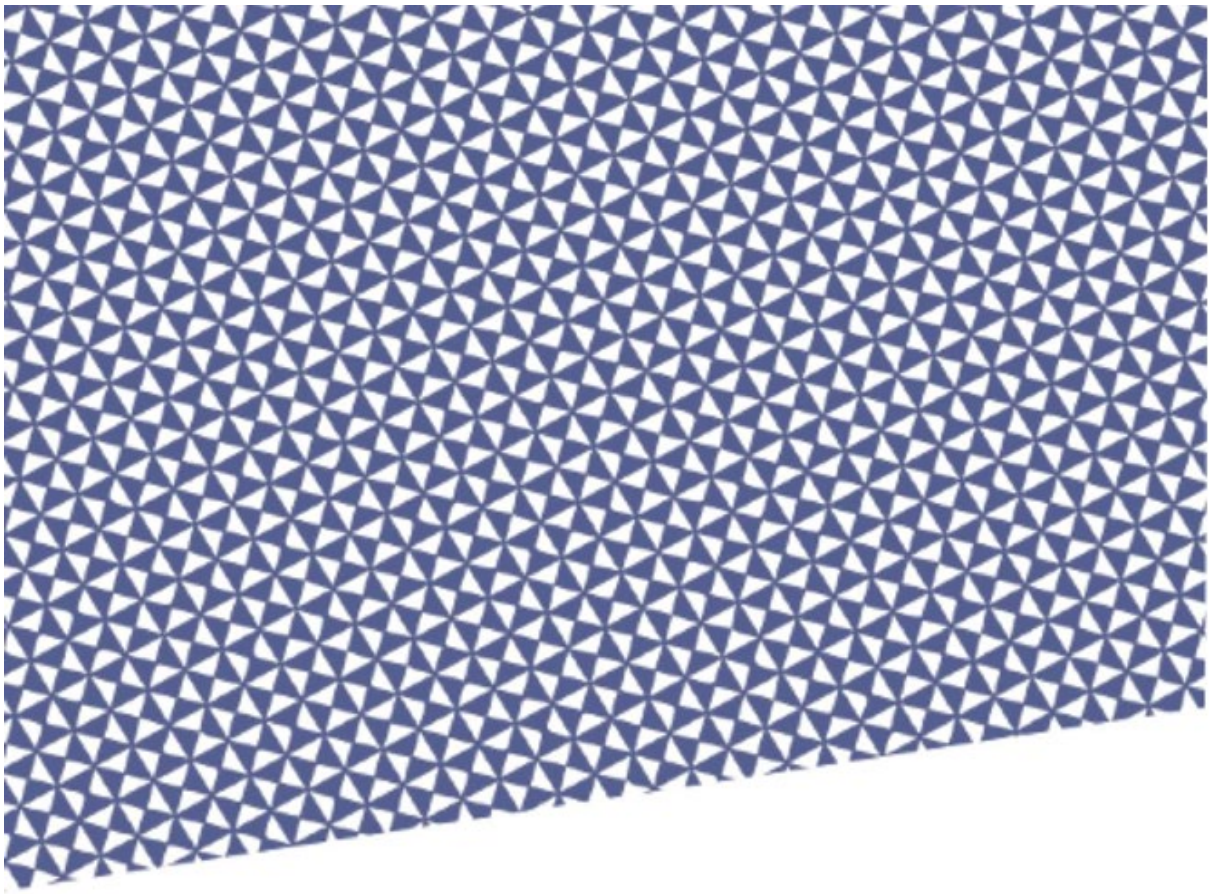
La clinique du droit — université de BORDEAUX

RECHERCHE EN ACTIONS



LA CATÉGORIE DE CADRE

Une étude menée par les étudiants des Master 2 Droit du travail et de la protection sociale et Droit des relations de travail dans l'entreprise.

Année 2020-2021.

Remerciements

Nous voudrions adresser nos plus sincères remerciements à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de cette étude.

Nous remercions particulièrement Madame Valérie Lacoste-Mary, Maître de conférences à l'Université de Bordeaux et Directrice de l'Institut régional du travail de Bordeaux, et Messieurs Sébastien Tournaux, responsable du parcours « Droit des relations de travail dans l'entreprise » et Gilles Auzero, Responsable du parcours « Droit du travail et de la protection sociale », Professeurs à l'Université de Bordeaux, qui nous ont encadrés tout au long de la réalisation de ce projet de recherche.

Nous adressons également nos remerciements à Madame Marie Deramat, responsable administrative de la Clinique du droit et Madame Ludivine Limandas, ingénieur pédagogique. Par leur présence à chaque étape de ce projet, elles ont été un véritable soutien tout au long de notre projet de recherche.

Nos remerciements sont également adressés à l'ensemble des professionnels qui sont intervenus au cours de notre recherche et qui nous ont permis d'alimenter notre étude.

Un dernier remerciement à l'ensemble du corps enseignant de l'Université de Bordeaux, en cette période de crise sanitaire, qui n'ont pas cessé leur suivi pédagogique et nous ont permis de participer à cette recherche en actions malgré le contexte.

Sigles et abréviations

ANI	*Accord national interprofessionnel*
APEC	*Association pour l'emploi des cadres*
BAC	*Baccalauréat*
Bull	*Publié au bulletin*
C. civ.	*Code civil*
C. trav.	*Code du travail*
Cass. Soc.	*Chambre sociale de la Cour de cassation*
CCN	*Convention collective nationale*
CFDT	*Confédération française démocratique du travail*
CPF	*Compte personnel de formation*
CPH	*Conseil de prud'hommes*
CSE	*Comité social et économique*
DREETS	*Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités*
DRH	*Directeur des ressources humaines*
Ibid	*Ibidem - Au même endroit*
Art.	*Article*
Infra	*Ci-dessous*
INSEE	*Institut national de la statistique et des études économiques*
loc.cit	*Loco citato - à l'endroit cité*
op.cit	*Opere citato – Dans l'ouvrage cité*
RNCP	*Répertoire national des certifications professionnelles*
RRH	*Responsable des ressources humaines*
Supra	*Ci-dessus*
V.	*Voir*
VAE	*Validation des acquis d'expérience*
VRP	*Vendeur représentant et placier*

Sommaire

Introduction 6

PARTIE 1 - Sélectionner des éléments pour identifier la catégorie de cadre 11

I - Identification des obstacles 11
A - Les difficultés quant à la détermination des éléments d'identification du cadre 11
B - Les difficultés quant à la définition des éléments susceptibles de concourir à la notion de cadre 15

II - Nos recommandations 20
A - Pour mieux déterminer les éléments d'identification de la catégorie de cadre 20
B - Pour mieux définir les éléments d'identification de la catégorie de cadre 27
1 - La redéfinition des critères par la référence au lien de subordination 27
2 - La redéfinition par la fusion des conventions collectives nationales 30

PARTIE 2 - Informer pour lever les idées reçues des salariés quant à l'accès à la catégorie de cadre 32

I - Identification des obstacles psychologiques 32
A - Le défaut d'information sur les modalités d'accès à la catégorie de cadre 32
1 - L'origine sociologique des cadres 32
2 - L'exigence d'un haut niveau d'étude 33
3 - Une catégorie encore trop masculinisée 34
4 - Problème d'une classification erronée 34
B - Les conséquences des préjugés sur la catégorie de cadre 35
1 - La catégorie de cadre idéalisée 35
2 - La catégorie de cadre caricaturée 36

II - Nos recommandations 38
A - L'obligation d'information pour les employeurs 38
1 - Mise en place d'une obligation d'information par l'employeur 39
2 - Recourir à l'accompagnement des organisations professionnelles d'employeurs 40
B - L'accompagnement des salariés dans l'information par des acteurs extérieurs à l'entreprise 41

PARTIE 3 - Repenser la VAE pour faciliter l'accès à la catégorie de cadre 43

I - Identification des obstacles 44
A - Une augmentation généralisée du niveau d'étude des salariés pénalisant l'accessibilité à la catégorie cadre 44
1 - L'accroissement généralisé du niveau d'étude des salariés 45
2 - L'influence du niveau d'étude sur l'accès à la catégorie de cadre 45
3 - L'influence du niveau d'expérience sur l'accès à la catégorie de cadre 47
B - Manque d'informations sur la validation de diplôme par une VAE 49
C - L'issue incertaine de la VAE 51
D - Manque d'accompagnement pour la réussite d'un diplôme de niveau licence ou master via la VAE 54

II - Nos recommandations 55

PARTIE 4 - Les recommandations générales **58**

Annexes 60

Bibliographie 60
Annexe n°1 : Graphiques 63
Annexe n°2 : Exemple de questionnaire à destination des salariés cadres et non-cadres 65
Annexe n°3 : Exemple de questionnaire à destination des recruteurs et services RH 72
Annexe n°4 : Exemple de la fiche d'entretien à destination des professionnels 78
Annexe n°5 : Exemple d'une convention de branche 81

Auteurs 8**6**

Introduction

Présentation

Chaque année, l'Université de Bordeaux permet à des étudiants de travailler avec la Clinique du droit sur des projets de recherche « Recherche en action », en collaboration avec des professionnels extérieurs à l'Université. Pour ce faire, nous réalisons un travail de recherche bibliographique, tout en confrontant la théorie à la pratique en interrogeant plusieurs professionnels. Ces derniers ont contribué à l'avancement du projet en apportant leur connaissance au profit des questions théoriques que nous nous sommes posées.

Pour l'année 2020-2021, des étudiants des masters 2 « Droit du travail et de la protection sociale » et « Droit des relations de travail dans l'entreprise » de l'Université de Bordeaux ont mené un projet de recherche sur la catégorie professionnelle des cadres, spécialement dans le secteur du transport et de l'environnement.

Cette étude est dirigée par Madame Valérie Lacoste-Mary, Maître de conférences à l'Université de Bordeaux et Directrice de l'Institut régional du travail de Bordeaux, et Messieurs Sébastien Tournaux, Responsable du parcours « Droit des relations de travail dans l'entreprise » et Gilles Auzero, Responsable du parcours « Droit du travail et de la protection sociale », Professeurs à l'Université de Bordeaux.

Notre objectif est de présenter à l'issue de notre travail de recherche, un compte-rendu complet de notre étude et de proposer aux professionnels concernés des recommandations pour mieux comprendre quels sont les salariés qui relèvent ou non de la catégorie de cadre, être en meilleure capacité de les identifier et par conséquent de protéger les cadres. En somme, avoir une vision plus claire de ce qu'est un cadre aujourd'hui.

La clinique du droit

Ouverte depuis novembre 2013, la Clinique du droit est un service de l'Université de Bordeaux, à vocation pédagogique et sociale, qui propose des enseignements cliniques à

partir d'activités en lien avec la réalité sociale. Les activités cliniques répondent à des besoins sociétaux et conduisent à placer les étudiants en « situation authentique », c'est-à-dire en situation réelle et non de simulation. La particularité de cet enseignement clinique réside dans le fait que les situations auxquelles les étudiants sont confrontés, ne sont pas prévues et planifiées en amont. L'étudiant est ainsi mis à l'épreuve face aux situations réelles et est amené à mobiliser ses connaissances théoriques en s'adaptant au problème rencontré.

Parmi les enseignements cliniques, la « Recherche en actions » donne la possibilité aux étudiants de Master 2 de s'emparer d'un sujet issu de la société et de mener une enquête de terrain, de rédiger un rapport et de préparer un atelier de restitution.

Notre sujet de recherche

Cette année, le sujet de d'étude a été confié par la Fédération des transports et de l'environnement (FGTE-CFDT). Ce projet de recherche sur les cadres se déroule sur une durée de trois années, durant lesquelles les étudiants en master de droit social traiteront une question particulière relative aux cadres. La FGTE-CFDT a souhaité faire appel à des étudiants pour réfléchir à de nouvelles interrogations sur la catégorie des cadres. Les difficultés pour cerner la catégorie des cadres dans l'ensemble des branches d'activités posent des problèmes pratiques aux entreprises, singulièrement lors de la négociation de branche dans l'ensemble des secteurs.

Assez rapidement, l'objectif de définir un cadre a été abandonné car aucune définition générique ne peut être proposée au regard de la diversité des activités professionnelles et des situations personnelles singulières. En revanche, l'enjeu a été de dégager plusieurs recommandations qui proposent des lignes de force dans l'identification des cadres.

Si l'impossibilité de définir la catégorie des cadres est apparue comme un écueil, nos recherches ont permis de faire émerger un moyen de le contourner en traitant des difficultés d'accès à cette catégorie.

Identifier les difficultés pour accéder à la catégorie de cadre intéresse l'ensemble des partenaires sociaux notamment lors des négociations relatives au salaire et aux catégories professionnelles.

Ce rapport propose ainsi d'interroger les enjeux et les obstacles de l'accès à la catégorie de cadre et de suggérer des moyens de lever ces difficultés.

Méthodes utilisées

Cette étude s'est appuyée sur la méthodologie proposée par la Clinique du droit pour la recherche en actions. Il s'agit d'une méthode d'analyse fréquemment utilisée pour collecter des informations lors de travaux de recherches. Cette technique consiste à faire le lien en permanence entre le terrain et la recherche théorique, entre recherche académique et pratique. Pour autant, malgré la contribution de nombreux professionnels, nos résultats ne sont pas représentatifs de la catégorie de cadre en France.

Nos recherches et nos enquêtes ont eu pour but de :

- **cerner les enjeux du sujet** : lors de l'intervention d'un professionnel, nous avons pu noter quels étaient les enjeux à définir la notion de cadre. Cette rencontre, organisée par nos professeurs, nous a permis d'entrer dans la matière et d'interagir avec le professionnel.

- **s'exercer à la recherche afin d'étayer les enjeux du sujet** : trois temps se sont dégagés au cours de nos recherches. D'abord, un point historique avec l'avènement de la notion de cadre et les raisons qui ont conduit à sa création. Puis, un point juridique avec un effort de définition et l'encadrement législatif existant. Enfin, un point de droit comparé qui a permis de comprendre comment la catégorie de cadre est envisagée dans les autres pays.

- **besoin d'informations complémentaires :** lors de l'intervention de deux experts syndicalistes, nous avons pu approfondir nos connaissances, notamment sur les négociations d'entreprise et de branche et leurs conséquences sur l'accès à la catégorie de cadre.

- confronter la théorie à la pratique : l'étude a été menée dans deux directions. D'une part certains professionnels ont accepté de partager leurs connaissances et leur expérience au cours d'entretiens organisés par des groupes d'étudiants. D'autre part, afin d'avoir une idée plus concrète de ce qu'il se passe en entreprise, nous avons élaboré des questionnaires. Par ailleurs, afin de mener une enquête la plus précise possible, nous avons suivi une formation dispensée par Mesdames Marie Deramat et Ludivine Limandas pour créer des questionnaires dématérialisés.

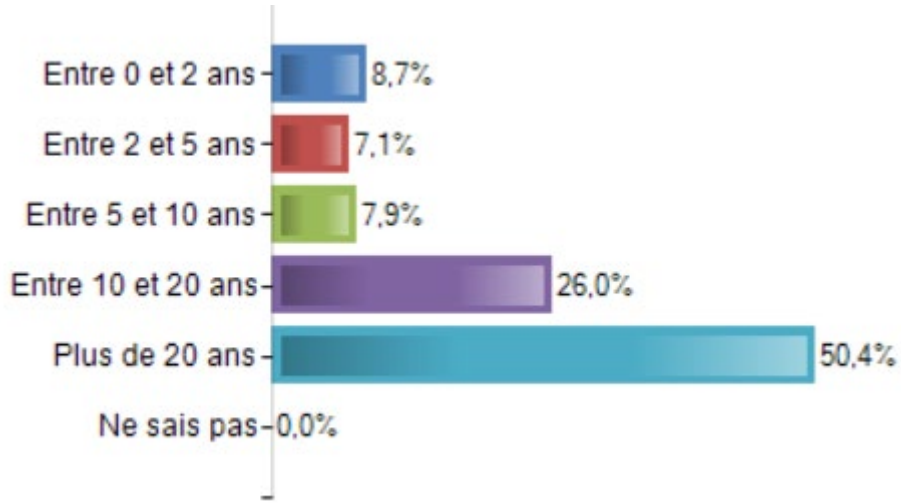
Nous avons rencontré les acteurs suivants :

Professions	***Entretiens***
Cadres	*2 entretiens*
DRH / RH	*3 entretiens*
Agents de l'administration	*2 entretiens*
Section encadrement du CPH	*1 entretien*
Sociologue	*1 entretien*

À la suite de chaque entretien, le suivi et la collecte d'informations ont pu être réalisés au moyen d'un compte-rendu. Nous avons réalisé deux questionnaires dont l'un était à destination des professionnels cadres et non-cadres. Il peut être relevé que 132 personnes ont rempli ce questionnaire, dont 102 (80,3%) ont le statut de cadre. Le second était à destination des professionnels DRH et recruteurs (27 réponses).

Le questionnaire à destination des professionnels (voir annexes), avait pour objectif de connaître l'étendue des avis des professionnels sur la catégorie de cadre. Les professionnels cadres et non-cadres ayant répondu au questionnaire se trouvaient pour la majorité (76,4%) dans des entreprises de plus de 300 salariés et sont pour 78,7% d'entre eux dans la catégorie socioprofessionnelle des cadres. On constate également que, dans la majorité des cas (50,4%), les réponses viennent de personnes étant dans la vie active depuis plus de vingt ans.

Depuis combien de temps êtes-vous dans la vie active?



Plusieurs acteurs ont répondu aux questionnaires. Ils relevaient notamment de :

- la convention collective des experts-comptables et commissaires aux comptes ;
- la convention collective de la métallurgie ;
- la convention collective de la boulangerie pâtisserie industrielle ;
- la convention collective des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées ;
- la fonction publique.

Par ailleurs, il convient de préciser qu'en raison d'un échantillon non représentatif expliqué par un nombre limité d'entretiens et de réponses aux questionnaires, notre enquête n'a pas pour objet d'obtenir des résultats pouvant être généralisés.

Les propositions formulées permettent de distinguer les enjeux de l'identification de la catégorie de cadre (partie 1), de mieux informer les salariés pour lever les idées reçues sur la catégorie de cadre (partie 2), et de repenser la VAE pour faciliter l'accès à la catégorie de cadre (partie 3).

PARTIE 1 - Sélectionner des éléments pour identifier la catégorie de cadre

Une sélection de plusieurs éléments est nécessaire à la difficile reconnaissance des cadres. Après avoir présenté les obstacles qui freinent l'identification de la catégorie de cadre (I), nous vous présenterons nos recommandations (II).

I - Identification des obstacles

Dans l'identification de la catégorie de cadre, il est nécessaire d'observer les différents obstacles qui l'entravent. Ce frein est d'une part, lié à la difficile détermination des éléments (A), d'autre part, lié à la définition des éléments (B).

A - Les difficultés quant à la détermination des éléments d'identification du cadre

La détermination des éléments d'identification du cadre n'est pas une tâche aisée puisque les sources évoquant cette catégorie de salariés et les critères permettant de les identifier sont multiples.

Le Code du travail vise effectivement la catégorie des cadres dans diverses dispositions. Celles-ci sont relatives à la compétence de la section d'encadrement du conseil de prud'hommes (CPH)[1], à la détermination du collège électoral « cadre » pour la création d'un Comité Social et Économique (CSE)[2], à la conclusion d'un contrat à durée déterminée[3] ou encore à la mise en place d'un forfait annuel en jours ou en heures[4].

Si ces différentes dispositions mobilisent la notion de cadre, seul l'article L. 1423-1-2 du Code du travail, relatif à la compétence de la section d'encadrement du CPH, donne un

[1] C. trav., art. L. 1423-1-2.
[2] C. trav., art. L. 2314-11.
[3] C. trav., art. L. 1242-2.
[4] C. trav., art. L. 3121-56 et L. 3121-58.

commencement de définition de cette catégorie de salariés. Selon cet article, relèvent de la section encadrement du CPH les ingénieurs et les salariés qui ont une formation équivalente constatée ou non par un diplôme, même s'ils n'exercent pas de commandement. Relèvent également de cette section les salariés qui exercent un commandement par délégation de l'employeur et qui ont acquis une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière. Enfin, l'article L. 1423-1-2 inclut également les agents de maîtrise qui ont une délégation écrite de commandement et les VRP. Cet article fait donc relever de la compétence de la section d'encadrement du CPH de nombreux salariés. Il participe, de surcroît, à la confusion entre les cadres et les agents de maîtrise puisque ces derniers relèvent de la section d'encadrement du CPH, dès lors qu'ils bénéficient d'une délégation écrite de commandement.

Pour l'application des autres dispositions du Code du travail visant la catégorie des cadres, il semble qu'il faille, en pratique, se référer aux grilles de classification professionnelles élaborées dans les conventions collectives de branche conclues dans les différents secteurs d'activité. L'accord national interprofessionnel du 28 février 2020[5] portant diverses orientations pour les cadres les définit par les caractéristiques du poste de travail qu'ils occupent.

Les cadres sont les salariés occupant un poste de travail impliquant :

- une aptitude à des fonctions à caractère intellectuel prédominant, constatée soit par un diplôme ou une certification d'enseignement supérieur, soit à travers une expérience reconnue ;
- des fonctions conditionnant ou induisant la réflexion et/ou l'action d'autres salariés ;
- une marge suffisante d'initiative et/ou d'autonomie dont l'amplitude dépend des responsabilités et/ou de la délégation de pouvoir qui lui sont confiées ;
- une responsabilité effective contribuant à la marche et au développement de l'entreprise.

Par l'ANI du 28 février 2020, les partenaires sociaux précisent qu'« il n'y a pas de définition univoque du cadre et que chaque branche peut donc définir, le cas échéant, ce qu'est un

[5] V. Accord national interprofessionnel du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres.

cadre, selon ses propres critères dans le contexte sectoriel qui est le sien »[6]. Cet accord donne donc des éléments de définition du cadre et laisse le soin aux branches professionnelles d'établir de véritables critères, ce qu'elles font depuis longtemps en élaborant des grilles de classification propres à chaque branche.

Les méthodes utilisées dans les différents accords sont de trois types :

- la méthode dite « Parodi » qui consiste à déterminer les emplois précis donnant le statut de cadre ;
- la méthode dite « à critères classant » qui consiste à accorder le statut de cadre par la validation de différents critères généraux ;
- la méthode dite « à critères classant pondérés » ou « à cotation », consistant à donner le statut de cadre après l'obtention d'un certain nombre de points attribués selon le degré de validation par le salarié des critères définissant le cadre[7].

Même si les différentes branches ont leurs propres grilles de classification, on retrouve fréquemment différents éléments caractéristiques : l'autonomie, les connaissances (c'est-à-dire la formation initiale et les acquis de l'expérience), l'encadrement de projet ou de personnes, le commandement et un degré de responsabilité important.

La prééminence de ces éléments a été confirmée par nos enquêtes de terrain. Lors de nos entretiens[8], ces termes ont effectivement été retenus très fréquemment par nos différents interlocuteurs pour caractériser le cadre. C'est également le cas s'agissant des réponses obtenues par le biais de notre questionnaire adressé principalement aux recruteurs et aux personnes occupant un poste dans le domaine des ressources humaines[9]. Nous avions demandé aux participants d'indiquer leur niveau d'accord relatif à l'attribution de certaines caractéristiques au cadre. Cinq choix étaient proposés : "pas du tout d'accord", "assez peu d'accord", "sans avis", "moyennement d'accord" et "tout à fait d'accord". Concernant l'autonomie, 100% des participants ont répondu qu'ils étaient au moins moyennement d'accord avec le fait qu'elle constitue une caractéristique du cadre. Sur une échelle de 1 à 5

[6] Ibid.
[7] En ce sens : L. Drai, Fasc. 2-12 : Cadres, *JCI. Travail Traité*, 2012 ; S. Tahtah, "Les cadres et le droit du travail", thèse de doctorat, Université de Bordeaux, 2017.
[8] V. Annexe n°4 sur la fiche d'entretien à destination des professionnels.
[9] V. Annexes n°2 et 3 sur les questionnaires à destination des salariés cadres et non cadres ainsi qu'à destination des recruteurs et services RH.

(1= pas du tout d'autonomie et 5 = autonomie totale), 92,5% pensent d'ailleurs que le cadre est au moins autonome de 4.

Concernant l'expertise technique et la qualification, 96,1% des participants sont au moins moyennement d'accord pour dire qu'elles constituent des caractéristiques du cadre. Quant à l'encadrement, 76,9% des participants ont indiqué qu'il était également au moins moyennement d'accord pour dire qu'il constitue une caractéristique du cadre. Néanmoins, 77,8% de ce même échantillon de participants ont répondu que le cadre n'exerce pas obligatoirement des missions d'encadrement. Ainsi l'encadrement est une caractéristique fréquente mais non nécessaire de la qualité de cadre. De plus, si les réponses au questionnaire ont confirmé qu'un cadre n'encadre pas que des personnes mais aussi des projets, aucun de nos répondants n'a indiqué qu'un cadre pouvait encadrer un projet sans encadrer de personnes. Il semble donc qu'un cadre ne peut pas encadrer uniquement un projet.

Enfin, toujours dans le cadre de notre questionnaire adressé aux recruteurs et aux personnes occupant un poste dans le domaine des ressources humaines, nous avions demandé aux participants d'indiquer les différents moyens pour accéder au statut de cadre. Parmi les participants, 85,2% ont répondu le diplôme, 44,4% la VAE, et 92,6% la promotion interne. Concernant le diplôme, 40 % des participants ont répondu qu'était exigé un Bac+3 et 60% un Bac+5.

Ainsi toutes nos sources retiennent l'autonomie, les connaissances, l'encadrement de projet ou de personnes, le commandement et la responsabilité comme caractéristiques du cadre. Si la récurrence de ces éléments caractéristiques pourrait permettre de déterminer les contours de la notion de cadre, elle ne permet pas de l'identifier clairement. Chacun de ces éléments n'étant pas nécessaire pour être cadre, il semble que ces caractéristiques ne constituent que des indices. L'identification du cadre est d'autant plus complexe que ces indices ne semblent pas non plus avoir été définis de manière claire et précise.

B - Les difficultés quant à la définition des éléments susceptibles de concourir à la notion de cadre

Face à la pluralité des éléments susceptibles d'identifier un cadre, la principale difficulté à laquelle nous avons été confrontés a été de les définir. En effet, nos questionnaires et entretiens avec des professionnels nous ont permis de voir que ressortent fréquemment des critères tels que l'autonomie, un haut niveau d'étude, une rémunération élevée, qui restent des notions vagues. Des pistes sont toutefois susceptibles d'être explorées.

1. **Le premier critère ressorti de notre étude est l'autonomie** : il semble que ce soit le critère phare assimilé aux cadres. Il en est, par conséquent, le plus vaste. Le Petit Robert définit l'autonomie comme la faculté d'agir librement. De manière générale, être autonome correspond à des fonctions de planification, coordination, organisation, conseil, motivation, contrôle, management, administration, gestion du personnel, décision, intervention et animation. C'est donc un terme extrêmement large.

Concernant le cadre, cette définition fait-elle sens ? Il ressort de notre étude que l'autonomie se compose d'une pluralité d'éléments.

Il convient de noter que l'autonomie du cadre varie selon son niveau dans la hiérarchie de son entreprise mais aussi en fonction du secteur d'activité dans lequel il travaille. Il nous a été donné l'exemple de la SNCF où, en matière de circulation, l'autonomie des cadres est supérieure à 80%, qu'elle est beaucoup plus limitée dans le secteur de la maintenance,

Nos recherches ont par ailleurs fait ressortir plusieurs éléments plus précis.

Nous nous sommes aperçus, via les questionnaires, que pour beaucoup l'autonomie passe par un libre choix des horaires de travail**.**

Questionnaire cadre non/non-cadre:
73% des cadres sont d'accord quant au libre choix des horaires

Rappelons-le, les temps et lieux de travail sont d'une manière générale déterminés par l'employeur. C'est d'ailleurs durant ces temps qu'il est attendu de lui qu'il se tienne à disposition de l'employeur. Lorsque le salarié est cadre, la subordination semble être moins

prononcée sur les questions spatiales et temporelles. Cela s'explique par le fait qu'une grande partie des cadres n'est pas soumise à un horaire de travail précis, mais à convention de forfait en jours. Il est attendu d'eux une gestion propre de leur temps de travail.
Pour rappel, le dispositif du forfait en jours permet de rémunérer ces salariés sur la base d'un nombre de jours travaillés annuellement, sans décompte du temps de travail. Les salariés disposent d'une grande liberté pour organiser leur emploi du temps.

La force de cette caractéristique doit tout de même être nuancée puisqu'il ressort de nos questionnaires que 47% des non-cadres choisissent eux aussi leurs horaires de travail.

Le libre choix des horaires peut donc être un indice, mais doit être relativisé

L'autonomie semble encore se caractériser aussi par le choix de l'organisation du travail : les cadres peuvent effectuer leurs missions librement. Cela signifie que si la finalité de la mission est fixée par avance, les moyens mis en œuvre pour la réaliser sont en grande partie laissés au bon vouloir du cadre.

Une des personnes que nous avons interrogée a indiqué que cela consistait à être capable de gérer une tâche donnée. Le cadre n'est donc pas sous la supervision d'une autre personne et il n'est pas tenu de rendre des comptes rendus réguliers sur l'avancée de ses missions. Seul le résultat final sera présenté.

Questionnaire cadre non/non-cadre:
78% en accord
\+ Entretien Monsieur A.

L'organisation du travail peut recouvrir l'ordre dans lequel le cadre choisit d'effectuer ses tâches, les moyens et outils mis en œuvre pour les réaliser. Mais cela peut aussi se recouper avec son choix quant à ses horaires de travail : il est libre de privilégier le travail tôt le matin ou tard le soir s'il le souhaite, comme il n'a pas de compte à rendre à la manière d'un salarié ordinaire.

L'autonomie comprend également la prise d'initiative dans la réalisation des tâches. Cela est également fortement corrélé avec la liberté quant à l'organisation du travail. Ses missions quotidiennes ne lui sont pas dictées par un supérieur.

2. Un deuxième critère est ressorti fréquemment de nos recherches et concerne **le pouvoir d'encadrement dont jouit le cadre**.

Le dictionnaire définit l'encadrement comme l'action d'encadrer (des troupes, un personnel). L'origine du terme a une consonance militaire : au XVIIIe siècle, le cadre était le nom donné aux tableaux des emplois de service où étaient inscrits les noms des officiers et sous-officiers en activité ; puis au XIXe, le terme recensait les officiers puis les militaires qui exerçaient un pouvoir de commandement quelconque. Depuis toujours, les notions de cadre et commandement sont donc fortement liées.

L'encadrement présente aujourd'hui deux facettes : il peut consister à superviser, coordonner le programme de travail de salariés ou d'équipes de salariés, il peut aussi concerner la supervision de projets. Les deux restent néanmoins liés : en encadrant un projet, le cadre est souvent amené à encadrer les personnes qui travaillent sur la réalisation de ce projet.

Malgré tout, tous les cadres n'encadrent pas, comme l'ont montré nos entretiens avec divers professionnels : dans certaines entreprises, les cadres sont nombreux mais n'encadrent personne.

De plus, des non-cadres exercent aussi des fonctions d'encadrement.

Questionnaire cadres/non-cadres:

53% sont d'accord sur le fait que les cadres encadrent des salariés

30% des non-cadres aussi.

Cette prérogative n'est donc pas propre aux cadres et reste délicate à cerner en raison de la difficulté à distinguer encadrement de personnes et encadrement de projets.

3. **Le niveau d'études** semble jouer aujourd'hui plus que jamais un rôle important dans l'accès aux fonctions de cadre : nos statistiques font apparaître que 84% des cadres ont un diplôme qui est lié à leurs fonctions. Pour devenir cadre aujourd'hui, il semble presque

indispensable d'avoir un bac +5. D'après les employeurs, c'est cela qui leur permettra à terme d'être autonomes. En réalité, cette exigence demeure vague au vu de la pluralité des diplômes de master (ou équivalent) qui existent aujourd'hui.

Toutefois, l'obtention d'un diplôme du supérieur permet de développer certaines qualités. Ainsi, les *soft skills* tels que la capacité de *leadership*, la promotion de ses idées, une bonne capacité à communiquer, à savoir mener à bien des projets et faire avancer des dossiers sont des qualités qui demeurent fortement recherchées et appréciées par les recruteurs.

De toute évidence, si le diplôme est un critère de recrutement, il doit être complété par une forme de valeur ajoutée, propre aux qualités intrinsèques de chacun. Il reste que d'autres voies pour accéder à cette catégorie existent telles que la promotion interne et la VAE.

4. Le cadre est aussi doté d**'un degré de responsabilité élevé**, qui ne se résume pas à un rôle managérial. En effet, son autonomie lui permet de gérer les tâches et les missions qui lui sont confiées. Souvent, ce sont des objectifs à atteindre sur un terme plus ou moins long et qui sont emprunts d'une certaine importance pour l'entreprise. Ainsi, le cadre se voit souvent attribuer un niveau de responsabilité élevé.

5. Par ailleurs, **le temps de travail** est également un indice important qui caractérise la catégorie de cadre : la majorité d'entre eux (73%) travaillent plus de 40 heures par semaine, le plus souvent sous le régime de la convention de forfait en jours.

Il convient néanmoins de se demander s'ils travaillent beaucoup parce qu'ils sont cadres ou s'ils sont cadres parce qu'ils travaillent beaucoup. Cela permet de faire le lien avec le libre choix des horaires de travail préalablement évoqué : ils peuvent travailler beaucoup du fait qu'ils sont en convention de forfait jour et que leur temps de travail ne se décompte pas en heures et ils sont amenés à travailler beaucoup en raison de leurs responsabilités et des projets qu'ils mènent.

6. Enfin, **la rémunération** semble être l'un des éléments importants pour définir la fonction de cadre. Les cadres se situent dans les hauts niveaux de rémunération puisqu'ils gagnent pour 80% d'entre eux plus de 2 000 € net par mois et pour 32% d'entre eux plus de 3 000 € net par mois. Cela correspond au double du salaire moyen des non-cadres. Il peut être relevé

que les cadres, dans leur très grande majorité, ont une part de leur rémunération qui est variable : entre 0 et 25 % pour 93 % d'entre eux et entre 25 et 50 % pour 4 % d'entre eux. Ce taux correspond à l'atteinte (voire le dépassement) des objectifs fixés. Couplé à un niveau d'études élevé, à l'expérience et au niveau de responsabilité, la rémunération va en augmentant.

Le montant élevé de cette rémunération s'expliquerait par leur autonomie et leur niveau de responsabilité, mais aussi en vertu du fait qu'un cadre est en capacité de négocier son salaire. De fait, les cadres sont situés dans les plus hauts niveaux de rémunération de l'entreprise par l'effet des grilles de classification conventionnelles.

On le perçoit, la définition de ces divers éléments susceptibles d'identifier un cadre est souvent délicate car certains comprennent plusieurs composantes, d'autres peuvent se comprendre de différentes manières, d'autres encore sont fortement subjectifs

L'ensemble de ces éléments s'articulent entre eux pour donner une image de ce qu'est le cadre. Le haut niveau de rémunération s'explique notamment par le niveau d'études important ; ses fonctions d'encadrement engendrent nécessairement des responsabilités et une charge de travail élevée, celle-ci expliquant que le cadre accomplit un nombre d'heures de travail important par semaine ce qui justifie la rémunération. Ces critères sont donc tous liés, de façon plus ou moins évidente.

Il semble alors nécessaire de mettre en place des outils pour mieux identifier et mieux définir le cadre.

II - Nos recommandations

D'une part, afin de mieux déterminer les éléments d'identification de la catégorie de cadre (A), il pourrait être recommandé une méthode d'établissement des grilles de classification professionnelle. D'autre part, afin de mieux les cerner (B), il pourrait être recommandé une redéfinition des critères de qualification du cadre par référence au lien de subordination.

A - Pour mieux déterminer les éléments d'identification de la catégorie de cadre

Précédemment, il a pu être exposé que circonscrire de manière générale et unique la catégorie de cadre, n'était pas chose possible.

La diversité des branches professionnelles. La diversité et la spécificité de chaque branche professionnelle aboutissent à des éléments d'identification différents. Une qualification universelle du cadre serait donc inopportune et non opérationnelle.

De plus, il a pu être exposé qu'au sein même des branches professionnelles, la circonscription de la catégorie de cadre spécifique au secteur d'activité était, dans les faits, trop vague.

Des méthodes d'établissement des grilles de classifications différentes. Les méthodes d'établissement des grilles de classification sont diverses et manquent de précision pour déterminer la catégorie de cadre. Ce manque de précision, souhaité par une partie des partenaires sociaux en vue d'offrir de la souplesse aux entreprises, aboutit à laisser une marge d'appréciation importante aux employeurs dans la classification de leurs salariés. Ce manque de précision remet tout à la fois en question la frontière entre catégories socio-professionnelles et fait craindre des atteintes à l'égalité de traitement entre les salariés de la même branche ou, encore et surtout, entre les salariés de la même entreprise pour accéder à la catégorie cadre.

Les obstacles au niveau de la branche. Les obstacles quant à la qualification de la catégorie de cadre semblent donc survenir au niveau des branches professionnelles et, pour certaines d'entre elles, au niveau de l'établissement des classifications professionnelles.

Les missions et le poids de la branche en matière de classification professionnelle. À cet égard, il semble nécessaire de rappeler que les branches professionnelles ont de vraies missions et un véritable pouvoir créateur en la matière.

Concernant les missions, les branches professionnelles, notamment par l'établissement des grilles de classification, doivent tout à la fois se saisir des spécificités d'un secteur d'activité, assurer des garanties sociales et notamment une égalité de traitement dans l'accès des salariés de ce secteur à la catégorie de cadre ou encore éviter un risque de concurrence sur le social entre les entreprises de son secteur.

S'il est tenu compte de la tendance législative de décentralisation de la norme collective, les branches professionnelles ont aussi pour objectif d'offrir une certaine souplesse aux entreprises du secteur afin de tenir compte de leurs spécificités d'organisation et de fonctionnement, sous réserve des limites précédentes.

Concernant le pouvoir créateur effectif des branches professionnelles en matière d'établissement des classifications professionnelles, il faut rappeler que sur ce thème, les accords de branche prévalent sur les accords d'entreprise, sous réserve de garanties aux moins équivalentes ou de disposition plus favorable de ces derniers[10]. En effet, cette thématique fait en effet partie des 13 sujets sur lesquels les ordonnances du 22 septembre 2017 ont « sanctuarisé légalement » leur primauté sur les accords d'entreprise, accord ayant acquis une prévalence de principe en matière de négociation collective[11].

Dès lors, les obstacles à la qualification de la catégorie de cadre au niveau de la branche ne relèvent pas d'un défaut d'activité des partenaires sociaux (les branches établissent des grilles de classification et les négocient périodiquement) ou encore d'un défaut de primauté de la négociation branche sur celle d'entreprise. Il se pourrait que les branches professionnelles manquent d'orientation, d'encadrement quant à l'établissement des classifications professionnelles.

[10] C. trav., art. L. 2253-1.
[11] C. trav., art. L. 2253-3.

Un accord de méthode. Ainsi, dans le même esprit qu'un accord dit de « méthode », défini à l'article L. 2222-3-1 du code du travail[12], les partenaires sociaux au niveau de la branche pourraient négocier la procédure et les conditions d'élaboration de leurs propres classifications.

Une mission des partenaires sociaux. L'interrogation qui doit suivre doit sûrement être la suivante : *doit-on confier cette mission d'orientation au législateur ou aux partenaires sociaux comme dans un accord de méthode classique ?*

Confier cette mission au législateur permettrait, certes de manière indirecte et relative, d'harmoniser l'accès à la catégorie générale de cadre. En effet, la méthode pour établir la qualification de cadre dans les diverses branches serait la même pour toutes ces dernières. Il demeure toutefois important de préserver la spécificité de chaque secteur d'activité professionnelle et le rôle que le législateur leur confie précisément sur les qualifications.

Une restructuration des branches. Un autre élément de réponse, sans doute plus anecdotique, serait de faire une place spécifique à la thématique des classifications dans les processus de restructuration des branches. En effet, les partenaires sociaux n'auraient pas à reprendre entièrement les classifications établies selon des méthodes différentes et pourraient se contenter d'ajouter ou de remplacer les critères de classification du cadre, qu'ils auraient eu à définir selon la méthode recommandée, méthode envisagée ci-après.

Composition de la méthode recommandée :

Elle pourrait se décomposer en deux temps.

Premièrement : une liste de critères précis établis au niveau de la branche. Les partenaires sociaux au niveau de la branche pourraient établir une liste de critères de la

[12] accord caractérisant la possibilité offerte aux partenaires sociaux tant au niveau de la branche que de l'entreprise, de se mettre en accord, avant tout de début de négociation, sur le cadre, le contenu, les modalités de déroulement de cette négociation.

catégorie de cadre. Cette liste devrait être la plus étoffée possible et un nombre minimum de critères ou d'indices serait attendu. Ce nombre minimum pourrait être retenu en fonction du nombre des critères actuels de classification les plus majoritairement retenus : formation, expérience, autonomie, responsabilité. Il pourrait donc être au nombre de 4.

En écho avec la recommandation suivante, relative à la redéfinition des critères par référence au lien de subordination, ce nombre minimum pourrait être également retenu en fonction des critères objectifs actuels (formation et expérience professionnelle), ainsi qu'en fonction des critères d'*altération du pouvoir de direction de l'employeur* et de *degré de transfert du pouvoir de l'employeur*[13]. Il pourrait donc être également au nombre de 4.

De plus, les critères retenus devraient être définis le plus précisément possible, bien sûr en adéquation avec les spécificités de la branche. Il serait possible d'établir différents « degrés » d'intensité au sein de ces critères. L'idée ici est de ne pas priver les partenaires sociaux de la possibilité d'établir différents degrés de qualification au sein de la catégorie de cadre. Toutefois, dans ce cas-là, des définitions communes à chaque critère devraient être retenues, seule leur intensité permettrait la distinction.

La liste serait ensuite transmise au ministère du travail.

Deuxièmement : le choix des critères par les entreprises. Dans cette liste de critères précis, retenus par la branche, chaque entreprise devrait choisir un nombre minimum de critères en adéquation avec ses spécificités d'organisation et de fonctionnement.

À ce titre, le nombre de critères minimum que devrait retenir chaque entreprise, pourrait être de 3.

Pourquoi ce chiffre ? Comme envisagé précédemment, les partenaires sociaux, au niveau de la branche, pourraient être obligés d'établir un nombre minimum de 4 critères pour composer

[13] V. infra. *La redéfinition des critères par référence au lien de subordination.*

une liste de critères. Dans le cas où la branche se contenterait d'établir cette liste avec ce nombre minimal, les employeurs aurait quand même une relative marge de manœuvre *(ils devraient choisir 3 critères au minimum, parmi les 4 établis par la branche*), sans pour autant que la qualification de cadre dans l'entreprise soit quasiment automatique dans le cas d'un nombre plus faible de critères minimum à choisir pour l'employeur. En effet, si l'employeur pouvait se contenter d'un ou deux critères, la qualification de cadre serait très facile dans l'entreprise et conduirait à absorber d'autres catégories socio-professionnelles.

Le choix de l'employeur serait précédé d'une procédure d'information / consultation du comité social et économique (CSE). À défaut de CSE pour les entreprises de moins de 11 salariés ou en cas de procès-verbal de carence, les partenaires sociaux au niveau de la branche pourraient déterminer les critères applicables, dont le nombre serait au moins égal au nombre minimal exigé pour les autres entreprises. Au regard de la proposition précédente ce nombre minimal pourrait donc être de 3.

Son choix et l'avis du CSE seraient ensuite transmis à l'autorité administrative : DREETS (Directions Régionales de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités). Ceci permettrait à l'autorité administrative de vérifier qu'un choix de critère a été opéré et que le nombre minimum de critères a été respecté. À défaut, et avec le préalable de la mise en demeure, des amendes administratives pourraient être prononcées autant de fois qu'il y a de salarié qualifiable de cadre au regard des critères déterminés par la branche et applicables pour les entreprises dépourvues de CSE.

Une transmission de ces choix serait également prévue pour le Conseil de prud'hommes compétent.

Que se passerait-il si les partenaires sociaux de la branche ne parvenaient pas à se mettre d'accord sur un nombre suffisant de critères, ou que les critères sont jugés par le ministère du travail insuffisamment définis ?

Toute demande d'extension de la part des partenaires sociaux de la branche serait refusée par le ministère du travail.

Le ministère du travail serait en capacité d'élargir provisoirement à cette branche, le champ d'application d'une autre grille de classification établie par une autre branche selon la méthode recommandée. Cette autre branche devant présenter des conditions analogues quant aux emplois exercés dans la branche étant l'objet de l'élargissement.

Que se passerait-il si un employeur refusait de choisir un nombre minimum de critères ou qu'il passait outre la consultation du CSE ?

Outre les possibles amendes administratives évoquées précédemment, il pourrait être prévu, afin de ne pas compromettre la qualification des salariés d'un employeur récalcitrant, d'appliquer les critères prévus par la branche pour les entreprises dépourvues de CSE.

Finalement, quels seraient les bénéfices, pour les partenaires sociaux de se saisir de cette méthode dans l'établissement des classifications professionnelles :

Harmonisation de la méthode. Cette méthode universelle aux branches permettrait tout d'abord une harmonisation générale de la méthode tenant à établir les grilles de classification. Ce qui aurait pour conséquence d'harmoniser indirectement l'accès à la catégorie de cadre pour l'ensemble des salariés de l'ensemble des branches. Il n'y aurait plus de différence entre des grilles de classification peu développées et d'autres présentant des degrés de précision bien plus pointus.

Feuille de route. Aussi, les partenaires sociaux de la branche auraient une feuille de route précise quant à la détermination des classifications professionnelles. A priori, il n'y aurait plus de blocage dans la négociation quant à la finesse des critères puisqu'une conciliation

serait opérée entre précision (au niveau de la branche) et marge de manœuvre pour l'entreprise (choix dans la liste).

Adéquation classification et spécificités des branches. De plus, il serait préservé une adéquation entre la classification de cadre et les spécificités des différentes branches.

Souplesse pour les entreprises. Serait également pris en compte le souhait de ménager une certaine souplesse aux entreprises en vue de tenir compte de leurs spécificités.

Plus grande objectivité dans la qualification. Enfin, la qualification et, par conséquent, l'accès à la catégorie de cadre dans les entreprises seraient plus objectifs par le biais d'une plus grande précision des indices l'établissant. Serait ainsi limitées les marges de manœuvre trop arbitraires de l'employeur, liées à des indices définis trop largement et pouvant amener à une inégalité de traitement dans l'accès à la catégorie de cadre.

Ainsi, en vue de mieux déterminer les éléments d'identification de la catégorie de cadre, il a été proposé une méthode permettant de guider les partenaires sociaux au niveau de la branche professionnelle, quant à l'établissement des grilles de classification.

Toutefois, un obstacle demeure en suspens, comment permettre aux acteurs sociaux de déterminer des critères précis et objectifs quand il a été constaté que la plupart des critères actuels d'identification de la catégorie de cadre étaient subjectifs ? L'objet de notre seconde recommandation vise à mieux définir les éléments d'identification de la catégorie de cadre par référence au lien de subordination.

B - Pour mieux définir les éléments d'identification de la catégorie de cadre

1 - La redéfinition des critères par la référence au lien de subordination

Au moment de l'élaboration de la loi du 18 janvier 1979[14], le Sénat fut saisi par le rapporteur de la commission des affaires sociales tendant à définir les cadres, ingénieurs et assimilés cadre par référence aux conventions collectives. Le ministre du Travail de l'époque

[14] L. n° 79-44, 18 janvier 1979, portant modification des dispositions du titre 1er du livre V du code du travail relatives aux conseils de prud'hommes.

s'y était opposé : " *Vous voulez, monsieur le rapporteur pour avis, vous référer aux conventions collectives. Vous allez alors vous engager dans le brouillard le plus complet car la notion de cadre, dans les conventions collectives, varie d'une entreprise à l'autre : tel salarié est cadre dans une entreprise et ne l'est pas dans une autre, bien qu'il exerce des fonctions identiques. La référence aux conventions collectives est vraiment une très mauvaise référence ; ce n'est pas vrai pour tout, mais pour le cas qui nous intéresse, ça l'est*"[15]. Ainsi, le législateur avait annoncé dès 1978 qu'une définition unique de la notion de cadre par référence aux conventions collectives était perdue d'avance.

En effet, les différentes conventions collectives n'utilisent pas les mêmes techniques et fondements quant à la qualification du cadre. Certaines préfèrent une définition des tâches précise à l'instar de la convention collective nationale de l'audio-vidéo-informatique[16]. D'autres préfèrent utiliser des critères, parmi lesquels certains sont objectifs comme le diplôme, l'expérience professionnelle, l'expertise technique ou la rémunération alors que d'autres sont plus subjectifs comme l'autonomie, la responsabilité, l'indépendance et l'encadrement.

Les critères objectifs ne posent pas de problème d'interprétation. Ces critères sont facilement quantifiables et vérifiables. À l'inverse, les critères subjectifs sont difficilement appréciables. En effet, les critères subjectifs posent un problème double. D'abord, ils participent grandement à l'impossibilité d'élaborer une définition conventionnelle unique. Ensuite, ce sont des critères-cadre, c'est-à-dire qu'ils recoupent tout un éventail de sous-critères comme la libre fixation des horaires, la prise d'initiative, etc. De plus, ils dépendent entièrement des fonctions exercées par le salarié et participent aux divergences d'interprétation, entre employeur et salarié au sein d'une même entreprise, sur la qualification de cadre.

Dès lors, même s'il est inutile d'établir une définition générique du cadre, il semble possible de redéfinir des critères subjectifs rendant la notion de cadre équivoque.

Le travail de redéfinition et de clarification des critères pourrait être réalisé en reprenant appui sur le lien de subordination. La subordination est le critère qualifiant du contrat de travail. Suivant la jurisprudence actuelle, *« le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres*

[15] JO Débats, Sénat, 11 décembre 1978, p. 4605.
[16] Convention collective nationale de l'audio-vidéo-informatique du 29 mai 1996.

et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné »[17]. Ainsi, se dégage du lien de subordination, un pouvoir de direction de l'employeur conférant à ce dernier le pouvoir de donner des ordres et des directives, un pouvoir de contrôle permettant à l'employeur de surveiller, d'évaluer et de contrôler le travail du salarié et un pouvoir de sanction disciplinaire.

On peut constater que les critères subjectifs ont tendance "à tordre" le lien de subordination. En effet, l'autonomie, la responsabilité, voire l'indépendance du cadre ont pour effet de diminuer le pouvoir de donner des directives dans l'accomplissement de la mission et, corrélativement, de contrôler l'activité du cadre. L'encadrement et la responsabilité ont tendance à transférer une part du pouvoir de l'employeur au cadre.

En partant de ce postulat, on peut déterminer des paliers d'altération de la subordination relative au pouvoir de direction (a) et en fonction de l'intensité du transfert de son pouvoir par l'employeur (b). Ensuite, en fonction des paliers, il sera possible d'attribuer un niveau au salarié et de le situer sur l'échelle de l'altération du lien de subordination (c).

a. Paliers de déformation du contrôle et de la direction

Palier 0	Directives, consignes et ordres précis, contrôle a priori systématique des décisions prises, absence d'interprétation de l'exécution du travail, évaluation du travail fréquente.
Palier 1	Liberté dans la fixation de ses horaires, le cadre n'est lié que par des ordres et s'est délié de certaines directives dans son travail, contrôle a priori non systématique des décisions prises, interprétation possible de l'exécution de son travail, évaluation de l'exécution du travail récurrente.
Palier 2	Liberté dans la fixation des horaires, le cadre n'est lié que par un objectif à atteindre, contrôle a priori non systématique des décisions prises, interprétation totale de l'exécution du travail, évaluation des objectifs uniquement.

[17] Cass. soc., 17 mai 2006, n°05-43.265 ; Cass. soc., 12 juillet 2005, n°03-45.394 ; Cass. soc., 13 novembre 1996, n°94-13.187, Dr. soc., 1996. 1067, note J.-J. Dupeyroux.

Palier 3	Liberté de fixation des horaires, contrôle a posteriori des décisions prises uniquement, liberté totale dans l'objectif à atteindre et la manière de l'atteindre, évaluation des objectifs uniquement.
Palier 4	Fixation par le cadre de ses objectifs propres, liberté totale dans la manière de travailler, contrôle a posteriori et rare des décisions, évaluation rare des objectifs.

b. Paliers de transfert du pouvoir de l'employeur

Palier 0	Le salarié ne donne pas d'ordre, ni de directive, il n'évalue pas et ne sanctionne pas.
Palier 1	Le salarié peut fréquemment donner des consignes à certains salariés sur l'exécution du travail.
Palier 2	Le salarié donne des consignes et sanctionne les salariés sous ces ordres.
Palier 3	Le salarié donne des ordres, sanctionne et fixe des objectifs à atteindre.
Palier 4	Le salarié donne des consignes, sanctionne, fixe des objectifs à atteindre et évalue les salariés sur leur objectif.
Palier 5	Le salarié partage la responsabilité de l'employeur par le biais d'une délégation de pouvoir.

c. L'attribution d'un niveau sur l'échelle d'altération du lien de subordination

Par la suite, il serait possible d'instaurer un système de cotation déterminé par les paliers en fonction de la liberté d'accomplissement du travail et de l'intensité du transfert des pouvoirs. Ainsi, par le biais de la cotation, il sera possible d'ériger une échelle d'altération du lien de subordination. Ex: Si un salarié correspond au palier 2 de "déformation des pouvoirs" et au palier 3 du "transfert des pouvoirs", il appartiendra au niveau 5 sur l'échelle de "l'altération du lien de subordination".

Une redéfinition des critères. Cette redéfinition des critères a pour objectif de supprimer les références à l'autonomie, l'encadrement et la responsabilité. Ces critères sont peu envisagés par le droit et sont largement instrumentalisés par les parties au contrat de travail. En effet, le salarié et l'employeur profitent de ces notions imprécises pour argumenter en faveur ou non d'une qualification de cadre.

À l'inverse, les critères de la subordination sont des notions juridiques et plus précises.

L'institution de paliers. L'institution de paliers par référence à ces critères présente donc plusieurs avantages : le premier est de sécuriser la qualification de cadre. L'utilisation de critères plus précis permet d'éluder les divergences d'interprétation entre employeur et salarié au moment des discussions sur la qualification de cadre pendant la négociation du contrat et également au cours de la relation de travail.

Le deuxième avantage est de sécuriser le risque contentieux lié aux actions de salariés qui demandent au conseil de prud'hommes à obtenir une classification de cadre. En effet, l'utilisation de paliers faisant référence aux critères de la subordination permet de "parler un langage juridique" et donc de faciliter la décision du juge statuant sur une demande de requalification. Le risque contentieux pour l'employeur qui respecte ces critères serait réduit ; le choix d'agir pour le salarié pour obtenir la classification serait moins hasardeux.

Enfin, la réduction des divergences d'interprétation des critères de qualification au sein des CCN pourrait se réaliser par la fusion des branches.

2 - La redéfinition par la fusion des conventions collectives nationales

Le nombre croissant de conventions collectives de branche a incité le législateur à offrir la possibilité de fusionner les branches d'activité et, par voie conséquences, les

conventions collectives applicables aux secteurs concernés. La loi du 17 août 2015, reprise par la loi du 8 août 2016, autorise le ministre, après avis de la Commission nationale de la négociation collective d'élargir une convention de branche étendue à une autre branche et de fusionner les champs d'application de deux branches. La faculté de fusionner n'est possible que si l'activité de la CCN est faible depuis cinq années.

Mécaniquement, la réduction du nombre de CCN de branche permettra de rendre plus lisibles les critères de définition du cadre et d'instaurer une relative homogénéité.

Les difficultés que nous avons observées dans l'identification de la catégorie de cadre nous ont conduits à réfléchir dans un premier temps à une solution pour pallier la diversité des critères d'identification. Des actions peuvent également être engagées sur un autre terrain, celui de la représentation que se font les employeurs et, surtout, les salariés de la catégorie de cadre, ce qui passe principalement par l'accroissement de l'information contre un certain nombre d'idées reçues.

PARTIE 2 - Informer pour lever les idées reçues des salariés quant à l'accès à la catégorie de cadre

À la suite des recherches effectuées, des résultats obtenus sur nos questionnaires et des différents entretiens menés auprès de professionnels, nous avons pu faire plusieurs constats dont l'importance d'informer les salariés pour lever les idées reçues quant à l'accès à la catégorie de cadre. Après avoir présenté les obstacles psychologiques qui freinent l'accès à la catégorie de cadre (I), nous vous présenterons nos recommandations (II).

I - Identification des obstacles psychologiques

Les salariés ont des idées reçues sur les difficultés pour accéder à la catégorie de cadre. Il s'agit d'obstacles psychologiques réels qui sont d'une part, liés au défaut d'information sur les modalités d'accès à la catégorie de cadre (A), d'autre part, aux préjugés forgés par les salariés eux-mêmes (B).

A - Le défaut d'information sur les modalités d'accès à la catégorie de cadre

En raison des informations lacunaires fournies aux salariés, de nombreux obstacles psychologiques et sociologiques naissent chez les salariés, obstacles qui les empêchent d'accéder au statut de cadre. Parmi ces obstacles, il y a l'origine sociologique des cadres (1), l'exigence d'un haut niveau d'étude (2), la catégorie encore trop masculinisée (3) et le problème d'une classification professionnelle erronée (4).

1 - L'origine sociologique des cadres

Lorsque l'on s'intéresse aux obstacles psychologiques liés à l'accès à la catégorie de cadre, un premier élément apparaît, l'origine sociologique des cadres. En effet, le constat a été fait qu'un quart des cadres ont eux-mêmes un parent qui était cadre. Mais également, qu'un tiers des cadres étaient originaires de la classe populaire en 2003, tandis qu'un quart des cadres étaient originaires de la classe supérieure.

L'origine sociale a un impact important, notamment sur les classes populaires, qui voient l'obtention du statut de cadre comme une chance. En raison de leur origine sociale, certains estiment ne pas avoir les capacités ou les compétences pour devenir cadre. De plus,

certains salariés n'ont pas de contact avec des cadres dans leur entourage et cette distance avec cette catégorie ne leur permet pas d'avoir des connaissances approfondies sur l'accès à ce statut. Cette vision est un premier frein à l'accès à la catégorie de cadre, mais celle-ci est accentuée par un deuxième obstacle, l'exigence d'un haut niveau d'étude.

2 - L'exigence d'un haut niveau d'étude

Il est indéniable que l'accès à la catégorie de cadre suppose un niveau d'études supérieur. En revanche, il n'existe pas de diplôme propre à la catégorie de cadre. Il s'agit plutôt d'un niveau d'études et majoritairement un BAC+5, qui est nécessaire pour être recruté en tant que cadre. En effet, une étude de 2019[18] montre que près de 9 cadres sur 10 sont diplômés du supérieur (87%) ce qui correspond au double de l'ensemble des personnes en emploi pour lesquels le taux de diplômés du supérieur est de 42,7%.

Les personnes qui ont été interviewées dans le cadre de notre recherche s'accordent toutes à dire que le niveau d'études est très important dans le recrutement des cadres. Il est un point central dans l'accès au statut de cadre puisqu'une responsable des Ressources Humaines nous énonce qu'il y a une sorte de " lien naturel entre le niveau d'étude et le statut de cadre".

Comme nous le rappelle une inspectrice du travail, le diplôme ou le niveau d'études compte beaucoup puisque dans l'application et le respect des conventions collectives, la rémunération dépend du niveau d'études.

Le problème ici, est que certains travailleurs associent le BAC+5 aux cadres et se mettent des barrières sur leur possibilité à devenir cadre, car ils ne disposent pas de ce niveau d'études. Il est cependant possible de passer cadre par d'autres voies d'accès comme une promotion interne ou encore une VAE[19].

En plus de cette barrière, il faut prendre en compte un autre élément de la catégorie des cadres, la présence majoritaire d'hommes.

[18] INSEE, *« Les cadres : de plus en plus de femmes »,* Insee Focus No 205, septembre 2020.
[19] Sur les voies d'accès, notamment la VAE, v. infra. Partie 3.

3 - Une catégorie encore trop masculinisée

Bien que la présence des femmes dans les emplois cadres ait doublé depuis 1982 pour atteindre 42%, les hommes restent encore majoritaires. Ce déséquilibre est plus ou moins accentué selon les secteurs d'activité. D'une part, il apparaît que les femmes sont plus présentes que les hommes dans des secteurs d'activités tels que la fonction publique (50%) ou emplois de professeurs et profession scientifique (55%). D'autre part, on trouve une représentation considérable des hommes parmi les ingénieurs et cadres techniques d'entreprise qui représentent 77% de ces emplois[20].

La part encore faible des femmes dans la catégorie des cadres s'explique de plusieurs façons. La principale est que l'emploi cadre semble avoir des conséquences sur la vie personnelle. Une étude[21] a démontré que plus les femmes occupent un emploi qualifié, plus celles-ci estiment que la parentalité a des conséquences sur leur travail. Cela est vrai pour 56% des femmes qui sont cadres, contre 27% des femmes occupant un poste ouvrier ou employé. Le constat est alors fait que, cet impact sur la vie personnelle est encore plus présent chez les femmes, puisque 41% des femmes cadres affirment avoir réduit leur temps de travail. Là encore, il est nécessaire de faire évoluer ces obstacles sociologiques pour accéder à la catégorie des cadres. A l'instar de ce constat, un autre problème a été mis en avant, celui d'une classification erronée de certains salariés.

4 - Problème d'une classification erronée

Un dernier élément subsiste et continue d'alimenter ces obstacles psychologiques : la problématique de classification erronée qui est la situation dans laquelle un salarié exerce les fonctions associées à la catégorie de cadre sans pour autant disposer du statut de cadre.

En effet, un employeur et un salarié peuvent convenir expressément de conférer la qualification de cadre, même si les conditions exigées par la convention collective ou la jurisprudence ne sont pas remplies, par exemple dans le contrat de travail. La Cour de cassation précise que dans ce cas, l'employeur ne peut pas ensuite refuser au salarié le statut de cadre[22] Dans le même sens[23], les bulletins de paie mentionnant la catégorie « assimilé

[20] INSEE, *« Les cadres : de plus en plus de femmes », loc.cit.*
[21] INSEE, *« Être parent : des cadres aux ouvrières, plus de conséquences sur l'emploi des femmes »*, Insee Première n°1795, mars 2020.
[22] Soc, 21 novembre 2012, n°11-10.829.
[23] Soc, 19 mai 2010, n°08-45.469.

cadre », l'employeur a ainsi exprimé la volonté de reconnaître au salarié les droits attachés à la qualité de cadre et le salarié pouvait revendiquer cette qualité pour obtenir l'application de la convention des ingénieurs et des cadres de la métallurgie pour le calcul de l'indemnité de licenciement.

Outre la reconnaissance par l'employeur du statut de cadre, lors de nos entretiens, nous avons pu identifier plusieurs éléments relatifs à ce problème de classification erronée. D'une part, certains salariés expriment clairement ne pas souhaiter devenir cadre. C'est notamment la position de certains agents de maîtrise. Ces derniers considèrent comme des avantages le fait de ne pas appartenir à la catégorie de cadre par exemple : le paiement des heures supplémentaires, les avantages en nature ou en argent, la non-soumission à une convention de forfait en jours. D'autre part, des salariés se trouvent dans une situation difficile et souhaitent obtenir le statut associé aux fonctions qu'ils exercent. C'est ici tout l'enjeu d'une action pour obtenir la bonne classification devant le conseil de prud'hommes.

B - Les conséquences des préjugés sur la catégorie de cadre

Les a priori sur la catégorie de cadre entraînent soit une idéalisation de la catégorie de cadre (1), soit une caricature de cette dernière (2).

1 - La catégorie de cadre idéalisée

Lors de notre phase d'enquête, nous avons demandé les raisons qui motivaient les participants à devenir ou non cadres. Les participants ont répondu qu'ils souhaitaient devenir cadre soit pour des raisons financières, soit parce que cela correspondait aux fonctions qu'ils occupaient et qu'ils étaient désireux d'obtenir une reconnaissance de leurs compétences par l'obtention du statut (66,7%), soit pour gagner en autonomie dans leurs missions et dans leur emploi du temps (50%).

Sur la rémunération, selon une enquête emploi de 2016 de l'INSEE, les cadres salariés disposent d'une rémunération moyenne représentant le double de la rémunération des non-cadres. Cependant, au sein même des cadres des distinctions de salaires existent[24] :

[24] FRANCE STRATEGIE, *« Les cadres aujourd'hui : quelles spécificités »*, 2 juillet 2020.

- les cadres d'entreprises perçoivent une rémunération nette supérieure de 20% par rapport à la rémunération des cadres de la fonction publique ;
- les femmes cadres d'entreprises perçoivent en moyenne 18% de moins de rémunération que les hommes cadres.

En dépit de ces distinctions, il convient une fois encore de rappeler qu'il n'existe pas de rémunération propre à la catégorie de cadre. Il est impossible de donner une estimation au regard des différents niveaux dans la catégorie de cadre, mais également au regard du secteur d'activité auquel est rattaché le cadre. L'APEC le démontre notamment sur les chiffres de 2019[25], puisque 80 % des salaires des cadres se situent dans une fourchette de 36 000 à 83 000 euros brut annuels. Ce qui laisse une variation assez importante de la rémunération, qui peut aussi s'expliquer en fonction de l'âge et de l'expérience professionnelle.

2 - La catégorie de cadre caricaturée

Lors de ce même questionnaire, nous avons demandé les raisons pour lesquelles certains participants ne souhaitent pas avoir le statut de cadre. Il en ressort principalement quatre éléments, à savoir :

- l'impact sur la vie personnelle et familiale ;
- les compétences exigées ;
- le stress engendré ;
- l'imposition plus importante sur le salaire.

Le temps de travail et son organisation sont des éléments déterminants dans le refus d'être cadre. En effet, une étude démontre qu'en 2016[26], la durée effective annuelle en temps complet pour un cadre est de 1887 heures contre 1664 heures pour les ouvriers, 1659 heures pour les professions intermédiaires et 1643 heures pour les employés. De même, les cadres salariés en entreprise ont une durée effective annuelle moyenne de 1934 heures. Il est évident que la catégorie de cadre est la catégorie dont le temps de travail est le plus important. Pour autant, il ne faut pas toujours voir ce temps de travail comme un aspect négatif.

[25] APEC, *« Les salaires dans 43 fonctions de cadres »*, 24 septembre 2019.
[26] FRANCE STRATEGIE, *« Quelles évolutions des cadres depuis 20 ans »*, 2 juillet 2020.

Sur la durée hebdomadaire habituelle environ 62% déclarent travailler 40h ou plus en 2016[27].

Bien que les catégories socioprofessionnelles les plus qualifiées aient *« un travail plus dense, une autonomie plus forte »,* ce sont également celles dont le travail joue un rôle majeur sur le bien être psychologique[28] : « *une reconnaissance plus forte, une faible exposition à l'insécurité socio-économique* ». Cela se confirme puisque parmi les 15 métiers les plus favorables au bien-être psychologique, se trouvent les cadres des transports, de la logistique et navigants de l'aviation. En revanche, dans certains secteurs d'activité, être cadre n'est pas aussi bénéfique au bien être psychologique.

Afin de mettre fin à ces idées reçues, certaines recommandations pourraient faire évoluer l'image que les salariés peuvent avoir de la catégorie de cadre.

[27] FRANCE STRATEGIE, *« Quelles évolutions des cadres depuis 20 ans », loc. cit.*

[28] COUTROT (T), *« Travail et bien être psychologique - l'apport de l'enquête CT-RPS 2016 »*, document d'études DARES, n° 217, 2018.

II - Nos recommandations

Après avoir mis en lumière les différents obstacles psychologiques de l'accès à la catégorie de cadre, des éléments de réponses ont été envisagés pour informer les salariés sur ce qu'est d'être cadre.

Diffusion de l'information sur la catégorie de cadre. L'obligation d'information sur la catégorie de cadre devrait être mise en œuvre dans une idée de pédagogie et d'accompagnement. Il s'agit de permettre aux salariés tout comme à l'employeur d'avoir des connaissances approfondies sur la réalité de l'encadrement.

Afin de lutter contre les obstacles psychologiques et de lever les idées reçues des salariés quant à l'accès à la catégorie de cadre, nous recommandons de mettre en place une obligation d'information pour les employeurs (A) et un accompagnement dans l'information par des acteurs extérieurs à l'entreprise (B).

A - L'obligation d'information pour les employeurs

L'obligation d'information. Elle pèserait sur l'employeur et consisterait à informer les salariés sur la catégorie de cadre. Elle ne peut être juridiquement qu'une obligation de moyens et non de résultat, tout comme l'obligation de sécurité[29] qui pèse déjà sur l'employeur. L'obligation d'information de résultat desservirait l'objectif premier qui est d'informer les salariés. Notamment parce qu'en imposant, plutôt qu'en accompagnant, l'employeur à informer de manière parfaite ses salariés, cela amènerait à la condamnation de multiples employeurs qui n'ont pas forcément les outils nécessaires pour y répondre. De plus, certains seraient découragés par la quasi-automaticité des condamnations et ne chercheraient plus à répondre à cette obligation.

L'obligation d'information est une création jurisprudentielle[30], tirée du devoir de loyauté et l'exigence de bonne foi, qui oblige la personne qui détient une information déterminante pour une autre de la délivrer. En droit commun des contrats[31], tout comme en droit du travail, l'information des parties pour le consentement au contrat est primordiale.

[29] C. trav., Art. L. 4121-1.
[30] Cass, 1ère civ, 29 mai 1951 ; Cass, 1re civ, 21 février 1961.
[31] C. civ., Art. 1112-1.

Dans notre cas, l'obligation d'information pèse sur l'employeur puisque c'est lui qui détient les informations déterminantes pour l'exécution du contrat de travail. S'il appartenait à l'employeur de répondre à cette obligation d'information relative à la catégorie de cadre (1), les syndicats d'employeurs pourraient avoir un rôle d'accompagnant dans l'exécution de cette obligation (2).

1 - Mise en place d'une obligation d'information par l'employeur

Il existe déjà une obligation d'information dans le code du travail au titre de l'information et de la formation des travailleurs à l'égard de leur santé et sécurité au travail[32]. Pour une meilleure lisibilité, cette obligation d'information pourrait apparaître dans un nouvel article au sein de la partie sur la formation professionnelle[33]. L'étendue de l'obligation d'information pour l'employeur pourrait varier selon la taille de l'établissement et son secteur d'activité[34].

En vue d'informer les salariés sur ce qu'est la catégorie de cadre, et de façon contraignante, l'employeur devrait, sous peine de poursuites judiciaires, remplir son devoir d'information pour pallier les obstacles psychologiques freinant l'accès à la catégorie de cadre pour les salariés non-cadres.

Liberté des moyens. L'employeur pourrait être libre dans la mise en place de l'information au sein de son entreprise. Nous proposons ainsi une liste de moyens permettant d'informer le salarié : journée d'observation du métier de cadre, semaine de formation sur le management, entretiens individuels annuels, affichage et brochures en entreprise.

La diversité des secteurs d'activités. La catégorie de cadre étant sujette à une immense diversité selon les branches professionnelles, le contenu de l'information devrait être précisé par les conventions de branches en rendant compte des particularités de chaque secteur d'activité sur les tâches à accomplir, le niveau de qualification et d'expérience requis, les attentes et objectifs qui devront être atteints.

---

[32] C. trav., Art. L. 4141-1.
[33] C. trav., Art. L. 6111-1 à L. 6523-7 : "La formation professionnelle tout au long de la vie".
[34] Il convient de souligner que certaines entreprises en raison du secteur d'activité ou du nombre de salariés n'auront jamais de poste de cadre de disponible.

Les sanctions de l'inexécution. Nous pouvons envisager une responsabilité contractuelle de l'employeur qui ne remplirait pas son obligation d'information. Prévoir des sanctions en cas de manquement permet d'inciter à sa mise en œuvre effective. Nous proposons la mise en place d'une sanction pécuniaire sous forme de dommages et intérêts pour perte de chance d'évolution de carrière pour les salariés qui n'auraient pas été informés ou mal informés. Si en droit civil un tel manquement peut conduire à l'annulation du contrat, il ne peut être envisageable ici puisque cela pénaliserait le salarié qui perdrait son emploi et l'objectif n'étant pas d'alourdir les mesures pesant sur les entreprises.

La période probatoire. L'utilisation plus fréquent de la période probatoire permettrait au salarié de prendre la mesure non seulement des fonctions d'encadrement qui lui sont confiées mais également des conditions qui y sont attachées. L'employeur serait en mesure d'apprécier si la personne choisie correspond à ses attentes sur le poste de travail. L'intérêt de la période probatoire est que, à l'inverse de la période d'essai, elle ne rompt pas le contrat de travail de manière brutale mais permet en cas d'échec au salarié de reprendre son emploi précédent. Il faudrait organiser contractuellement cette période notamment en fixant une durée de prise de poste[35].

2 - Recourir à l'accompagnement des organisations professionnelles d'employeurs

Les organisations professionnelles d'employeurs auraient pour mission d'accompagner l'employeur dans la mise en place de l'information, sous peine d'être solidairement condamnées avec l'employeur pour non-respect de l'obligation d'information. Le syndicat serait tenu de prouver qu'il a accompagné l'employeur dans la création d'une brochure informative, mais ne serait pas tenu par la suite des agissements de l'employeur, à savoir, si l'employeur diffuse la brochure ou non.

L'élaboration d'une brochure. Toujours en vue de rendre l'information du salarié plus automatique et plus claire, l'employeur pourrait collaborer avec les syndicats de la branche pour établir des brochures explicatives. Elles pourraient être distribuées aux salariés,

[35] V., Cour d'appel d'Aix-en-Provence, 26 janvier 2017, n°15/02064 ; Cass. Soc.,30 mars 2005, n°02-46.103, n°02-46.338, n°03-41.797, Bull.

mais également affichées au sein de l'entreprise, dans les locaux de pause des salariés par exemple. Lorsque l'entreprise présente des particularités liées à son secteur d'activité par exemple, le syndicat d'entreprise pourrait participer à l'élaboration de la brochure afin de la compléter. Dans les cas où il n'y a pas de syndicat d'entreprise, il pourrait revenir au CSE ou au représentant du personnel de compléter la brochure. Ladite brochure informant le salarié et assurant le cas échéant une meilleure compréhension des enjeux du passage de salarié non-cadre à cadre.

Le contenu de la brochure. Cette brochure étant à destination de salariés n'ayant pas forcément connaissance du statut de cadre, elle devra être claire et précise. Elle pourrait d'une part, contenir des éclaircissements généraux sur les missions attendues, les qualités requises, sur la levée de préjugés. En effet, ces éléments posent majoritairement des difficultés aux salariés non-cadres. D'autre part, la brochure pourrait préciser l'adaptation du statut de cadre au régime juridique applicable et les moyens d'y parvenir.

B - L'accompagnement des salariés dans l'information par des acteurs extérieurs à l'entreprise

Le rôle d'accompagnement et de renseignement des organisations syndicales de salariés. Acteurs de la négociation, il appartient aux syndicats d'accompagner les salariés tout au long de leur vie professionnelle et de vérifier que l'employeur leur permet des évolutions de carrière en remplissant son obligation d'information. Il appartiendrait aux salariés ainsi qu'aux syndicats d'agir en justice au nom des salariés dont les informations auraient été volontairement cachées ou tronquées par l'employeur.

Selon la taille de l'entreprise et les possibilités d'évolutions au poste de cadre, les syndicats catégoriels pourraient par ailleurs engager une action en substitution si un des salariés subissait une perte de chance de promotion professionnelle[36]. Dans les cas où plusieurs salariés auraient pu prétendre au poste de cadre, les syndicats catégoriels pourraient engager une action en défense des intérêts collectifs de la profession.

[36] Il convient toutefois de relever que, en l'état de la législation, l'action en substitution n'est pas permise pour un manquement de l'employeur à ses différentes obligations d'information ou à son devoir d'exécuter le contrat de travail de bonne foi.

Une collaboration avec l'APEC et Pôle emploi. Les syndicats de salariés pourraient collaborer avec ces organismes afin de renseigner le salarié au maximum sur la catégorie de cadre. D'une part, l'objectif est de lever les préjugés et les incertitudes qui pèsent sur la catégorie de cadre afin d'inciter les salariés non-cadres à devenir cadres. D'autre part, les bonnes informations permettront la prévention et la protection du salarié qui deviendra cadre, notamment pour les salariés qui idéalisent la catégorie de cadre et qui peuvent être sujets à des burn-out ou épuisements professionnels par manque de compétences et d'expériences.

Attirer les femmes dans les métiers de cadre. La pression sociale entretient la division sexuelle du travail. Les femmes auraient tendance à se positionner sur des emplois moins bien rémunérés demandant moins de responsabilités. Pour autant, au regard des évolutions de la société et de l'éclatement de la famille, les femmes, bien que mères de familles, pourraient avoir la volonté de devenir cadres, si elles étaient bien informées.

En conclusion, l'information nous semble être un point central d'un dispositif visant à encourager les salariés à accéder à la catégorie de cadre ou le revendiquer. Cette appétence pourrait être portée par le dispositif de VAE[37] *actuellement sous utilisé.*

[37] V. infra.

PARTIE 3 - Repenser la VAE pour faciliter l'accès à la catégorie de cadre

La VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) est une mesure permettant à toute personne, quel que soit son âge, son niveau d'études ou son statut, de faire valider les acquis de son expérience pour obtenir tout ou en partie une certification professionnelle, c'est-à-dire un diplôme, un titre à finalité professionnelle ou un certificat de qualification professionnelle. En d'autres termes, la VAE est une mesure officielle et légale qui regroupe à la fois qualification et expérience professionnelles.

Si la VAE fut valorisée lors de sa création comme un outil de promotion (dans l'entreprise ou sociale ou comme voie de reconversion professionnelle), elle semble atteinte d'un déficit d'intérêt. En premier lieu, la VAE semble souffrir de l'augmentation généralisée du niveau d'études des salariés. En effet, le diplôme prend depuis quelques années une place considérable et l'accès à la catégorie de cadre paraît réservé à une population diplômée.

Cet obstacle pourrait être levé dans la mesure où la VAE permet de valoriser les compétences acquises et pallie le manque de formation académique. Cette difficulté ne semble pas insurmontable car les employeurs prennent en compte les compétences des salariés lors des promotions mais sans nécessairement valider ces dernières par un diplôme.

En deuxième lieu, la VAE n'est pas promue dans les entreprises[38]or un travail interne pourrait être réalisé. Aussi, pour redonner une certaine légitimité à la VAE, il apparaît nécessaire que ce mécanisme soit davantage sécurisé. Le salarié qui passe une VAE doit pouvoir espérer une revalorisation. Au-delà d'un processus d'obtention d'un diplôme, la VAE a également un objet social. En effet, elle permet au candidat de faire reconnaître ses savoir-faire par un organisme indépendant. Elle permet finalement d'asseoir la légitimité du salarié dans son emploi. Ainsi, « la demande de VAE va donc bien au-delà de cette recherche de titre : elle est également attente de la reconnaissance de la valeur d'un parcours »[39]. En

[38] V. Annexes n° 2 et 3 relatives aux questionnaires à destination des salariés cadres et non cadres ainsi qu'aux recruteurs et services RH.

[39] JACQUES (M-H.), MARCHAN (F.), NEYART (F.), "La mise en œuvre du droit à validation des acquis de l'expérience", *Droit Social*, Dalloz, 2007, p.600-607.

acceptant la VAE, l'entreprise permet de reconnaître le talent de ses collaborateurs et ainsi de les fidéliser.

Dans le même ordre d'idées, il semble que la VAE ne soit pas véritablement utilisée pour atteindre des postes importants nécessitant des études de haut niveau. Un travail de revalorisation est alors à faire si le souhait de mettre la VAE sur le devant de la scène est de mise.

L'accès à la catégorie de cadre par l'expérience professionnelle semble confronté à différents obstacles que nous tâcherons de mettre en lumière. En effet, devenir cadre semble être de plus en plus compliqué au vu des pratiques actuelles (I) pour clarifier tout cela, et éventuellement y remédier, nous vous présenterons nos recommandations axées sur le mécanisme de la VAE (II).

I - Identification des obstacles

Ainsi, nous verrons successivement les différents obstacles à l'accès de la catégorie de cadre, qui résultent notamment de l'augmentation du niveau d'étude des salariés qui pénalise l'accessibilité des moins diplômés à cette catégorie (A), d'une mauvaise information concernant le mécanisme de la VAE (B) ainsi que du manque de sécurité (C) et de résultats (D) que réserve ce mécanisme.

A - Une augmentation généralisée du niveau d'étude des salariés pénalisant l'accessibilité à la catégorie-cadre

L'augmentation du niveau d'étude a permis une meilleure qualification professionnelle des salariés (1) ce qui n'a pas manqué d'avoir des conséquences pour l'accès à la catégorie des cadres (2), au détriment de la promotion par l'expérience (3).

1 - L'accroissement généralisé du niveau d'étude des salariés

Ces dernières années il a pu être constaté une *massification*[40] importante de l'enseignement supérieur. En 2013, on comptait déjà 8 fois plus d'étudiants qu'en 1960[41]. Cette massification de l'enseignement se caractérise par l'allongement de la durée des études et l'accessibilité à un niveau de qualification élevé pour une large partie de la population[42]. Les études apparaissent comme une passerelle infaillible pour le monde professionnel. Le questionnaire soumis aux salariés cadres et non cadres le prouve puisque 73,5% des salariés questionnés ont un diplôme qui est en relation avec les fonctions qu'ils exercent.

Le fait de posséder des diplômes a une incidence certaine sur l'accès à la catégorie des cadres. En effet, une étude de 2019 montre que près de 9 cadres sur 10 sont diplômés du supérieur, ce qui correspond au double de l'ensemble des personnes en emploi pour lesquels le taux de diplômés de l'enseignement supérieur est de 42,7 %.

2 - L'influence du niveau d'étude sur l'accès à la catégorie de cadre

Face à cette accentuation de l'enseignement, on constate que c'est même plus précisément le niveau d'études d'un salarié qui aura un impact sur son statut professionnel. C'est également ce qui ressort de nos questionnaires puisque, parmi les salariés ayant le statut de cadre, 65,3% ont un diplôme de niveau bac +5 ou supérieur et 82,1 % se trouvent au moins en possession d'un diplôme de minimum niveau bac +3.

Lors d'un entretien mené auprès d'un cadre dirigeant ce même constat est ressorti : au sein de son entreprise lorsque l'on possède un niveau d'étude correspondant à bac +4 ou Bac +5 on entre directement avec le statut de cadre. Cette importance donnée au diplôme de niveau bac + 5 a été affirmée lors de différents autres entretiens, notamment auprès d'un DRH ainsi que d'une RRH.

[40] Définition Larousse : Adaptation d'un phénomène à la masse, au grand nombre par suppression des caractères différenciés qu'il présentait.

[41] Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, *« L'état de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France »*, n°13, 2020.

[42] DEFRESNE (F), KROP (J), « La massification scolaire sous la Ve république : Une mise en perspective des statistiques de l'Éducation nationale (1958-2014) », *Éducation et Formations*, Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, Direction de l'évaluation et de la prospective, 2016, Massification scolaire et mixité sociale, pp.5-20.

Une étude menée par l'Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés (AFIJ) le confirme : 69% des jeunes occupant un poste au statut de cadre dans l'année de la fin de leurs études sont titulaires d'un diplôme de niveau Master 2[43].

Les conventions collectives permettent elles aussi d'identifier le lien que l'on trouve entre le niveau d'études et la qualification professionnelle. La convention collective nationale des cadres des travaux publics du 20 novembre 2015 prévoit ainsi concernant la classification des cadres qu'elle s'appuie sur quatre "*critères classant d'égale importance :*

- *le contenu de l'activité, la responsabilité dans l'organisation du travail ;*
- *l'autonomie, l'initiative, l'adaptation, la capacité à recevoir délégation ;*
- *la technicité, l'expertise ;*
- *les compétences acquises par expérience ou formation.*"

Le diplôme est également pris en considération dans cette convention à travers l'article 2 "*prise en compte des diplômes*" qui fait correspondre le niveau de diplôme (ingénieurs; ingénieurs-maître, master 1, grandes écoles, master 2) à un niveau spécifique d'entrée (A1; A2)[44].

La convention collective nationale des cabinets d'experts-comptables et de commissaires aux comptes est un autre exemple de la prise en compte du niveau d'études pour la conception de la grille générale des emplois, puisqu'elle prévoit pour chaque poste de référence la formation initiale qui y est associée, tout comme le niveau d'expérience. Ainsi on peut constater que le diplôme de licence pourra par exemple se rapporter au poste d'assistant confirmé alors que le diplôme de master se rapporte notamment aux postes "conception assistée" ou encore "cadre confirmé".[45] La catégorie de cadre est donc dans une certaine mesure rattachée au niveau d'études et au diplôme que possède le salarié.

Cependant, comme ces deux exemples le font ressortir, le niveau d'expérience reste un élément pris en compte dans la classification des différents postes. En effet sur cette deuxième convention collective on constate pour le poste "cadre confirmé" qu'il est prévu

[43] https://www.emploi-pro.fr/edito/article/les-emplois-cadres-trustes-par-les-diplomes-de-master-2-aea-4159

[44] Convention collective nationale des cadres des travaux publics du 20 novembre 2015. Étendue par arrêté du 5 juin 2020 (JORF du 26 juin 2020), Annexe V, Classification des cadres des travaux publics.

[45] Convention collective nationale des cabinets d'experts-comptables et de commissaires aux comptes du 9 décembre 1974. Étendue par arrêté du 30 mai 1975 JONC 12 juin 1975.

"*outre la formation initiale, ce poste requiert une expérience professionnelle préalable, en cabinet ou en entreprise*".

L'expérience professionnelle a donc un impact non négligeable sur l'accessibilité au statut de cadre.

3 - L'influence du niveau d'expérience sur l'accès à la catégorie de cadre

Le niveau élevé d'études semble donc en relation avec l'accès à la catégorie de cadre. Ce lien ressort des chiffres de notre questionnaire puisque 81,7% des salariés ayant 5 ans ou plus d'étude, ont été embauchés sous le statut de cadre.

Le questionnaire fait également apparaître un autre élément relatif au statut d'embauche : les salariés qui ont le statut de cadre ont, pour 69,6% d'entre eux, été embauchés sous ce statut. Pour les autres salariés n'ayant pas été embauchés en tant que cadre, ils ont dans 86,7% des cas été promus en interne et dans 6,7% ont passé une VAE.

Pour passer outre le niveau d'études et accéder au statut de cadre, la promotion interne est une solution. Mais cette promotion interne reste corrélée à un certain niveau d'ancienneté. En effet, comme le montre le questionnaire, la totalité des salariés ayant obtenu ce statut par le passage d'une VAE, ainsi que la majorité des salariés ayant obtenu ce statut (80%) par la promotion interne a une ancienneté de plus de 10 ans.

L'ancienneté d'un salarié apparaît donc comme un élément facilitant l'accès à cette catégorie de cadre. Au cours de la vie professionnelle, et notamment avec l'entretien professionnel tous les deux ans[46], le salarié doit être accompagné dans ses perspectives d'évolution professionnelle en termes de qualifications mais également de changement de poste ou encore de promotion. L'objectif est alors de pouvoir identifier les besoins de formation du salarié. Au regard de son niveau d'expérience, le salarié doit être informé, sur le panel de possibilités à sa disposition, en particulier dans une perspective d'évolution vers le statut de cadre.

Le salarié possède de plus, depuis son entrée sur le marché du travail, un compte personnel de formation (CPF) permettant d'acquérir des droits à la formation qui seront

[46] C. trav., art. L. 6315-1.

mobilisables tout au long de sa vie professionnelle. L'utilisation du CPF permet entre autres au salarié d'acquérir une qualification (diplôme, titre professionnel…) ou encore d'obtenir un accompagnement pour la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Ainsi, si la promotion interne ne dépend pas de l'unique volonté du salarié, ce dernier peut faire le choix d'obtenir un diplôme par la VAE. Ce mécanisme qui semble perdre de la valeur face à l'augmentation du nombre de diplômés est sous utilisé alors même qu'il permet la validation d'un diplôme grâce à l'expérience du salarié, et en ce sens facilite l'accès à la fonction de cadre.

B - Manque d'informations sur la validation de diplôme par une VAE

Le diplôme semble être un prérequis pour être recruté cadre. Pourtant il existe depuis toujours deux formes principales d'accession au statut de cadre. Le recrutement direct pour un emploi cadre ou la promotion interne au statut de cadre des salariés intermédiaires. Dans les deux cas, il est nécessaire de faire part d'une qualification professionnelle et d'une expérience professionnelle. Si la qualification professionnelle semble être le modèle de base pour accéder au statut de cadre, notamment par la détention d'un diplôme, l'expérience professionnelle pose le principe de la compétence et de l'implication professionnelle. Ce sont deux éléments prépondérants dans le passage au statut de cadre.

Néanmoins une bonne expérience n'est pas toujours suffisante pour décrocher une promotion dans un métier cadre. Les salariés intermédiaires, ayant un niveau inférieur à un bac + 5 devront recourir à des dispositifs leur permettant de convertir leur expérience en niveau d'études plus élevé par la VAE. Cette possibilité s'offre à tout salarié qui justifie d'une année d'expérience en rapport avec le contenu de la certification. La validation des acquis par l'expérience est un droit individuel.

Le dispositif de VAE s'inscrit dans la réforme de la formation tout au long de la vie. L'ANI du 20 septembre 2003, précise qu'après 20 ans d'activité professionnelle et à compter de 45 ans, tout salarié peut bénéficier, sous réserve d'une ancienneté d'un an dans l'entreprise, d'une priorité d'accès à la VAE.

Bien qu'intéressante, on observe une faible utilisation de celle-ci ces dernières années. En effet, parmi les salariés ayant obtenu le statut de cadre, 68,4% d'entre eux ont été

embauchés sous ce statut. Les salariés n'ayant pas été embauchés en tant que cadre ont dans 88% des cas été promus en interne et 8% ont passé une VAE. Aussi, il a été observé que la majorité des personnes ayant obtenu le statut cadre par VAE ainsi que par promotions internes avait plus de 10 ans d'ancienneté. Le manque d'attractivité de la VAE est très prononcée pour la catégorie cadre. Peu de salariés candidatent à une VAE afin d'obtenir un diplôme élevé comme une licence, une maîtrise ou un master. En effet, selon une étude de la DARES publiée en 2017, 58 % des candidats à une VAE visent un titre ou un diplôme de niveau baccalauréat ou CAP/BEP[47]. De plus, toujours selon cette étude, seul 6.5 % des candidats qui se sont présentés devant un jury ont candidaté pour un diplôme de niveau II c'est à dire pour obtenir une licence ou une maîtrise et ce chiffre chute à 5.3 % pour les diplômes de niveau I, c'est-à-dire les masters[48]. Or, ces diplômes témoignant d'un niveau de qualification élevé sont souvent des critères pour accéder à la catégorie cadre dans l'entreprise, le groupe ou la branche d'activité. Ce constat s'impose également dans la fonction publique ou le recrutement d'un agent suite à une VAE est peu fréquent, voire inexistant pour les cadres de la fonction publique (postes de catégorie A) dont le niveau d'études minimum requis pour se présenter aux concours est la licence (BAC +3)[49] (DRH fonction publique territoriale).

Lors d'un entretien, une personne nous a transmis son retour d'expérience. Cette personne a constaté qu'au début de sa carrière, la promotion interne et la VAE étaient assez simples dans son entreprise. Aujourd'hui, la promotion interne ainsi que la VAE sont inexistantes. Ce type de promotion semble tomber en désuétude du fait notamment de l'accroissement de l'importance des diplômes. En effet, les jeunes diplômés entrent dans l'entreprise plus facilement sous un statut cadre ne sont pas soumis à ce type de pratiques. On constate assez facilement que la VAE avait davantage sa place dans un monde où les diplômes n'étaient pas encore autant démocratisés.

Dans de nombreuses entreprises que nous avons été amenés à interroger, la VAE est soit inexistante, soit possible mais qualifiée comme "la petite porte" ne représentant pas "la voie royale" d'accès au statut cadre. De plus, la VAE, quand elle est utilisée, n'amène pas forcément au statut de cadre.

[47] DARES RESULTATS, *« La validation des acquis pour l'expérience en 2015 dans les ministères certificateurs »*, DARES, n° 038, 2017.
[48] *Ibid.*
[49] V. Annexe n°4 relative à la fiche d'entretien à destination des professionnels.

Il conviendrait alors de renforcer au sein de chaque entreprise l'information réalisée autour de celle-ci afin de la démocratiser. En effet, la VAE paraît être un mode d'accession à un statut de cadre tout à fait opportun en ce qu'elle permet de regrouper à la fois le mécanisme du diplôme et de la promotion du fait qu'elle comprend l'acquisition d'une qualification personnelle et d'une expérience professionnelle.

Il est opportun de rappeler que l'employeur doit assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il doit veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard, notamment, de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations[50] et la jurisprudence rendue à propos de cette obligation est assez fournie. Elle relève qu'il appartient à l'employeur de prendre l'initiative et de justifier qu'il remplit correctement cette obligation et non au salarié de démontrer qu'il n'a bénéficié d'aucune formation[51].

En effet, l'article L. 6111-1 du Code du travail mentionne clairement que "la formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale" avant d'ajouter qu' « elle vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle ».

Il est nécessaire que chaque salarié ait conscience qu'il peut aussi à tout moment demander une VAE auprès d'un organisme de formation dans le but d'obtenir une certification professionnelle. Il est nécessaire que le salarié demande une autorisation d'absence à l'employeur[52] qui lui notifie sa réponse dans des délais déterminés par décret, l'absence de réponse valant acceptation[53]. En effet, la validation des acquis par l'expérience entre dans un processus de formation. C'est un droit du salarié, qui est généralement à l'initiative de celui-ci. Cependant dans le but de valoriser une expérience, l'employeur peut également proposer au salarié de réaliser une VAE. Dans ce cas l'employeur peut décider d'inscrire dans le plan de formation une ou plusieurs actions de VAE pour un salarié.

[50] C. trav., art. L. 6321-1.
[51] Soc. 13 juin 2019 n° 17-31.295.
[52] C. trav,. art. L. 6422-1.
[53] C. trav., art. L. 6323-17.

Autrement dit, la VAE peut être proposée par deux biais. D'un côté par une initiative de l'employeur à l'origine du plan de formation de l'entreprise, de l'autre par une initiative salariale.

Il nous semble important de rappeler l'enjeu que peut avoir la VAE pour accéder à un niveau de qualification supérieur. Elle permet d'attester du niveau actuel du salarié par l'obtention d'un diplôme ou d'une certification. C'est un mécanisme permettant ainsi de récompenser les compétences et l'expérience professionnelle d'un salarié. Par ailleurs, on observe aujourd'hui que de nombreuses personnes peuvent prétendre à un poste de cadre mais n'y accède pas du fait de leur niveau de diplôme d'origine. La VAE semble être un bon moyen pour combler cette lacune et permettre à toute personne en capacité d'accéder à des fonctions de cadres. Il est relativement courant que des salariés aient les connaissances et les aptitudes requises pour un poste de cadre mais ne puissent pas y accéder du fait qu'ils n'aient pas le diplôme exigé.

Le manque d'information pourrait être comblé par une information plus développée dès l'embauche du salarié car la VAE a une issue incertaine.

C – L'issue incertaine de la VAE

La VAE est une voie sous-utilisée notamment en raison de son caractère incertain. Si le passage de la VAE résulte d'une démarche personnelle du salarié, elle ne lui confère pas l'assurance d'accéder à la catégorie de cadre et ce pour plusieurs raisons.

D'abord, il n'est pas certain que le salarié réussisse sa VAE. En effet, en 2019, pour environ 55 500 dépôts de dossiers, environ 36 100 candidats se sont présentés devant un jury de VAE. Parmi eux, environ 22 000 ont obtenu une validation complète ce qui représente un taux de réussite de 61%. D'autres (26%) ont seulement obtenu une validation partielle[54]. C'est d'ailleurs pour cette raison que certaines entreprises préfèrent avoir recours à d'autres moyens (des intervenants ont indiqué que le recours à la VAE est possible *mais ce n'est pas la voie royale).*

[54] L. n°2020-1721, 29 décembre 2020, loi de finances pour 2021.

Ensuite, dans certaines entreprises, pour pouvoir recruter des cadres suite à une VAE, *"il faut auparavant avoir recruté un certain pourcentage d'agents par concours"*. D'autres favorisent la voie de la promotion interne. D'autres encore choisissent purement et simplement d'exclure l'accès à la catégorie des cadres par le biais de la VAE. Rien ne garantit donc au salarié que son employeur validera son passage à la catégorie cadre à l'issue de la VAE. L'obtention de la VAE ne délivre qu'un diplôme qui correspondra aux fonctions du salarié. Cela lui permettra juste de justifier plus facilement son niveau, mais en aucun cas d'exiger que l'employeur le prenne en considération. Des exemples jurisprudentiels peuvent être cités en ce sens[55].

Si le passage de la VAE est initié par l'employeur, les garanties d'accéder à la catégorie de cadre se trouvent renforcées. L'employeur peut en effet y avoir intérêt puisque la VAE peut être perçue comme un moyen de fidéliser les salariés.

D - Manque d'accompagnement pour la réussite d'un diplôme de niveau licence ou master via la VAE

En premier lieu, l'accompagnement du candidat à la validation des acquis de l'expérience joue un rôle important dans la réussite de la VAE. Pour obtenir la validation des acquis de l'expérience, le candidat doit se prêter à un exercice difficile consistant à identifier et démontrer un lien entre les compétences acquises et le diplôme visé. Or cette capacité à "capitaliser l'expérience"[56] est très subjective, elle dépend du capital social du candidat et aussi de sa proximité avec l'université. Par exemple, un candidat ayant obtenu un diplôme dans les 5 dernières années aura plus de facilités à rédiger un dossier à l'attention d'un jury composé d'universitaires qu'un candidat n'ayant eu aucun rapport avec l'université depuis 20 ans. Cet écart pourrait être comblé par un accompagnement afin d'aider le candidat à mettre en forme ses expériences pour les transformer en acquis.

[55] Cass. soc., 13 juillet 2010, n° 08-44.121 : « l'employeur d'un salarié qui a suivi la formation qualifiante exigée doit le faire bénéficier de la qualification qu'il a obtenue par la validation des acquis de l'expérience". La Cour indique donc ici qu'un salarié qui obtient un diplôme par VAE après avoir été contraint de suivre cette formation qualifiante est en droit d'exiger de récolter les fruits de cet effort et de bénéficier de la qualification correspondante », V. TOURNAUX (S), "Les fruits de la validation des acquis de l'expérience", www.lexbase.fr

[56] JACQUES (M-H.), MARCHAN (F.), NEYART (F.), *loc. cit.*

En deuxième lieu, il semble que le candidat pourrait bénéficier d'un temps de préparation supplémentaire pour la rédaction du dossier de VAE, particulièrement pour préparer l'obtention d'un diplôme de niveau II ou I. En effet, le salarié peut demander un congé spécifique qui ne peut pas excéder 24 heures de travail[57]. L'employeur pourra reporter le congé pour répondre aux nécessités de fonctionnement de son entreprise (C. trav., art. R. 6422-4). Le délai de 24 heures est très court pour préparer un diplôme de niveau BAC +3 ou BAC+5.

L'accompagnement à la VAE pourrait par ailleurs prendre place au sein de la formation continue. En effet, le droit de la formation continue permet à des salariés de reprendre une formation professionnelle. Dans le cadre d'un plan de formation, l'employeur propose des actions de formation, de bilan de compétences ou de validation des acquis de l'expérience[58].

On peut par ailleurs relever que la VAE n'est pas la seule voie disponible pour obtenir un niveau de formation permettant d'accéder à la catégorie professionnelle des cadres. Outre le mécanisme de VAE, des actions de formation peuvent être entreprises dans le cadre du plan de formation ou d'un bilan de compétences[59]. Le plan de formation peut contenir des actions de développement des compétences qui se déroulent en principe sur le temps de travail. Le bilan de compétences a pour objet de permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation[60].

Ces actions de formations pourraient concerner des certifications professionnelles classées au sein du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Une fois acquise, la certification devrait permettre d'acquérir le niveau de diplôme minimum requis pour accéder à la catégorie cadre dans l'entreprise, le groupe ou la branche d'activité si les grilles de classification subordonnent l'accès à la catégorie cadre à la détention d'un diplôme d'un niveau particulier. Ainsi, si la formation se fait dans le cadre d'un bilan de compétence, la convention de bilan de compétences pourrait mentionner directement comme objectif de la

[57] C. trav,. art. L. 6422-2.
[58] C. trav,. art. L. 6321-1.
[59] C. trav., art. L. 6313-4.
[60] *Ibid*.

formation prévue l'obtention d'une certification professionnelle nécessaire pour accéder à la catégorie de cadre dans l'entreprise.

II - Nos recommandations

Après avoir analysé le recul de la prise en compte de l'expérience dans l'accès à la catégorie de cadre, des éléments de réponses peuvent être envisagés.

Développer le recours à la VAE pour accéder à la catégorie cadre permettrait d'offrir une chance aux salariés qui le souhaitent d'obtenir un diplôme leur permettant d'accéder à la catégorie cadre. Ce faisant, la mesure serait favorable à la mobilité professionnelle des salariés et permettrait de décloisonner la catégorie professionnelle des cadres de plus en plus souvent réservée à ceux qui ont atteint un diplôme de niveau II ou I lors de leur formation initiale.

Augmenter le financement interne des VAE. Pour un salarié à temps plein, ou à temps partiel, l'alimentation du compte se fait à hauteur de 500 euros par année de travail, dans la limite d'un plafond de 5000 euros. Il semble alors envisageable de recommander aux employeurs, pour les salariés dont le CPF a atteint le plafond, de mettre en place un financement interne à l'entreprise, en jours de travail, afin d'augmenter le temps disponible pour la préparation d'une VAE. Ainsi, si l'employeur est impliqué dans le mécanisme de la VAE, peut-être sera-t-il plus enclin à faire passer dans la catégorie cadre un salarié ayant obtenu un niveau bac+5 par une VAE.

Augmenter le temps de préparation du dossier de VAE. Il serait aussi bénéfique aux candidats préparant une VAE de bénéficier de plus de temps. En effet, il serait envisageable d'allonger le nombre d'heures de congés disponibles pour préparer la VAE qui pourrait être porté à 7 heures pour les candidats préparant un diplôme de niveau licence ou master, ce qui accroîtrait les chances de réussite d'une VAE préparant à un niveau de qualification élevé.

Accroître les relations entre les entreprises et les établissements de formation. Nouer des relations entre les entreprises et les établissements de formation permettrait de pérenniser le recours à la VAE dans les entreprises. D'abord, il serait envisageable que les entreprises de plus de 300 salariés soient tenues par une obligation de nouer un partenariat

avec un organisme formateur. Ensuite, il pourrait être intéressant pour l'entreprise de nouer des partenariats avec des universités françaises. Ces partenariats pourraient être mis en avant dans le plan de développement des compétences de l'entreprise.

Négocier des garanties pour les parties dans les conventions de VAE. Afin de sécuriser le recours à la VAE il serait pertinent d'assurer des garanties à l'employeur comme au salarié.

En ce qui concerne les salariés, celui-ci pourrait obtenir de l'employeur l'engagement d'augmenter son niveau de qualification et/ou de rémunération s'il validait son diplôme acquis de l'expérience. Lorsque la VAE est financée par l'employeur, il serait pertinent d'insérer dans la convention tripartite obligatoirement conclue entre le salarié, l'employeur et l'organisme de formation, une clause par laquelle l'employeur s'engagerait à augmenter le niveau de qualification et/ou de rémunération du salarié qui valide son diplôme acquis de l'expérience. Cela permettrait à la VAE d'être plus attractive pour le candidat qui en retirerait un avantage certain.

En ce qui concerne l'employeur, celui-ci pourrait ajouter une clause de dédit-formation également intégrée à la convention tripartite de VAE. La clause de dédit-formation est une clause qui prévoit que le salarié qui démissionne avant un certain délai devra rembourser les frais exposés par l'entreprise pour sa formation.

Mettre en avant la formation continue comme ascenseur professionnel. L'employeur pourrait par exemple garantir au salarié ayant recours à une VAE une évolution dans l'entreprise. L'employeur en retirerait un avantage certain, celui de fidéliser ses salariés. Ainsi cela limiterait le turn-over dans l'entreprise (ce qui lui est coûteux) et lui permettrait de garder ses "bons éléments".

Cette garantie pourrait s'étendre aux actions de formations qui peuvent être entreprises dans le cadre d'un plan de formation ou à la suite d'un bilan de compétences. D'abord, il pourrait être prévu dans les conventions de formation entre l'employeur et le salarié que ces formations ont justement pour but d'atteindre la catégorie cadre. Ensuite, lorsqu'elles ont été réussies, il pourrait être prévu que la qualification obtenue assure au

salarié l'accès aux fonctions et à la catégorie professionnelle correspondant à son nouveau niveau de qualification. Cela pourrait faire l'objet d'une clause particulière dans les conventions de bilan de compétences ou dans le plan de formation.

Informer davantage sur les moyens d'obtenir de nouvelles qualifications par la formation continue. Il pourrait être envisagé de mettre en place des entretiens réguliers avec les salariés (sur le modèle des entretiens professionnels biannuels) ayant pour objet d'établir une fiche récapitulative des progressions, du développement des compétences du salarié. Cette fiche servirait de support à la décision de proposer ou non au salarié le passage d'une VAE. Ainsi, les salariés seraient informés et tout particulièrement sensibilisés sur cette possibilité (contrairement à ce qui se fait lors des entretiens professionnels ou bilans de compétences qui abordent le sujet de la VAE parmi tant d'autres au cours de l'entrevue avec le salarié[61]). Ces entretiens réguliers pourraient devenir obligatoires dès que le salarié a obtenu une certaine ancienneté dans l'entreprise et qu'il dispose d'un diplôme d'un niveau inférieur au niveau II. Ces entretiens permettraient alors de revaloriser la VAE et parer au manque d'information des salariés quant à son existence.

Ces recommandations peuvent permettre de revaloriser la VAE qui est un vecteur important de mobilité professionnelle.

En conclusion, comme nous l'avons démontré tout au long de ce rapport de recherche, la catégorie de cadre est aujourd'hui difficilement identifiable. Par conséquent, difficilement connue et accessible. C'est pourquoi, nous avons choisi d'envisager la question sous l'angle de l'accès à la catégorie. Finalement, après avoir envisagé précisément trois grands axes de difficultés à travers l'identification de la catégorie, le manque d'information relative à celle-ci ainsi que son accès, nous proposons des recommandations globales.

[61] C. trav., art. L. 6315-1.

PARTIE 4 - Les recommandations générales

Les incertitudes relatives à la catégorie de cadre ainsi que les obstacles observés nous ont amenés à réfléchir à des recommandations. Celles-ci ont été exposées de manière amplement détaillée au cours des développements précédents. Toutefois, il nous semble nécessaire d'insister sur le fait qu'il faut améliorer les outils à disposition des professionnels afin d'éclaircir les pratiques, de réaliser des supports écrits à destination des professionnels et des salariés, mais également de repenser l'accès à la catégorie de cadre par la formation.

RECOMMANDATION n°1 : Déterminer et redéfinir de nouveaux éléments d'identification de la catégorie de cadre

L'objectif est d'une part de déterminer les éléments d'identification de la catégorie de cadre en instituant une méthode d'établissement des grilles de classification professionnelle. Une redéfinition des critères de qualification du cadre par référence au lien de subordination est alors nécessaire.

RECOMMANDATION n°2 : Obliger l'information sur la catégorie de cadre

Concernant les supports utilisés pour la diffusion de l'information, il apparaît nécessaire que cette dernière soit uniformisée au niveau de la branche d'activité, mais adaptable selon l'activité de l'entreprise. L'information pourra être orale et écrite sous forme de brochures, affiches.

RECOMMANDATION n°3 : Repenser la VAE pour faciliter l'accès à la catégorie de cadre

Il nous semble que plusieurs moyens d'action permettraient de revaloriser la VAE au sein des entreprises. Cette dernière peut en effet favoriser la mobilité professionnelle. Elle peut être utilisée par les salariés non-cadres souhaitant le devenir. Ainsi il serait possible de repenser le financement de la VAE, d'augmenter le temps de préparation du dossier, d'accroître les relations entre les entreprises et les établissements de formation, de mettre en place des

garanties pour chaque partie ou encore d'organiser des entretiens réguliers portant uniquement sur ce sujet.

Ainsi, les incertitudes relatives à l'accès de la catégorie de cadre évoquées tout au long de ce rapport ont pour origine de multiples causes sur lesquelles il est possible d'intervenir.

Les recommandations exposées nous semblent réalisables et permettraient de d'atteindre l'objectif d'une meilleure identification de la catégorie de cadre pour en favoriser l'accès en agissant à de nombreux niveaux (branche, entreprise, formation).

Annexes

Bibliographie

Articles juridiques

Code civil :

C. civ., Art. 1112-1.

Code du travail :

- C. trav., art. L. 6321-1.
- C. trav., art. L. 6422-2.
- C. trav., art. L. 6313-4.
- C. trav., art. L. 6321-1.
- C. trav., art. L. 6422-2.
- C. trav., art. L. 1423-1-2.
- C. trav., art. L. 2253-3.
- C. trav., art. L. 2314-11.
- C. trav., art. L. 4121-1.
- C. trav., art. L. 4141-1.
- C. trav., art. L. 6111-1.
- C. trav., art. L. 6523-7.
- C. trav., art. L. 6313-4.
- C. trav., art. L. 6315-1.
- C. trav., art. L. 6315-1.
- C. trav., art. L. 6315-1.
- C. trav., art. L. 1242-2.
- C. trav., art. L. 2253-1.
- C. trav., art. L. 3121-56.
- C. trav., art. L. 3121-58.
- C. trav., art. L. 6321-1.
- C. trav., art. L. 6323-17.

Conventions

Convention collective nationale des cabinets d'experts-comptables et de commissaires aux comptes du 9 décembre 1974. Étendue par arrêté du 30 mai 1975 JONC 12 juin 1975, www.legifrance.gouv.fr

Convention collective nationale des cadres des travaux publics du 20 novembre 2015. Étendue par arrêté du 5 juin 2020 (JORF du 26 juin 2020), Annexe V, Classification des cadres des travaux publics, www.legifrance.gouv.fr

Loi

L. n°2020-1721, 29 décembre 2020, loi de finances pour 2021.

Divers

Accord national interprofessionnel du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres.

Fiches pratiques

APEC, *« Les salaires dans 43 fonctions de cadres »*, 24 septembre 2019, www.corporate.apec.fr

COUTROT (T), *« Travail et bien être psychologique - l'apport de l'enquête CT-RPS 2016 »*, document d'études DARES, n° 217, 2018, www.dares.travail-emploi.gouv.fr

DARES RESULTATS, *« La validation des acquis pour l'expérience en 2015 dans les ministères certificateurs »*, DARES, n° 038, 2017, www.dares.travail-emploi.gouv.fr

FRANCE STRATEGIE, *« Les cadres aujourd'hui : quelles spécificités »*, 2 juillet 2020, www.strategie.gouv.fr

FRANCE STRATEGIE, *« Quelles évolutions des cadres depuis 20 ans »*, 2 juillet 2020, www.strategie.gouv.fr

INSEE, *« Être parent : des cadres aux ouvrières, plus de conséquences sur l'emploi des femmes »*, Insee Première n°1795, mars 2020, www.insee.fr

INSEE, *« Les cadres : de plus en plus de femmes »*, Insee Focus No 205, septembre 2020, www.insee.fr

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, *« L'état de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France »*, n°13, 2020, www.enseignementsup-recherche.gouv.fr

Articles

JACQUES (M-H.), MARCHAN (F.), NEYART (F.), "La mise en œuvre du droit à validation des acquis de l'expérience", *Droit Social, Dalloz*, 2007, p.600-607, www.halshs.archives-ouvertes.fr

DEFRESNE (F), KROP (J), « La massification scolaire sous la Ve république : Une mise en perspective des statistiques de l'Éducation nationale (1958-2014) », *Education et Formations*, Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, Direction de l'évaluation et de la prospective, 2016, Massification scolaire et mixité sociale, pp.5-20, www.halshs.archives-ouvertes.fr

Sitographies

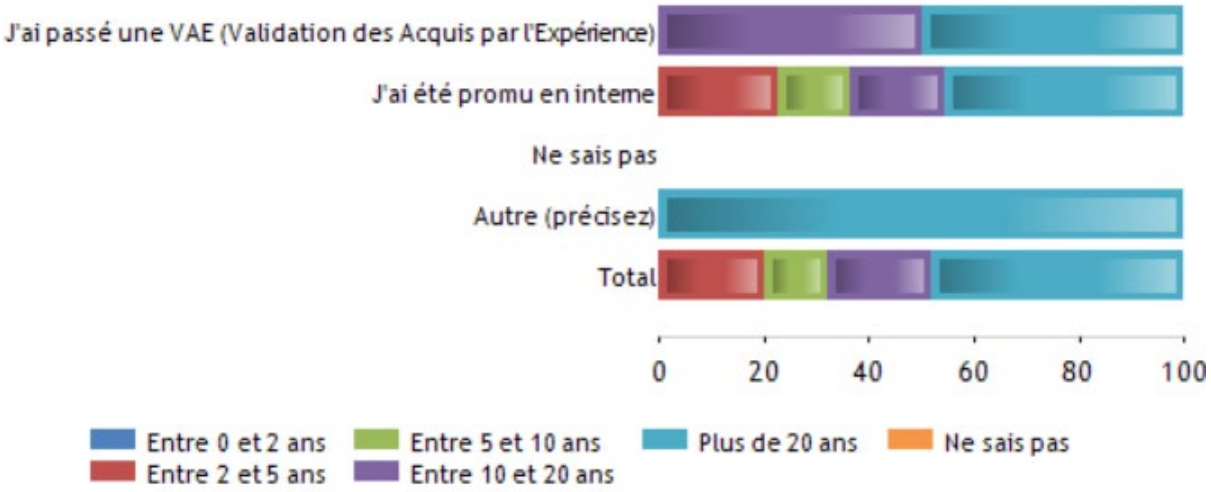
https://www.emploi-pro.fr/edito/article/les-emplois-cadres-trustes-par-les-diplomes-de-master-2-aea-4159

Annexe n°1 : Graphiques

Avez-vous eu une *évolution en relation avec votre carrière ?*

Sur le statut de cadre et le statut d'embauche : Parmi **les salariés ayant le statut de cadre, 68,4% d'entre eux ont été embauchés sous ce statut**.

Les salariés **n'ayant pas été embauchés** en tant que cadre ont dans **88% des cas été promus en interne** et 8% ont passé une VAE.



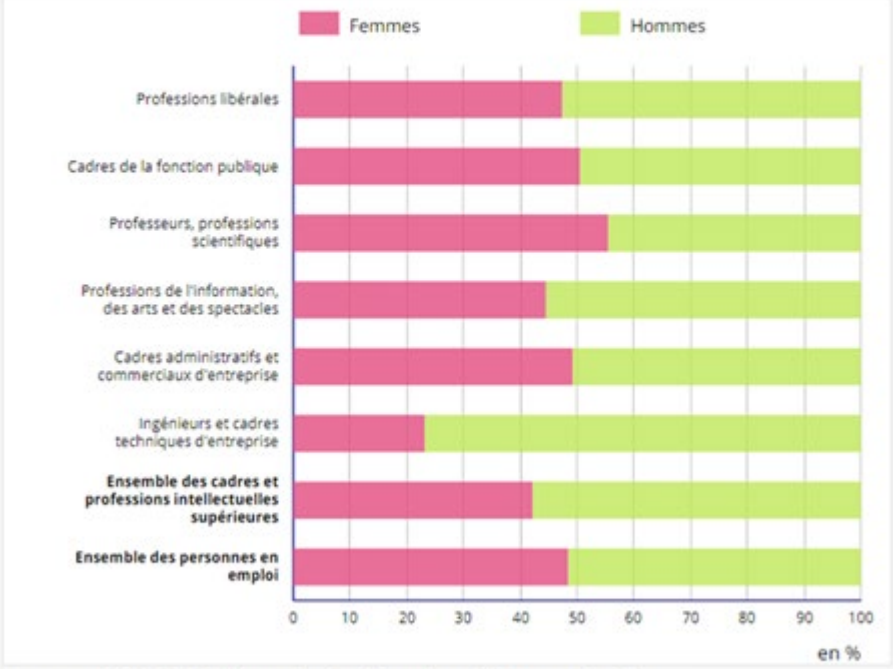
Cependant, il ressort que l'**accès au statut de cadre nécessite un certain niveau d'ancienneté**. La totalité des personnes ayant obtenu ce statut par VAE ainsi que la majorité (80%) des promotions internes ayant plus de 10 ans d'ancienneté.

Graphique : représentativité des hommes et des femmes dans la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures en 2019

Sexe Âge Diplôme

GRAPHIQUE TABLEAU

Figure 3a – Structure par sexe des cadres et professions intellectuelles supérieures en 2019



Lecture : en 2019, 50,4 % des cadres de la fonction publique sont des femmes.
Champ : France hors Mayotte, population des ménages, personnes en emploi.
Source : Insee, enquête Emploi 2019.

Proportion des femmes

Annexe n°2 : Exemple de questionnaire à destination des salariés cadres et non-cadres

La catégorie professionnelle des cadres

Madame, Monsieur,

Nous sommes étudiants en Master 2 " Droit du travail et de la protection sociale" et "Droit des relations de travail dans l'entreprise" à l'Université de Bordeaux.

Nous menons un projet de recherche en actions en lien avec la Clinique du droit de l'Université de Bordeaux. Ce projet porte sur les cadres dans le domaine du transport et de l'environnement. Ce questionnaire nous permettra d'obtenir des renseignements supplémentaires, afin de compléter nos recherches et de rédiger un rapport sur cette catégorie professionnelle.

*Les réponses que vous apportez doivent être données **sans tenir compte** du contexte particulier engendré par la pandémie de **Covid-19**.*

*Voici un questionnaire **anonyme** qui vous prendra moins de 5 minutes. Aucune donnée personnelle ne sera récoltée.*

Les données seront uniquement utilisées dans le cadre de notre enquête et seront conservées jusqu'au 30 juin 2021.

Ce questionnaire est adressé aux salariés cadres et non cadres.
Nous vous remercions pour votre participation.

Première partie: Questions générales

* mentions obligatoires

Q1. Etes-vous salarié d'une entreprise * ?
Oui
Non*
Ne sais pas

* Notre étude concerne uniquement les salariés.

Remerciements automatiques à rajouter pour les personnes qui quitteront le questionnaire ici.

➢ Si oui, quelle est la taille de l'entreprise?
Moins de 11salariés

Entre 11 et 50salariés
Entre 50 et 150 salariés
Entre 150 et 300 salariés
Plus de 300 salariés

Q2. Quel est votre diplôme?
Aucun diplôme
Brevet des collèges
CAP, BEP ou équivalent
Baccalauréat ou équivalent
Bac+2
Bac+3
Bac+4
Bac+5 ou supérieur
Non déterminé

Q3. Votre diplôme est-il en lien avec le poste que vous occupez aujourd'hui?
Oui
Non
Ne sais pas

Deuxième partie: Vie professionnelle

Q4. A quelle catégorie socio-professionnelle appartenez-vous ?
Cadres et professions intellectuelles supérieures
Employés qualifiés
Ouvriers qualifiés
Employés non qualifiés
Ouvriers non qualifiés
Professions intermédiaires
Autre

Q5. De quelle convention de branche professionnelle relevez-vous ?
exemple: Je relève de la convention de la métallurgie

Tapez pour saisir le texte

Q6. Depuis combien de temps êtes-vous dans la vie active?
Entre 0 et 2 ans
Entre 2 et 5 ans
Entre 5 et 10 ans
Entre 10 et 20 ans

Plus de 20 ans
Ne sais pas

Q7. Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre entreprise actuelle?
Entre 0 et 2 ans
Entre 2 et 5 ans
Entre 5 et 10 ans
Entre 10 et 20 ans
Plus de 20 ans
Ne sais pas

Troisième partie: Le statut de cadre

Q8. Avez-vous le statut de cadre ?
Oui
Non
Ne sais pas

➢ Si vous êtes cadre, avez-vous été embauché sous ce statut ?
Oui
Non
Ne sais pas

Q9. Si vous êtes cadre aujourd'hui mais que vous n'avez pas été embauché sous ce statut, pour y accéder:
J'ai passé une VAE (validation des acquis par l'expérience)
J'ai été promu en interne
Autre
Ne sais pas

Q10. Si vous n'êtes pas cadre, souhaiteriez-vous avoir le statut de cadre ?
Oui
Non
Ne sais pas

Q11. Si vous n'êtes pas cadre, vous souhaiteriez avoir le statut de cadre (plusieurs choix possibles) :
Pour des raisons financières
Pour avoir davantage de responsabilités
Pour être plus indépendant dans l'organisation de mon emploi du temps
Pour avoir plus d'autonomie dans l'accomplissement de mes missions
Parce que cela correspond à la fonction que j'occupe

Ne sais pas

Q12. Si vous n'êtes pas cadre, vous ne souhaiteriez pas avoir le statut de cadre (plusieurs choix possibles) :
En raison de l'impact sur la vie personnelle/familiale
En raison d'un investissement professionnel trop important
En raison de mes compétences
En raison du stress engendré par les conditions de travail (quantité de travail, temps de travail, position hiérarchique)
En raison du niveau de responsabilité
Autre: (précisez)

Quatrième partie: Temps de travail et rémunération

Q13. Êtes-vous sous convention de forfait jours ?
NB: La convention individuelle de forfait en jours est un document établi par écrit, qui formalise les conditions permettant au salarié de travailler dans le cadre d'un forfait en jours. Les conditions applicables au salarié sont fixées :
- soit par un accord collectif d'entreprise ou d'établissement,
- soit par une convention ou un accord de branche.
L'accord du salarié est obligatoire. Le salarié doit signer la convention individuelle de forfait.

Oui
Non

Q14. Combien d'heures de travail effectuez-vous réellement par semaine en moyenne ?
Moins de 35 heures
35 heures
Entre 35h et 40 heures
Entre 40h et 45 heures
Plus de 45 heures
Ne sais pas

Q15. Pouvez-vous nous donner approximativement votre rémunération net par mois ?
Moins de 1 231€ (smic - en raison de travail à temps partiel)
Entre 1 231€ et 1 600€
Entre 1 600€ et 2 000€
Entre 2 000€ - 3 000€
Entre 3 000€ - 5 000€
Entre 5 000€ - 10 000€
Plus de 10 000€
Ne sais pas

Q.16 Avez-vous une part de votre rémunération qui est variable?
Oui
Non
Ne sais pas

Q.17 Si oui, quelle est cette part?
0-25%
25-50%
Plus de 50%

Cinquième partie: Particularisme des cadres

Q18. Indiquez votre accord/désaccord avec les affirmations suivantes :

	tout à fait d'accord	assez d'accord	sans avis	pas vraiment d'accord	pas du tout d'accord
je choisis mes horaires sans validation de mon supérieur hiérarchique					

j'effectue mes missions librement					
je peux prendre des initiatives dans la réalisation des tâches qui me sont confiées					
Je ne décide pas des tâches que j'accomplis					
j'ai des objectifs à atteindre sans que des tâches détaillées ne me soient données.					
je dois rendre des comptes fréquemment sur mon travail à un supérieur					

Q19. Qu'est- ce que l'autonomie pour un cadre ? (Plusieurs réponses possibles)

- Liberté d'organisation de ses horaires
- Liberté du choix de ses missions
- Liberté du choix de ses objectifs
- Liberté de prise d'initiative
- Liberté de décision
- Autre:(précisez)
- Ne souhaite pas répondre

Q20. Selon la question précédente, sur une échelle de 1 à 5 (1 étant pas du tout d'autonomie et 5 étant une autonomie totale), quel degré d'autonomie devrait avoir un cadre ?

1
2
3
4
5

Q21. Exercez-vous des missions d'encadrement ? (hors stagiaires et alternants) :

Oui
Non
Ne sais pas

Q22. Si oui, les fonctions d'encadrement portent sur :

Un/des projets(s)
Une/des équipe(s)
Les deux
Autre(précisez):
Ne souhaite pas répondre

➢ Si j'encadre des personnes, j'encadre:

Entre 1 ou 2 personnes
Entre 2 et 5 personnes
Entre 5 et 10 personnes
Plus de 10 personnes

Sixième partie: Renseignements

Q23. Vous êtes * :

Un homme
Une femme
Autre

Q24. Quel âge avez-vous?
18 - 30 ans
30 - 45 ans
45 ans et +

Si vous souhaitez recevoir les résultats de ce questionnaire, vous pouvez laisser votre adresse mail ci-dessous.

Tapez pour saisir le texte

Nous vous remercions pour le temps que vous avez consacré à cette enquête.

*Le projet d'étude fera l'objet d'une publication sur le site de la clinique du droit de l'Université de Bordeaux (**https://cliniquedudroit.fr**)*

Annexe n°3 : Exemple de questionnaire à destination des recruteurs et

La catégorie professionnelle des cadres

Madame, Monsieur,

Nous sommes étudiants en Master 2 " Droit du travail et de la protection sociale" et "Droit des relations de travail dans l'entreprise" à l'Université de Bordeaux.

Nous menons un projet de recherche en actions en lien avec la Clinique du droit de l'Université de Bordeaux. Ce projet porte sur les cadres dans le domaine du transport et de l'environnement. Ce questionnaire nous permettra d'obtenir des renseignements supplémentaires, afin de compléter nos recherches et de rédiger un rapport sur cette catégorie professionnelle.

Les réponses que vous apportez doivent être données ***sans tenir compte*** *du contexte particulier engendré par la pandémie de* ***Covid-19.***

Voici un questionnaire ***anonyme*** *qui vous prendra moins de 5 minutes. Aucune donnée personnelle ne sera récoltée.*

Les données seront uniquement utilisées dans le cadre de notre enquête et seront conservées jusqu'au 30 juin 2021.

Ce questionnaire est adressé aux salariés cadres et non cadres.
Nous vous remercions pour votre participation.

Première partie: Vie professionnelle

Q1. Quelle activité exercez-vous ? :

- o Direction des Ressources Humaines
- o Ressources Humaines
- o Association Pour l'Emploi des Cadres
- o Inspection du Travail
- o Représentant d'organisation du personnel
- o Recruteur
- o Autre(précisez):

Q2. Dans quel secteur d'activité exercez-vous ?
exemple: dans le secteur de la métallurgie
.....

Q3. Depuis combien de temps exercez-vous vos fonctions ?
- o Moins de 1 an
- o Entre 1 et 5 ans
- o Entre 5 et 10ans
- o Entre 10 et 20 ans
- o Plus de 20ans

Q4. Quel est votre niveau d'étude ?
- o Sans diplôme
- o Brevet des collèges
- o CAP, BEP ou équivalent
- o Bac ou équivalent
- o Bac+2
- o Bac+3
- o Bac+5
- o Supérieur à Bac+5
- o Autre(précisez):

Troisième partie: Le recrutement

Q5. Par quel processus avez-vous accédé à vos fonctions actuelles ? :
- o Promotion
- o VAE
- o Diplôme
- o Autre(précisez):

Quatrième partie: Particularisme des cadres

Q6. Etes-vous cadre ?
- o Oui
- o Non

- Je ne sais pas

Q7. Etes vous en relation avec des cadres dans vos fonctions ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Q8. Selon vous, quels sont les moyens pour accéder à la fonction de cadre ? (Plusieurs choix possibles)

- Diplôme
- VAE
- Promotion interne
- Autre(précisez)

Q9. Selon vous, est-ce que le diplôme est déterminant pour devenir cadre ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Q10. Si oui, selon vous quel est le niveau de formation requis pour être cadre ?

- Bac
- Bac+2
- Bac+3
- Bac+5
- Supérieur à Bac +5
- Autre(précisez):
- Ne souhaite pas répondre

Q11. Selon vous, quelle caractéristiques qualifie le plus un cadre ?

Tapez pour saisir le texte

Q12. Selon vous, ces caractéristiques correspondent-elles au cadre ?

	Pas du tout d'accord	Assez peu d'accord	Sans avis	Moyennement d'accord	Tout à fait d'accord
Autonomie					
Encadrement					
Expertise technique/ Qualification					
Haut degré de rémunération					
Libre choix des horaires					

Q13. Classer les propositions suivantes, relatives à l'autonomie des cadres. (1: ce qui caractérise le plus l'autonomie - 5: ce qui caractérise le moins l'autonomie).

- o Liberté d'organisation de ses horaires
- o Liberté du choix de ses missions
- o Liberté du choix de ses objectifs
- o Liberté de prise d'initiative
- o Liberté de décision
- o Autre:(précisez)
- o Ne souhaite pas répondre

Q14. Selon la question précédente, sur une échelle de 1 à 5 (1 étant pas du tout d'autonomie et 5 étant une autonomie totale), quel degré d'autonomie devrait avoir un cadre ?

- o1
- o2
- o3
- o4
- o5

- Ne souhaite pas répondre

Q15. Est-ce que le cadre exerce-t-il obligatoirement des missions d'encadrement ?

- Oui
- Non
- Ne souhaite pas répondre

Q16. Si oui, les fonctions d'encadrement portent sur :

- Un/des projets(s)
- Une/des équipe(s)
- Les deux
- Autre(précisez):
- Ne souhaite pas répondre

Q17. Dans quelle tranche de salaire se place la rémunération des cadres (en net, par mois) ?

- Moins de 1 231€ (smic - en raison de travail à temps partiel)
- Entre 1 231€ et 1 600€
- Entre 1 600€ et 2 000€
- Entre 2 000€ - 3 000€
- Entre 3 000€ - 5 000€
- Entre 5 000€ - 10 000€
- Plus de 10 000€
- Ne souhaite pas répondre

Q18. Le salaire des cadres peut-il être composé d'une partie variable ?

- Oui
- Non
- Ne souhaite pas répondre

Q19. Selon vous, est ce que la partie variable du salaire est plus importante chez les cadres que chez les non cadres ?

- Oui
- Non

- Ne souhaite pas répondre

Q20. Si oui, à quelle proportion :
- 0-25%
- 25-50%
- Plus de 50%

Cinquième partie: Questions générales

Q21. Vous êtes :
- Femme
- Homme
- Autre

Q22. Quel âge avez-vous ?
- 18- 30 ans
- 30 – 45 ans
- 45ans et +

Si vous souhaitez recevoir les résultats de ce questionnaire, vous pouvez laisser votre adresse mail ci-dessous.

Tapez pour saisir le texte

Nous vous remercions pour le temps que vous avez consacré à cette enquête.

*Le projet d'étude fera l'objet d'une publication sur le site de la clinique du droit de l'Université de Bordeaux (**https://cliniquedudroit.fr**)*

Annexe n°4 : Exemple de la fiche d'entretien à destination des professionnels

Entretien – Projet de Recherche en Actions :
« La catégorie professionnelle des cadres »

Informations factuelles	**Présentation de l'interviewvé**
Date : Lieu : Equipe chargée de l'entretien :	Nom : Entreprise/organisme : Formation : Profession : Mission/Spécialité : Origine du contact :

- **Thèmes et éléments à aborder :**

  - *Définition du cadre :*

1° Qu'est-ce qu'un cadre selon vous ? Vision de définition différente selon chaque intervenant.

1-1° Quelles sont, selon vous, les qualités requises lorsqu'on est cadre ?

2° Peut-on exercer les fonctions de cadre sans avoir le statut de cadre ?

3° Comment identifiez-vous les cadres ?

- Grille de qualification de la Convention collective
- Grille de qualification de l'entreprise
- Evaluation annuelle
- Selon les fonctions exercées

4° Considérez-vous que la fonction de cadre concerne beaucoup d'emplois dans les entreprises ?

5° Quelle est la proportion de cadres dans votre entreprise ?

➢ *Critères d'identification des cadres :*

1° Pour vous, y a-t-il une différence entre le statut et les fonctions ?

2° L'autonomie est-elle un critère du statut des cadres ? Si oui, comment la définissez-vous ?

2-1° Quels sont les critères de détermination du niveau d'autonomie des cadres ?

2-2° Existe-il une grille du niveau d'autonomie pour déterminer si un salarié peut passer cadre ?

3° Pour vous, y a-t-il une différence / quelle est la différence entre autonomie et indépendance ?

3-1° En pratique, le cadre dirigeant est à la fois autonome et indépendant, qu'en est-il des autres cadres ?

4° Est-ce qu'être autonome implique de commander ?

4-1° Comment définissez-vous le commandement chez les cadres ?

5° Le commandement nécessite-il d'être autonome ?

5-1° L'encadrement entraîne-t-il la responsabilité du cadre ? implique-t-il des conséquences pour le cadre ? Est-ce que l'encadrement entraîne plus de responsabilité ?

➢ *Recrutement des cadres :*

1° Quels sont les critères de sélection dans le recrutement d'un cadre ?

2° Quel type de cadre recrutez-vous majoritairement ? Jeunes cadres, cadres seniors, cela dépend des besoins.

3° Avez-vous des grilles de sélection, des directives pour recruter les cadres ?

4° Est-ce que les cadres sont plus à même de négocier les conditions dans leur contrat de travail, notamment sur le salaire ?

➢ *Pour aller plus loin :*

1° Quels sont les avantages du statut de cadre ?

2° Quels sont les inconvénients du statut de cadre ?

3° Y a-t-il des litiges importants impliquant les cadres ?

❖ **Analyse de l'entretien**

Problèmes soulevés par l'interviewé :

Données confirmées dans l'entretien :

Nouvelles données obtenues :

Remarques de l'équipe chargée de l'entretien :

Annexe n°5 : Exemple d'une convention de branche

Convention collective nationale unifiée ports et manutention du 15 avril 2011

1. Dispositions particulières applicables aux cadres (Article non numéroté à article 7)

- Article
- **En vigueur étendu**
-

Préambule
La convention collective nationale unifiée ports et manutention a vocation à s'appliquer aux salariés relevant de la catégorie cadres. Il est prévu, pour ces derniers, une annexe particulière.

- Les parties signataires, soucieuses de tenir compte des responsabilités et sujétions spécifiques à l'encadrement et des dispositions conventionnelles dont ils relevaient auparavant, ont adopté les dispositions suivantes formant annexe à la convention collective.

- Article 1er
- **En vigueur étendu**
  Objet

- La présente annexe, établie en application du dernier alinéa de l'article 2 de la convention collective unifiée ports et manutention, s'applique aux cadres des entreprises, établissements gestionnaires de ports maritimes de commerce et/ou de pêche ou filiales et se substitue aux deux annexes de la convention collective des personnels des ports autonomes maritimes et des chambres de commerce et d'industrie concessionnaires dénommées annexes « Cadres S » et « Cadres F ».
- Les cadres auxquels s'applique la présente annexe bénéficient des dispositions de la convention collective proprement dite ainsi que de tous avenants ou accords qui la complètent, dans la mesure où ces dispositions ne sont pas contredites par la présente annexe. Les avenants ultérieurs à la convention donneront lieu, le cas échéant, à des adaptations de cette annexe.

- Article 2
- **En vigueur étendu**
  Classification

- Conformément aux tableaux de classification de la convention collective, la catégorie des cadres est répartie selon quatre échelons, dont les définitions sont détaillées ci-après.

- Echelon 1

- A partir de directives précisant le cadre de ses activités, les moyens, objectifs et règles de gestion, il est chargé de **coordonner** des activités différentes et complémentaires et d'en assurer la **responsabilité** technique ou de gestion. Il assure l'**encadrement** d'un ou de plusieurs groupes, éventuellement par l'intermédiaire d'agents de maîtrise de niveaux différents, et en assure la cohésion.
- Cela implique notamment :
- – de veiller à l'accueil des nouveaux membres des groupes et à leur adaptation ;
- – de faire réaliser les programmes définis ;
- – de formuler les instructions d'application ;
- – de répartir les programmes, d'en suivre la réalisation, de contrôler les résultats par rapport aux prévisions et de prendre les dispositions correctrices nécessaires ;
- – de donner la délégation de pouvoir pour prendre certaines décisions ;
- – d'apprécier les compétences et la qualité du travail individuelles, de transmettre à l'autorité, de participer à l'application des décisions en découlant ;
- – de promouvoir la sécurité à tous les niveaux ;

e

- – de s'assurer de la circulation des informations.
- Il est généralement placé sous la responsabilité d'un supérieur hiérarchique.
- A cet échelon, le travail n'implique pas nécessairement l'animation d'une équipe mais requiert un niveau de connaissances élevé.
- A titre d'exemples et sous réserve de l'examen du contenu réel des emplois dans l'entreprise : adjoint au chef de service, adjoint au chef d'exploitation, ingénieur, autres cadres techniques, cadre administratif, cadre commercial, cadre juridique (juniors).

- **Echelon 2**

- D'après les directives constituant le cadre d'ensemble de l'activité, accompagnées d'informations particulières dans le cas de problèmes nouveaux, il définit et coordonne la réalisation de travaux d'ensemble ou d'une partie plus ou moins importante d'un ensemble complexe.
- Ces travaux nécessitent le recueil et l'intégration de données observées et de contraintes d'ordre technique, économique et administratif ainsi que du coût des solutions proposées, le cas échéant en collaboration avec des cadres d'autres spécialités.
- **En plus de l'échelon précédent,** cela implique notamment de :
- – faire des propositions et contribuer à l'élaboration des programmes ;
- – contrôler, en fonction des moyens dont il dispose, la gestion de son unité en comparant régulièrement les résultats atteints avec les valeurs initialement fixées.
- Il a de **larges responsabilités** sous le contrôle d'un supérieur.
- A titre d'exemples et sous réserve de l'examen du contenu réel des emplois dans l'entreprise : chef de service, adjoint au chef de service, chef d'exploitation, adjoint au chef d'exploitation, ingénieur, cadre technique, cadre administratif, cadre commercial, cadre juridique (confirmés).

- **Echelon 3**

- Dans le cadre de directives générales, il a la responsabilité de l'organisation et de la coordination d'un ensemble complexe.
- **En plus du contenu des échelons précédents,** cela implique notamment de :
- – réaliser les arbitrages dans l'intérêt économique et commercial de l'entreprise ;
- – participer, avec d'autres services, à l'élaboration des programmes et des dispositions d'organisation qui les accompagnent ;
- – soumettre des propositions ou mesures concernant le personnel sous sa responsabilité.
- Il assume ses responsabilités sous le contrôle d'un supérieur le plus souvent du niveau de direction auquel il rend compte de sa mission.
- A titre d'exemples et sous réserve de l'examen du contenu réel des emplois dans l'entreprise : chef de département ou de service important, adjoint au chef de département.

- **Echelon 4**

- Directeurs sectoriels ou assimilés.

- Article 3
- **En vigueur étendu**
  Contrat de travail

- 3.1. Recrutement

- Les emplois qui n'ont pu être pourvus par des agents de l'établissement considéré sont communiqués aux autres établissements gestionnaires de ports, en même temps que sont recherchées des candidatures à l'extérieur.

- **L'ancienneté** acquise dans l'établissement portuaire d'origine entrant dans le champ d'application de la convention collective sera **conservée**.

- 3.2. Suppression de poste. – Reclassement
- 3.2.1. Suppression de poste

- En cas de **suppression** de poste, le titulaire du poste supprimé a **priorité** pour obtenir son **reclassement** dans une position équivalente dans l'établissement.
- Au cas où cette suppression n'affecte pas la marche générale de l'entreprise et si l'intéressé en fait la demande, l'employeur s'engage à prendre l'avis des représentants du personnel.

- 3.2.2. Reclassement

- En cas de difficulté pour trouver une solution de reclassement interne, cette recherche sera étendue à l'**ensemble des établissements portuaires,** dans le but de faciliter ce reclassement dans une position équivalente.
- L'employeur doit prendre toutes les dispositions utiles pour donner au cadre, reclassé dans un poste existant ou chargé de fonctions nouvelles, la formation nécessaire à l'exercice de son nouvel emploi.
- En outre, l'employeur s'engage à ne pas licencier pour insuffisance professionnelle, pendant une période de 18 mois, un cadre reclassé.
- Dans le cas de changement d'établissement portuaire ou d'intégration d'une filiale, cette période est étendue à 24 mois et l'employeur renoncera contractuellement à exercer les possibilités de rupture de contrat de travail durant la période d'essai du nouveau contrat de travail.
- Avant le terme de la période d'essai prévue pour les cas de reclassement, l'employeur s'engage, s'il constate une difficulté professionnelle, à proposer au salarié concerné un nouveau reclassement correspondant davantage à ses aptitudes.

- 3.3. Charges et horaires de travail

- Les charges et horaires de travail du personnel d'encadrement doivent être compatibles avec ses aspirations et ses responsabilités familiales et sociales.
- Les contraintes plus grandes que supporte dans certains cas le personnel d'encadrement peuvent donner lieu à des compensations adaptées, notamment en application d'accords sur la réduction du temps de travail.
- Les cadres qui ne relèvent pas du régime de récupération horaire sont soumis à des sujétions particulières en termes d'organisation et de durée du travail. En contrepartie, il leur est octroyé 1 demi-journée ouvrable de congé supplémentaire par mois, soit 6 journées ouvrables par an, sauf dispositions locales plus favorables.
- Les situations d'astreinte et/ou de permanence font l'objet d'accords locaux.

- 3.4. Remplacement temporaire

- Les dispositions de l'article 3 de la convention collective unifiée relative au remplacement temporaire sont applicables aux salariés cadres des établissements portuaires.
- En outre, pour les salariés cadres des établissements portuaires, le montant de l'indemnité mentionnée au 3e alinéa du paragraphe « Remplacement temporaire », versée pour un remplacement temporaire d'une durée supérieure à 31 jours, ne pourra être inférieur à 200 €. Ce montant sera indexé sur l'évolution du SBMH.

- 3.5. Evolution de carrière

- Un protocole national, établi dans les 6 mois suivant l'entrée en vigueur de la convention collective nationale unifiée, définira les modalités spécifiques de gestion du personnel d'encadrement, notamment en matière d'évolution de carrière.
- La proportion de cadres qui bénéficient chaque année d'une évolution de carrière est comparable à celle des autres catégories de personnel.
- Le rapport sur les promotions internes visé à l'article 3.4 de la convention collective nationale unifiée présente les évolutions des rémunérations de cette catégorie de personnel.

- 3.6. Licenciement

- La convention collective prévoit, en son article 6, point 3.1 b, qu'en cas de licenciement individuel l'employeur sera tenu de réunir les délégués du personnel pour les en informer.
- Conformément aux dispositions de l'article R. 1232-1 du code du travail, le salarié pourra se faire assister, pour l'entretien préalable avec l'employeur, par une personne de son choix appartenant au personnel ou, en l'absence d'institutions représentatives dans l'entreprise ou l'établissement, par un conseiller extérieur.
- La durée du préavis fixée pour les licenciements au point 3.2 de la convention collective unifiée est portée de 3 mois à 4 mois pour les cadres ayant plus de 30 ans d'ancienneté.
- A l'exclusion du licenciement motivé par une faute lourde, l'employeur alloue au cadre une indemnité non cumulable avec les indemnités légales, calculée comme suit, en fonction de l'ancienneté totale acquise dans l'établissement et, le cas échéant, dans une filiale de l'établissement :
- – de 1 an et jusqu'à 2 ans : 2 mois de rémunération ;
- – après 2 ans et jusqu'à 3 ans : 3 mois de rémunération ;
- – après 3 ans et jusqu'à 6 ans : 4 mois de rémunération ;
- – après 6 ans et jusqu'à 12 ans : 8 mois de rémunération ;
- – au-delà de 12 ans : 8 mois de rémunération + 0,3 mois/année supplémentaire, plafonné à 14 mois de rémunération (32 ans d'ancienneté).

- **Article 4**
- **En vigueur étendu**
  Concertation. – Information

- L'employeur mène une concertation suivie et au minimum annuelle avec le personnel d'encadrement, tant sur les problèmes techniques que sur la marche générale de l'entreprise, ses perspectives d'avenir et les projets la concernant.

- **Article 5**
- **En vigueur étendu**
  Changement de fonction et formation

- Le personnel d'encadrement bénéficie sans restriction des dispositions légales et conventionnelles en matière de formation. La possibilité doit lui être offerte périodiquement, ainsi qu'à l'occasion des recrutements et changement de fonction, de participer à des sessions de formation professionnelle. De même, les cadres peuvent assurer des fonctions d'enseignement après avoir obtenu l'accord de leur employeur.
- Une politique spécifique de formation est mise en œuvre en faveur des personnels d'encadrement, notamment dans le domaine du management, des relations humaines, de la législation sociale et de la sécurité.

- **Article 6**
- **En vigueur étendu**
  Retraite et régime de prévoyance

- Les représentants des cadres sont associés aux négociations de branche concernant les régimes de retraite et de prévoyance prévus par la convention collective.
- Les parties signataires conviennent de maintenir les dispositions de l'accord « GMP » du 7 mars 2007.
- En application de cet accord, les établissements relevant de la convention collective unifiée s'engagent à garantir aux cadres en place, nouvellement embauchés ou salariés promus dans cette catégorie, classés au premier échelon, un niveau de rémunération globale leur permettant de cotiser sur la tranche B des rémunérations, au-delà de la GMP, à l'issue d'un délai maximum de 2 ans à compter de leur entrée dans la catégorie.

- Article 7
- **En vigueur étendu**

Ancienneté acquise dans les établissements portuaires relevant de la présente annexe

Conscients que l'évolution de la carrière des cadres dans d'autres établissements portuaires relevant de la présente annexe présente un intérêt certain, tant pour eux-mêmes que pour les établissements, les parties signataires conviennent de retenir le principe du maintien de l'ancienneté acquise par le cadre lors de ces changements. Ce principe sera appliqué lors de l'embauche auprès d'un nouvel employeur relevant de cette convention ainsi que dans le calcul des indemnités de licenciement et de départ à la retraite.

- Cette modalité d'évolution repose sur la volonté réelle du cadre de rejoindre une autre entreprise.
- En outre, des dispositifs d'accompagnement seront adoptés localement (formation, participation aux frais de déménagement…).

Auteurs

Cette étude sur la catégorie professionnelle des cadres a été réalisée par les étudiants des Masters 2 « Droit du travail et de la protection sociale » et « Droit des relations de travail dans l'entreprise » de la faculté de droit science politique de l'Université de Bordeaux, pour l'année universitaire 2020-2021.

Alice Hirigoyen, Amélie Hec, Angélique Haudry, Anne Eugénie Phan, Axel Lusieux, Drice Touati, Enola Guérin, Fanny Riché, Juliette Hontarrede, Laure Bonduelle, Marie Janiec, Marie Lagarde, Marina Combes.

Sous la direction de Madame Valérie Lacoste-Mary, Maître de conférences à l'Université de Bordeaux et Directrice de l'Institut régional du travail de Bordeaux, et Messieurs Sébastien Tournaux, Responsable du parcours « Droit des relations de travail dans l'entreprise » et Gilles Auzero, Responsable du parcours « Droit du travail et de la protection sociale », Professeurs à l'Université de Bordeaux.