué.**

D'abord la différence entre Agent de Maîtrise et Cadre est devenue ténue voire artificielle, sachant qu'ils dirigent eux aussi des gens et assument le lien de subordination que leur confie leur employeur.

Mais dans les faits il s'agit plus d'un positionnement et d'une appréhension de l'activité professionnelle.

Ainsi la valeur ajoutée intellectuelle, l'autonomie et la prise de décision sont les critères prédominants.

Curieusement le commandement arrive plus loin dans la conception de ce qui constitue la notion de cadre.

Le forfait jour ( peut être parce qu'il n'a pas tenu ses promesses de contreparties ) est largement décrié.

**La FGTA-FO Cadres et l'Apec vous révèlent le résultat d'une étude parfois surprenante sur la vision des cadres sur eux mêmes.**

Le monde change, l'entreprise fait partie du monde...

La FGTA-FO Cadres est maintenant le troisième interlocuteur des employeurs pour la défense des intérêts des Cadres.

Votre équipe FGTA-FO Cadres.

**Si vous désirez l'intégralité de l'étude ou la lettre trimestrielle FGTA FO Cadres  
Demandez la nous (gratuitement)  
FGTAFO.COCACOLA@GMAIL.COM**

## Dossier

Alors que les cadres vivent d'importants changements et que se profile la fusion de l'Agirc et de l'Arrco, FO-Cadres et l'Apec révèlent dans une grande étude la perception mitigée qu'ont les intéressés de leur statut et de leur quotidien au travail.



**É**close au XVII<sup>e</sup> siècle, la notion de cadre trépassera-t-elle prochainement ? Certains le redoutent. Face à la diversité des acceptions et des comptages (voir encadré ci-dessous), et en l'absence de définition dans le Code du travail sauf au chapitre de la loi Aubry, l'un des critères les plus tangibles de l'appartenance à cette catégorie de salariés est, pour l'heure, le fait de cotiser à l'Agirc pour la retraite complémentaire. La fusion prochaine de l'Agirc et de l'Arrco – la caisse des non-cadres – va-t-elle abolir toute spécificité ?

Ces effectifs jadis rêvés par Colbert comme une élite nationale technique et scientifique ont en tout cas beaucoup crû en nombre (+ 43 % entre 1998 et 2013, selon l'Agirc). Et sous les coups de boutoir du néolibéralisme, certains grands marqueurs cadres ont été fragilisés. Côté rémunération, « le niveau

de salaire a perdu une bonne part de son caractère discriminant entre cadres et non-cadres », notait ainsi la Cour des comptes en 2014. Le commandement et l'expertise ? Les agents de maîtrise eux aussi peuvent être managers. Pis : tout comme les autres salariés, les cadres connaissent le chômage, le déclassement, l'épuisement professionnel...

Le concept de cadre serait-il donc caduc ? Certainement pas, à en juger par la grande étude *via* laquelle FO-Cadres a récemment interrogé les intéressés eux-mêmes. Baptisée « Être cadre aujourd'hui et demain », elle a été menée en novembre 2015 par l'Apec auprès de 2 620 cadres du secteur privé qui ont répondu en ligne. Premier enseignement : pour 62 % d'entre eux, le statut cadre a un sens – en particulier pour les responsables hiérarchiques ainsi que pour les seniors, les trentenaires n'étant que 57 % à le penser. Et ce, en dépit du fait que 77 % des répondants perçoivent la diversité de leur groupe social, notamment la distinction qui subsiste entre top management, cadres intermédiaires et cadres opérationnels. ● ● ●

### Combien y a-t-il de cadres en France ?

- **4 millions** de « cadres et professions intellectuelles supérieures » en 2014 selon l'Insee : ils sont salariés, fonctionnaires (catégorie A) ou professions libérales.
- **3,6 millions** de cadres fin 2013 selon l'Agirc : ces cotisants sont salariés du secteur privé ou semi-public.
- **2,975 millions** de cadres fin 2015 selon l'Apec, qui s'en tient aux seuls salariés des entreprises privées en métropole.

## Désabusés vis-à-vis de l'entreprise...

- ● ● Le premier indicateur du statut cadre ? « Le pouvoir de décision », qui est cité par 63 % des personnes interrogées (et même par 74 % des cadres hiérarchiques). Pour les non-encadrants, c'est la possibilité de gérer ses horaires et son temps de travail qui est mentionnée en premier. Viennent ensuite l'expertise métier (invocée par 48 % des répondants), à égalité avec la liberté horaire, puis, assez loin derrière, le niveau de diplôme ou d'expérience (cités respectivement par 29 % et 27 % des répondants). Le niveau de rémunération, quant à lui, n'est significatif que pour moins d'un cadre sur quatre (23 %), tout comme le pouvoir de commandement (21 %).

Les entreprises, pour leur part, ne rendent pas justice à la spécificité du travail des cadres : seuls 46 % d'entre eux déclarent que la politique RH (rémunérations, parcours, formation...) qui leur est appliquée diffère de celle des simples employés. Corollaire de ce manque de considération ? 37 % des répondants (et même seulement 26 % des non-encadrants) se déclarent « loyaux » vis-à-vis de leur entreprise. La relation à l'employeur est, dans les autres cas, vécue sous l'angle plus désabusé du

« donnant-donnant » (26 % des réponses), de la « distance » (18 %), de « l'indifférence » (9 %), voire de la « rupture » (5 %). Dans 5 % seulement des cas, les répondants font part d'un « attachement » à leur entreprise.

## ... mais très attachés à leur statut

Pour ce qui est du statut en revanche, les chiffres n'ont rien à voir : 88 % des répondants se disent satisfaits d'être cadres, et 74 % ne seraient pas prêts à renoncer à leur statut !

Parmi les avantages liés à leur position dans l'entreprise – et qu'ils trouvent à 92 % légitimes –, les deux tiers des répondants citent la possibilité de « gérer son temps de travail de façon autonome » (c'est encore plus fort chez les non-encadrants) et la capacité à « prendre des décisions » (particulièrement évoquée par les responsables hiérarchiques). Vient ensuite le fait d'être « impliqué dans la vie de l'entreprise ». En revanche, la rémunération élevée ou la liberté de choisir ses méthodes de travail ne sont citées que dans 43 % des cas. Notons que seuls 14 % des cadres se réjouissent d'être soumis au forfait jours, et qu'à peine 6 % se sentent « relativement protégés du chômage ».

S'ils partagent les inquiétudes des employés (manque de liberté, chômage...), les répondants doivent répondre à des attentes bien spécifiques. L'employeur demanderait surtout aux non-cadres de savoir « travailler en équipe », d'« être réactifs » et d'« appliquer les consignes de la direction ». Inversement, les cadres pensent que l'entreprise attend d'eux avant tout qu'ils « prennent des décisions », qu'ils soient « polyvalents », qu'ils « sachent anticiper », « analyser », « motiver une équipe », « déléguer », « manager » et « prendre des risques et des initiatives ».

## Témoignage

### « Je n'ai pas assez d'autonomie... ou au contraire pas assez de soutien »

**CATHERINE\***, 39 ans, chargée de mission dans un ministère depuis un an, cadre A depuis seize ans.

« Diplômée d'une école d'ingénieurs, j'ai toujours été cadre A de la fonction publique. Mais à mes débuts comme chargée d'études dans une agence d'État, j'avais très peu d'autonomie ; je ne me percevais donc pas comme cadre. J'ai eu le sentiment de le devenir quand j'ai acquis de l'expérience et surtout quand je suis passée manager d'une équipe de 13 personnes. Mais je restais quand même éloignée du ministère, le pôle de décision. Dans mon agence, je me voyais comme une exécutante, je ne savais pas pourquoi les choses étaient décidées de telle façon. J'ai fait cinq ans d'études, j'ai besoin de donner mon avis ! J'ai donc rejoint le ministère pour avoir plus de latitudes et d'influence sur l'organisation. Mais la plupart des sujets que nous traitons étant sensibles parce qu'à dimension politique, nous sommes soumis à l'influence du cabinet du ministre, et à des pesanteurs hiérarchiques : avant d'envoyer un mail, je dois souvent demander la validation de mon chef. C'est infantilisant. Nos n+1 ne sont hélas pas disponibles parce qu'ils ont du

mal à déléguer ; ils suivent mal les dossiers, car ils en suivent trop. Il faut pleurer pour qu'ils se déplacent en réunion, il faut écrire "À lire absolument" en tête d'un mail pour espérer qu'ils le consultent... Résultat : je n'ai pas assez d'autonomie, ou alors pas assez de soutien. Je me percevais davantage comme cadre si j'étais moins déresponsabilisée.

#### LES DOMINANTS ET LES DOMINÉS

Au ministère, on ne parle jamais de cadres, mais de corps : en fonction de l'école dont on est issu, on fait partie des dominants ou des dominés. Les dominants se montrent condescendants et seuls eux peuvent aller vers des postes d'encadrement. Si je me sens cadre, c'est grâce à plusieurs facteurs : la solidarité avec les autres chargés de mission (tous catégorie A) ; les déplacements (assez gratifiants, car je représente le ministère) ; et la complexité même des sujets que je traite : j'ai une marge de créativité sur ce que je pourrai faire dans les trois ou six prochains mois. Enfin, mon statut m'amène à encadrer des gestionnaires

(de catégorie B) : nous n'avons pas de lien hiérarchique mais je leur demande de rédiger des documents, de tenir des tableaux de bord...

#### « PERSONNE POUR ME REMPLACER »

Au quotidien, j'organise par ailleurs ma journée comme je veux : je prévois d'appeler untel, de participer à une réunion, d'écrire tel document... Personne ne me surveille. À cause du manque de moyens, on n'a pas de mobile professionnel : ça fait moins de pression ! Mais j'ai une obligation de résultat. Cela peut être envahissant et me réveiller la nuit. Quand un projet dérive, quand il est bancal, quand il y a une urgence, une attente pas claire, lorsque je ne suis pas entendue, c'est hyper préoccupant. Du coup, je peux parfois bricoler des PowerPoint jusqu'à 21 heures, et je prie pour que les enfants ne soient pas malades car je ne peux pas me défilier : sur mes sujets, il n'y a personne pour me remplacer au pied levé. En même temps, c'est ça, être cadre !... »

\* Les prénoms des témoins ont été modifiés.

## Témoignage

« Je suis libre d'agir mais tout le monde me regarde ! »

**JONATHAN**, 39 ans, chargé de partenariat auprès des conseils en gestion de patrimoine indépendants depuis sept ans, cadre depuis quatorze ans.

« J'ai un bac +5 en droit des affaires et une expérience internationale. Depuis mes débuts comme juriste il y a quatorze ans, j'ai toujours cotisé à l'Agirc. Dans mon poste actuel, je suis cadre mobile : je passe trois jours par semaine en province, et ce, trois semaines par mois. Je fais de la prospection commerciale pour vendre nos solutions de gestion de patrimoine et j'anime notre réseau de partenaires (des conseillers financiers indépendants).

### ARGENT ET PRESTIGE SOCIAL

Pour moi, le statut cadre a un sens. C'est d'abord un positionnement psychologique : comme la bourgeoisie à la Révolution, j'appartiens à un corps intermédiaire, entre les non-cadres et la direction. Si je veux être honnête, le prestige social d'une profession intellectuelle m'importe. Si je n'étais pas cadre, je me sentirais moins à l'aise, un peu honteux dans les réunions de famille ou les soirées entre amis. Je n'ai pas besoin de faire péter les galons, mais je n'aimerais pas être un petit administratif sans autonomie ni responsabilités. La rémunération compte aussi : je gagne environ 50 % de plus qu'un non-cadre, j'ai une part variable en fonction du chiffre d'affaires que je rapporte... L'argent m'intéresse plus que le pouvoir, même si je suis assez carriériste. Je veux gâter mes deux enfants et ma femme. Mon idéal serait de gagner assez pour voyager à quatre sans avoir à compter. Et dès que je pourrai épargner plus, je me constituerai

un patrimoine financier et immobilier en vue de la retraite. Car si en tant que cadre, je cotise plus pour recevoir normalement plus (autre signe distinctif), je crains que notre système par répartition soit défaillant et je vois que l'âge de la retraite ne cesse de reculer.

Enfin, j'apprécie d'être convié aux séminaires VIP au soleil, d'avoir une grande liberté sur mes frais professionnels, et des miles à cumuler pour nous offrir de temps en temps un vol en famille.

### 40 HEURES EN TROIS JOURS

Ce qui caractérise mon travail, c'est d'abord mes horaires. Je dois faire 161 heures par mois, mais la formule est complètement inadaptée dans mon cas : ma quarantaine d'heures hebdo, je les fais en trois jours, entre les déplacements (train, avion, route), les restos avec les clients, le travail à l'hôtel jusqu'à 22 heures... Pendant ce temps-là, les non-cadres sont au chaud à la maison, ils passent des week-ends tranquilles et leur téléphone ne les dérange pas quand ils sont en vacances ou en RTT (comme je suis aux petits soins pour mes clients, je réponds). Je ne suis jamais payé pour les heures sup' car mes patrons pensent que le salaire variable compense. Ça m'irait si mon variable était plus élevé... Je ne souffre pas de la pression mentale : je ne déroge pas à mes valeurs (en tout premier lieu l'honnêteté et la liberté de parole face au client), et si les enjeux sont élevés (je conclus des affaires à plusieurs dizaines, centaines,

voire millions d'euros), j'aime décrocher ces gros contrats, qui font grimper mon salaire et augmentent mes chances d'être promu.

### LES COMPTABLES ONT PRIS LE POUVOIR

Ceci dit, même si on annonce aux cadres qu'ils sont libres de s'organiser, je vois bien qu'on est très fliqués. Concrètement, chaque semaine, je dois envoyer par mail une grille de reporting complète : qui j'ai vu, quand, quelles sont les bonnes nouvelles, les problématiques, les projections financières... Mon hiérarchique me passe aussi au moins un coup de fil hebdomadaire. Et surtout, mon agenda électronique est partagé de façon quasi publique : je suis libre d'agir mais tout le monde (responsables, collègues) me regarde ! Derrière, des contrôleurs plus ou moins compétents font des tableaux, des pourcentages, des comparaisons entre salariés, des courbes d'évolution sur un an...

Car la caste des cadres commerciaux alimente les jalousies et les fantasmes : on gagne bien notre vie, on nous voit peu au bureau, on ramène de l'argent... mais comment fait-on ? C'est le problème quand les comptables prennent le pouvoir : ils veulent du chiffrable, alors que notre métier est avant tout humain. L'idée qui taraude l'entreprise aujourd'hui, c'est de savoir si l'on ne pourrait pas rapporter plus – et s'il est bon de nous laisser cette autonomie. »



**NOTRE MAIL [FGTAFO.COCACOLA@GMAIL.COM](mailto:FGTAFO.COCACOLA@GMAIL.COM)**  
**NOTRE BLOG <http://fo.cocacola.over-blog.com/>**

## ***Pessimistes sur leur quotidien, pas sur leur utilité***

- ● ● Plusieurs inconvénients majeurs découlent de ces exigences élevées : 62 % des répondants déclarent « devoir se surinvestir dans le travail aux dépens de leur vie personnelle » ; 60 % se plaignent d'une « charge de travail excessive » et 56 % se disent « stressés au travail ». Le non-paiement des heures supplémentaires et la prise de décisions contraires à leurs principes sont également mentionnés par près d'un cadre sur deux. Et pour l'avenir ? Quelque 85 % des répondants pensent que le management par objectifs va se renforcer, 75 % que le reporting va devenir plus pressant, et 71 % estiment que leur activité sera transformée par le numérique ou par des normes et procédures externes. Battant en brèche l'autonomie qui a pu être la leur, ces évolutions vers une activité toujours plus prescrite et surveillée expliquent peut-être que 52 % des personnes interrogées pensent que le statut cadre est en voie de banalisation et que 57 % craignent une détérioration de leur qualité de vie au travail.

Malgré tout, seule une personne sur cinq s'inquiète d'une possible disparition du statut cadre – sans doute parce qu'une écrasante majorité des répondants (84 %) pensent que l'entreprise ne pourrait tout bonnement pas fonctionner sans encadrement !



## **Témoignage**

**« Le mot “senior” me parle plus que “cadre” »**

**RENAUD**, 47 ans, ingénieur logiciel senior dans une grosse société du Web française depuis trois ans, cadre depuis dix-huit ans.

« Le statut cadre ? Ça n'a aucun sens pour moi. Dans ma boîte, près des trois quarts des salariés sont cadres. C'est encore plus accentué à la R&D, où je travaille : nous sommes 250 et il doit y avoir en tout et pour tout 5 ou 10 non-cadres. Notre statut n'est donc ni un sujet de discussion ni un signe distinctif. Je suis contributeur individuel. Ma feuille de paie indique que je suis cadre niveau tant, conformément à ma convention collective, mais c'est purement formel. Notre grille interne de progression, elle, est fonction de l'expertise et de l'influence.

### **COUVERT DE PRIMES ET DE CADEAUX**

Pour ma part, je réalise des projets d'ingénierie logicielle, je conseille et je forme des collègues, je donne des conférences et je fais passer des entretiens techniques d'embauche. Mon immense privilège, c'est que le rapport de forces avec l'employeur est inversé : je peux voter avec mes pieds et changer très facilement d'entreprise. Ce n'est pas lié au statut cadre, mais à des compétences qui sont, à tort ou à raison, supposées recherchées. À la R&D, nous sommes extrêmement bien traités – alors que les autres fonctions (y compris cadres) sont sadisées par un middle management à la française, avec son cortège de harcèlement, de burn-out... Je vois bien la précarité et la sujétion qui règnent en général dans le monde du travail. La différence de traitement me culpabilise : comme mes confrères, je viens habillé n'importe comment, je suis chouchuté, couvert de primes, de cadeaux, convié à des animations coûteuses, parfois à la limite de l'infantilisation. Je n'apporte pourtant pas une contribution décisive au bien commun, et je garde en tête qu'un cadre n'est pas un dirigeant ; quand on est un valet, il ne faut pas se prendre pour un seigneur. Ce qui m'importe plus, c'est le riche programme de formation, la possibilité d'assister tous frais payés aux conférences de mon choix, y compris à l'étranger, l'abonnement à une bibliothèque électronique de livres scientifiques... Je bénéficie aussi d'une super politique de protection sociale et de prévoyance.

### **NI PRÉSENTÉISME NI RÉUNIONITE**

Je fais un travail que j'aime, dans une entreprise à l'organigramme très plat (il n'y a que deux ou trois niveaux hiérarchiques, et même pas de chef dans mon équipe !) dont j'apprécie le pragmatisme (on est notamment épargnés par la réunionite). Je suis au forfait jours, mais je ne suis au bureau que de 10 heures à 18 heures ou 19 heures maximum. Ici, le présentéisme est vu comme un dysfonctionnement, et non comme du dévouement. Je pense néanmoins à mon travail le soir, je prépare des conférences le week-end, je me forme sur mon temps libre. Nos responsabilités sont parfois importantes (une erreur de configuration d'un programme peut faire perdre à l'entreprise plusieurs dizaines de milliers d'euros en une heure) mais dans ce cas, on cherchera les causes, pas les coupables. Nous fonctionnons en mode agile : l'équipe se fixe des objectifs à court terme, qu'on réévalue tous les quinze jours. Ce n'est pas un drame si un objectif n'est pas atteint. Un court point quotidien permet à chacun de dire où il en est. Je vis ainsi dans un mélange d'autocontrôle et de surveillance par la transparence. Mais mes pairs (qui me notent lors des demandes de promotion) sont des gens intelligents, donc ça va. Le code informatique que nous écrivons est d'ailleurs vérifié et discuté entre nous. Je n'ai jamais voulu encadrer d'équipe. Cette entreprise-là le comprend. J'exerce un *soft power* via le mentorat, les avis que je donne... “Senior” est d'ailleurs un terme qui me parle plus que “cadre”. Mon autorité est, de fait, plus morale ou technique que hiérarchique. »



## L'avis de **L'EXPERT**

**JEAN-MARIE MARX**, directeur général de l'Apec  
(Association pour l'emploi des cadres).

### “ Les marqueurs de l'identité cadre sont en évolution ”

#### **Quelle est la croissance des effectifs cadres, en nombre ?**

La population cadre ne cesse de progresser : en 1947, les cadres représentaient moins de 10 % des salariés du secteur privé. Aujourd'hui, ils atteignent 20 % du personnel. Il y a deux raisons majeures à cela. *Primo*, la tertiarisation de l'économie et la création de nouvelles activités, notamment dans les services : dans le conseil aux entreprises ou le secteur numérique, on compte ainsi jusqu'à 80 % ou 90 % de cadres. *Secundo*, le besoin d'experts va croissant – par exemple dans l'industrie, qui a étoffé ses services de R&D (recherche et développement). Dans le détail, les créations nettes d'emplois cadres se sont notamment accélérées à la fin des années 1990 (avec des hausses de 2,5 % par an environ), sous l'effet de la croissance. La crise de 2008 n'a, en valeur absolue, pas détruit d'emplois cadres : après une stabilisation pendant deux ans, on assiste à une reprise des créations nettes d'emplois cadres, pour l'heure encore faible (+ 0,5 % à + 0,7 % par an).

#### **Quels sont les fondements de l'identité des cadres, et les changements auxquels ils font face aujourd'hui ?**

On voit ressortir quatre grands marqueurs – et pour chacun, des mutations importantes. Le premier marqueur est le fait de manager une

équipe. 70 % des cadres encadrants interrogés citent ce critère. Mais dans un tiers des cas, les personnes font aussi état de modalités de management plus collaboratives ou de fonctionnement en mode projet. Une évolution qu'ils apprécient, parce que ces nouvelles organisations de travail sont plus qualifiantes, parce que le collectif y gagne... Reste qu'elles cassent une partie des codes hiérarchiques qui définissaient l'identité cadre. Le deuxième marqueur est l'autonomie. On voit cependant que des latitudes sont de plus en plus souvent accordées à tous les échelons. Ce qui est donc en jeu, c'est le degré d'autonomie laissé aux cadres : ils ont toujours plus de marges de manœuvre, leur autonomie est statutairement quasi généralisée et la majorité d'entre eux ont conclu une convention individuelle de forfait. Les cadres sont néanmoins de plus en plus soumis à l'atteinte d'objectifs et à un reporting serré.

#### **Quels sont les deux grands autres marqueurs pour les cadres ?**

Il y a l'expertise, qui, pour moi, reste le socle de leur statut. S'y surajoute désormais la nécessité d'être polyvalent. La prise de décision (le quatrième marqueur) doit en effet être plus rapide et elle est plus complexe car, afin de trancher, un cadre doit plus que jamais savoir comprendre les implications de la décision pour les autres services (les questions juridiques ont par exemple pris beaucoup d'importance dans le domaine de la R&D).

Les cadres ne deviennent pas pour autant généralistes ou interchangeables, mais ils doivent tout comprendre. Toutes ces évolutions sur les grands marqueurs du statut méritent d'être accompagnées, par des formations, un soutien individuel... Sinon, on va droit vers des craintes, voire des ruptures professionnelles. Pour une petite part d'entre eux, les cadres que nous recevons à l'Apec sont ainsi bien différents de ceux d'il y a dix ans : ils sont encore en activité mais ils se sentent perdus, parce que le mode de management a radicalement changé dans leur entreprise, ou parce qu'on ne les a pas aidés à maintenir leurs compétences à niveau.

#### **Va-t-on d'après vous vers une dissolution du statut cadre ?**

Je ne le pense pas. Avec la fusion à venir de l'Agirc et de l'Arrco, il faut certes réfléchir à ce qui fonde l'identité et l'utilité du cadre. Mais personne ne parle de supprimer cette notion dans les conventions collectives ou les élections professionnelles. Car les entreprises auront toujours besoin de managers et d'experts. C'est le cas partout en Europe : même si le statut n'est pas identique, la notion de cadre demeure. Sur le plan sociétal, il en va de même. La notion de cadre correspond à la situation d'une grande partie des classes moyennes et supérieures. N'oublions pas que 40 % des cadres le sont devenus, et que ce statut incarne une aspiration fondamentale : s'élever *via* l'ascenseur social.

## Zoom sur...

# ÊTRE CADRE AUJOURD'HUI ET DEMAIN

Présentation succincte des résultats de l'étude menée par l'Apec pour FO-Cadres

L'étude « Être cadre aujourd'hui et demain » a été menée en novembre 2015 par l'Apec auprès de 2 620 cadres du secteur privé qui ont répondu en ligne.

### L'organisation du temps de travail

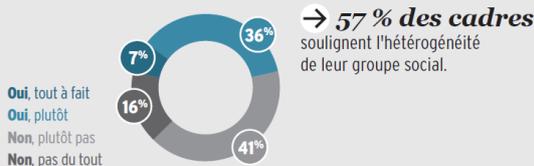
→ La loi Aubry II (signée en 2000) définit pour la première fois les cadres à partir de la gestion de leur temps de travail.

Trois catégories sont alors identifiées :

	Cadre dirigeant	Cadre autonome	Cadre intégré
2001	23%	52%	25%
2009	10%	72%	18%
2015	16%	44%	40%

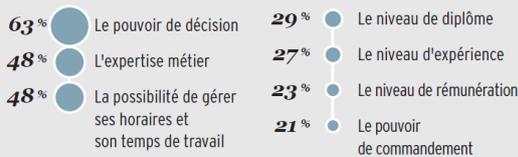
Depuis 2000, plusieurs lois ont néanmoins contribué à rendre floue la frontière entre cadre et non-cadre, notamment en fonction de l'acceptation de « l'autonomie » associée au statut.

### Les cadres forment-ils un groupe homogène dans l'entreprise ?



### Quels sont, selon les cadres, les principaux signes distinctifs de leur statut ?

→ 63 % des cadres considèrent le pouvoir de décision comme marqueur fort de leur statut.



### Les cadres sont attachés à leur statut



### Quelles sont les compétences exigées chez un cadre... et un non-cadre ?

→ Dans 52 % des cas, les cadres considèrent que savoir prendre des décisions est une compétence primordiale. La capacité à anticiper, à analyser, à motiver une équipe, à déléguer, à prendre des risques, à manager, à écouter, et à se montrer polyvalent ressort, mais au second plan : entre 35 % et 41 % des répondants pensent que ces compétences sont indispensables chez un cadre. Ils jugent d'autre part que les non-cadres sont attendus sur des compétences diamétralement opposées aux leurs !

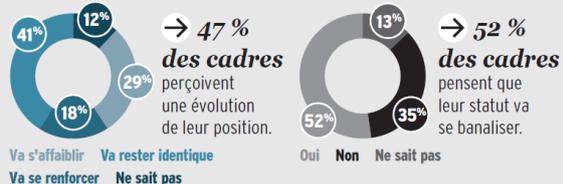


### Quels avantages y a-t-il à être cadre ?

→ Si 92 % des cadres jugent leurs avantages légitimes, leur perception est nuancée en fonction de la position occupée dans l'entreprise. La gestion du temps de travail comme avantage lié au statut est davantage mentionnée par les cadres n'exerçant pas d'activité d'animation d'équipe (73 %). Seuls 67 % des cadres animant de manière permanente des équipes et 58 % des responsables hiérarchiques évoquent cet avantage. Inversement, les cadres sans 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.

- 5% Bénéficier d'une couverture gratuite pour la prévoyance
- 6% Être relativement protégé du chômage
- 7% Bénéficier d'avantages catégoriels en nature
- 14% Pouvoir bénéficier du forfait jours
- 18% Être reconnu à l'extérieur de l'entreprise
- 19% Occuper une position importante dans la hiérarchie de l'entreprise
- 26% Être reconnu dans l'entreprise
- 43% Être libre de choisir ses méthodes de travail
- 43% Bénéficier d'un niveau de rémunération plus élevé
- 57% Être impliqué dans la stratégie de l'entreprise
- 64% Pouvoir prendre des décisions
- 65% Gérer son temps de travail de façon autonome

### Une évolution – voire une banalisation – de leur position



### Des cadres modérément confiants quant à l'avenir de leur statut



L'intégralité de l'étude est disponible sur [fo-cadres.fr](http://fo-cadres.fr)

NOTRE MAIL [FGTAFO.COCACOLA@GMAIL.COM](mailto:FGTAFO.COCACOLA@GMAIL.COM)  
NOTRE BLOG <http://fo.cocacola.over-blog.com/>



## CHLOÉ. ANTHONY ET ÉLISABETH ONT REPRIS LEUR CARRIÈRE EN MAIN.

L'Apec accompagne les cadres dans leur évolution professionnelle. Ce pourrait être vous.  
Nos consultants vous conseillent pour préparer et anticiper votre avenir professionnel.  
44 centres et 500 consultants. Plus d'informations sur [apec.fr](http://apec.fr)

Apec. Prenez rendez-vous avec l'avenir.



**NOTRE MAIL [FGTAFO.COCACOLA@GMAIL.COM](mailto:FGTAFO.COCACOLA@GMAIL.COM)**  
**NOTRE BLOG <http://fo.cocacola.over-blog.com/>**