

Les cadres et l'emploi

Aspects légaux, conventionnels et statistiques

Jean-Yves Kerbourc'h

Sommaire

Résumé.....	3
Introduction.....	5
1 À la recherche des sources du statut des cadres.....	8
1.1 Reconnaissance conventionnelle des cadres dans l'accord Agirc du 14 mars 1947	8
1.2 L'accord national interprofessionnel du 25 avril 1983 relatif au personnel d'encadrement et les ANI du 30 octobre 2015 et 28 février 2020.....	10
1.3 Reconnaissance légale dans les collèges électoraux du comité d'entreprise en 1946	11
1.4 Création d'une section de l'encadrement dans les conseils de prud'hommes en 1979	12
1.5 Du cadre salarié subordonné au cadre assimilable à l'employeur : l'ambivalence des délégations de pouvoir.....	14
1.6 Les représentants et collaborateurs de l'employeur : des cadres ou des non-cadres.....	14
1.7 Les conventions de forfait cadres de la loi du 19 janvier 2000 relative au temps de travail .	15
1.8 En 2008, reconnaissance légale de la représentativité des syndicats de cadres et de la capacité à négocier des accords	18
1.9 Création d'un CDD cadre à objet défini en 2014 et d'un CDI de chantier ou d'opération en 2017.....	19
Conclusion	20
2 Comment les grilles de classification de branche déterminent-elles la qualité de cadre ?	22
2.1 Conventions collectives examinées	22
2.2 Trois générations de grilles de classification de cadres	23
2.3 Typologie des branches	32
2.4 Le recours aux emplois repères	34
2.5 L'importance relative de la formation au-delà du diplôme.....	35
2.6 Le contentieux de la classification des cadres	37
2.7 L'adaptation des grilles de classification de branche par accord d'entreprise	38
2.8 Part de cadres dans les branches : de 2 % à 59 %	40
Conclusion	45

3	Des droits et obligations réellement distincts ?	46
3.1	Des écarts de rémunération très importants selon les branches	46
3.2	Des périodes d'essai plus courtes que ce que prévoit la loi	50
3.3	Des durées de préavis de licenciement plus longues mais applicables aussi aux non-cadres	51
3.4	Durée du préavis de démission, de départ à la retraite et de mise à la retraite : pas de distinction entre cadres et non-cadres	51
3.5	Indemnités de licenciement plus élevées pour les cadres	52
3.6	Des indemnités de départ et de mise à la retraite plus élevées pour les cadres	53
3.7	Une protection sociale complémentaire très variable	53
3.8	Diversité des autres accords catégoriels d'entreprise	57
3.9	Peu d'obligations mises exclusivement à la charge des cadres	58
	Conclusion	60
	Conclusion générale	62
	Bibliographie	63

Résumé

D'un point de vue juridique, la catégorie cadre est née de la convention qui a créé le régime de retraite complémentaire « Agirc » du 14 mars 1947, désormais dénoncée. Toutefois, dès sa conclusion la convention comptait parmi ses bénéficiaires non seulement des cadres mais aussi d'autres catégories de salariés qui leur étaient assimilés. La frontière entre cadres et non-cadres n'a jamais été fixe, ni sur le plan sociologique ni sur le plan juridique.

Si le législateur est peu intervenu sur les contours de cette frontière, il leur a néanmoins conféré un statut qui assoit leur spécificité : droit à la représentation dans les comités sociaux et économiques, reconnaissance de la légitimité des syndicats catégoriels, droit à la négociation collective catégorielle, sections spécifiques dans les conseils de prud'hommes.

La définition de la catégorie cadre est pour l'essentiel renvoyée à la négociation de branche au travers des grilles de classification qui ont connu des évolutions importantes. Après 1947, ce sont essentiellement des grilles « Parodi » qui furent conclues (des listes d'emplois dont certains étaient qualifiés de cadres). Une deuxième génération de grilles a plutôt pris en compte des critères généraux attachés aux fonctions du salarié (responsabilité, autonomie, connaissances) qui, selon leur importance, conduisaient à la reconnaissance du statut de cadre. Aujourd'hui ces grilles comportent des dizaines de sous-catégories qui font l'objet d'attribution de points. Le franchissement d'un certain seuil de points permet d'attribuer la position de cadre.

À partir de ces grilles de classification, l'enjeu principal de la reconnaissance du statut de cadre est celui du salaire et d'un certain nombre d'avantages pécuniaires directs ou indirects qui leur sont réservés dans les conventions collectives. Mais ces avantages sont aussi la contrepartie d'obligations ou de conditions de travail plus pesantes qui sont déterminées ou non par la relation de travail contractuelle : pratique répandue des forfaits jours, obligations contractuelles de résultats, mobilité fonctionnelle et géographique ; mais aussi plus largement autonomie, engagement, responsabilité et loyauté.

Mots clés :

Cadres, encadrement, accords de classification, conventions collectives de branches

Les cadres et l'emploi

Aspects légaux, conventionnels et statistiques

Jean-Yves Kerbourc'h¹

Introduction

Qu'est-ce qu'un cadre ?² Les sociologues qui se sont posé cette question dès les années 1970 soulignent l'extrême hétérogénéité de la catégorie des cadres et les difficultés à l'appréhender dans sa plénitude³. La fonction d'encadrement ne suffit pas à saisir toute la réalité des cadres car beaucoup d'entre eux sont considérés comme tels alors qu'ils n'exercent aucune fonction d'encadrement. Ce sont souvent des cadres dits « experts⁴ » dans des domaines très divers (technique, gestion, finances). Inversement, des salariés non cadres exercent des fonctions hiérarchiques de proximité qui leur confèrent un pouvoir d'autorité ou de commandement sur d'autres personnels, par exemple des chefs d'équipe qui peuvent être nombreux dans certaines entreprises⁵. L'émergence de ces travailleurs à haut niveau de qualification a rendu difficile l'établissement de frontières claires entre cadres et non-cadres⁶.

En forte augmentation après la Seconde Guerre mondiale, « la période des années soixante et du début des années soixante-dix est celle de l'apogée symbolique de la catégorie : toutes ses composantes ont alors intérêt à entretenir le flou de ses contours, en premier lieu ces cadres autodidactes et subalternes, d'origine populaire, qui ont bénéficié pleinement d'une

¹ Jean-Yves Kerbourc'h, professeur de droit social à l'université de Nantes, est spécialiste des politiques du travail et de l'emploi. Il est l'auteur de nombreux travaux et publications portant sur les statuts spécifiques d'emploi et sur les nouvelles formes d'activité de travail et d'emploi. Il a été conseiller scientifique pour France Stratégie de 2017 à 2019.

² Deux autres documents accompagnent cette publication : Naboulet A. et Rouault J. (2020), « Quelle évolution des cadres depuis vingt ans ? Analyse portant sur la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures », *Document de travail*, n° 2020-06, France Stratégie, juillet ; Prouet E. et Naboulet A. (2020), « [Les cadres aujourd'hui : quelles spécificités ?](https://strategie.gouv.fr/publications/cadres-aujourd'hui-specificites) », *La Note de synthèse*, France Stratégie, juillet. <https://strategie.gouv.fr/publications/cadres-aujourd'hui-specificites>

³ Boltanski L. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Minit, 523 p. ; Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (dir.) (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, A. Colin, 346 p.

⁴ Pochic S. (2004), « Le manager et l'expert : des figures imposées ? », in Karvar A. et Rouban L. (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, p. 168.

⁵ Ces cadres, appelés « contremaîtres », existaient déjà au XIX^e siècle ; Jarrige F. et Chalmin C. (2008), « L'émergence du contremaître. L'ambivalence d'une autorité en construction dans l'industrie textile française (1800-1860) », *Le Mouvement social*, 2008/3, n° 224, p. 47.

⁶ Pichon A. (2008), *Les cadres à l'épreuve. Confiance, méfiance, défiance*, PUF, 239 p.

conjoncture où coexistait un gonflement rapide des titres de cadres avec un développement plus lent des certifications supérieures⁷ ».

Énigme sociologique⁸ mais catégorie juridique bien réelle représentée à la fois par des syndicats catégoriels (affiliés à la CFE-CGC) et par les autres organisations intercatégorielles représentatives au niveau national et interprofessionnel (CFDT, CFTC, CGT, CGT-FO), les cadres sont titulaires de droits et parfois dotés d'un véritable statut conventionnel⁹. Mais il est vrai que lorsqu'il intervient (peu), le législateur n'en donne pas de définition ou bien se réfère à des conditions matérielles d'exercice de leur activité (cas des forfaits jours), ou renvoie aux classifications de branche. Il n'existe donc pas de définition juridique univoque des cadres¹⁰.

En Europe, les caractéristiques géographiques, économiques, politiques et sociales ont conduit à des modes d'organisation très différents du personnel d'encadrement en matière de représentation syndicale, de négociation collective et de statut¹¹. Il ressort d'une étude comparée des cadres dans seize pays européens que si le vocabulaire est différent (le concept de « cadre » est intraduisible dans d'autres langues¹²), « le contexte général de la définition est sensiblement identique dans la catégorisation des cadres. Ils sont le plus souvent définis par rapport à leur autonomie de pouvoir de décision et de gestion d'un secteur vital pour la vie de l'entreprise. C'est donc la délégation de pouvoir provenant de la direction qui permet de les identifier par rapport aux autres employés. D'autres facteurs peuvent également rentrer en compte pour définir les cadres, tels que leur niveau de diplôme¹³ ». En revanche, le régime juridique de leur statut diffère d'un pays à l'autre. Certains excluent les cadres du champ d'application de tout ou partie du droit du travail ou des conventions collectives (Belgique, Luxembourg, Royaume-Uni, Allemagne). D'autres au contraire les isolent pour leur allouer des avantages catégoriels (Italie, Danemark, France). Il arrive aussi que la définition soit imprécise et qu'aucune particularité ne les caractérise par rapport aux autres catégories d'employés (Espagne, Irlande, Pays-Bas, Portugal).

⁷ Gadéa C. et Bouffartigue P. (2000), *Sociologie des cadres*, La Découverte, 128 p.

⁸ Gadéa (2003), *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Belin, 285 p.

⁹ Teyssié B. (coord.) (1995), *La notion et le statut juridique du cadre*, Commissariat général du Plan-CFE-CGC, La Documentation française, 59 p. ; De la Motte E. (2017), *Les catégories professionnelles en droit social : réflexion sur la distinction des cadres et des non-cadres*, thèse droit., Paris II, 278 p. ; Favennec-Héry F. (2011), « Les cadres, renforcement ou recul de leurs spécificités », *JCP S*, 1205.

¹⁰ Jolivet G. (2017), « Le cadre à l'épreuve de la troisième révolution industrielle », *JCP S*, 1408 ; De la Motte E. (2017), *Les catégories professionnelles en droit social, op.cit.*

¹¹ Bouffartigue P. (dir.) (2002), « Cadres et comparaisons internationales : les cadres dans les pays d'Europe occidentale », *Cahiers du GDR Cadres*, février, 103 p. ; Spineux A. et Whalthery P. (2000), *Rapport de synthèse. Les organisations affiliées à la CEC et à Eurocadres au sein des pays membres de l'U.E.*, Institut des Sciences sociales, Université catholique de Louvain, juillet, 93 p. ; Eurocadres (2009), *Les cadres en Europe et leurs syndicats au 21^e siècle*, 2^e éd., mai, 42 p.

¹² « Dans toutes les langues et dans tous les espaces socioculturels, des termes – aux équivalences de traduction souvent problématiques – existent pour désigner tour à tour une fonction d'encadrement déléguée par les directions des entreprises et un statut symbolique : cadre, Angestellter, manager... Ces termes ne sont que très approximativement équivalents, mais partagent cette ambiguïté de désigner une caractéristique de l'activité dans certains contextes et, dans d'autres, une certaine position dans l'espace social : au-dessus du salarié "de base", sans être non plus patrons. » (Wolf L. (2015), *Les différents visages de l'encadrement en Europe*, Centre d'études de l'emploi, 66 p.)

¹³ Mermet E., « Les cadres en Europe », in *Cahiers du GDR*, p. 6.

Par ailleurs s'est développé un syndicalisme européen des cadres. Dès 1951, les organisations de l'encadrement français, allemand et italien fondèrent la Confédération internationale des cadres (CIC). Cette confédération se transforma, en 1989, en une Confédération européenne des cadres¹⁴ (CEC). Elle représente un million de cadres en Europe et seize organisations membres issues de quatorze pays. La CEC est l'une des six organisations de partenaires sociaux européens interprofessionnels reconnues par la Commission européenne. Une autre organisation de cadres, « Eurocadres », fut créée en 1993. Elle revendique près de six millions de « professionnels et de gestionnaires » dans vingt-quatre pays européens ainsi que des fédérations sectorielles européennes¹⁵. Ce syndicat défend les conditions de travail et notamment la qualité de vie au travail, la reconnaissance des qualifications, l'éducation supérieure et les mobilités.

En France, le dénombrement statistique des cadres par la Dares est notamment effectué dans ses portraits statistiques de branche à partir des DADS (DSN aujourd'hui), qui transposent la nomenclature des Professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) de l'Insee. Toutefois la Dares, dans son étude, ne retient que les cadres du secteur privé, c'est-à-dire, au sens de la PCS, les cadres définis en fonction des grilles de classification de branche. Au 31 décembre 2016 (dernières données disponibles), la Dares recensait 19 % de cadres parmi 15 600 000 salariés environ, soit près de 3 millions de cadres¹⁶. Ces statistiques qui ne concernent que des salariés d'entreprises couvertes par des conventions collectives de branche ont un champ différent de celui de l'Insee qui retient des cadres une définition beaucoup plus large. En effet l'Insee recense dans cette catégorie tous les « cadres et professions intellectuelles supérieures », c'est-à-dire¹⁷ :

- les professions libérales (donc des travailleurs indépendants alors que les portraits de branche de la Dares s'intéressent exclusivement aux salariés) ;
- les cadres de la fonction publique (non pris en compte par la Dares) ;
- les professeurs et professions scientifiques, les professions de l'information, des arts et des spectacles, les cadres administratifs et commerciaux d'entreprise et les ingénieurs et cadres techniques d'entreprise.

Ces « cadres et professions intellectuelles supérieures » représentent, en 2018, 18,4 % des 27,12 millions de travailleurs, soit près de 5 millions d'individus¹⁸.

Si les notions sociologique et statistique de cadre semblent plastiques, le régime juridique l'est aussi. Il est tantôt hétéronome (Code du travail) tantôt autonome (négocié dans le cadre de conventions collectives, plus rarement du contrat de travail).

Cette étude qui retrace les difficultés à saisir la notion de cadre comprend trois parties. Elle en rappelle les aspects historiques et légaux. Elle rend compte de l'analyse de la grande diversité des grilles de classification des cadres dans 41 conventions collectives de branche et montre que leurs caractéristiques sont très variables. Elle analyse enfin les droits, parfois

¹⁴ <https://www.cec-managers.org/fr/>

¹⁵ <https://www.eurocadres.eu>

¹⁶ Tallec-Santoni D. (2019), « Portrait statistique des principales conventions collectives de branche en 2016 », *Dares Résultats*, juillet, n° 33.

¹⁷ Catégories socioprofessionnelles utilisées dans l'enquête Emploi.

¹⁸ Insee (2019), « Catégorie socioprofessionnelle selon le sexe et l'âge en 2018 », mars.

les obligations, conférés aux cadres par ces conventions collectives. Elle laisse de fait de côté les cadres de la fonction publique (souvent assimilés à la catégorie statutaire A de la fonction publique) dont la définition et les conditions d'emploi sont spécifiques et qui ne relèvent pas d'une convention collective. Une étude consacrée aux spécificités de ces cadres serait nécessaire¹⁹.

1 À la recherche des sources du statut des cadres

C'est à partir de 1947 que la catégorie « cadre » est véritablement apparue, d'abord dans l'ordre juridique conventionnel puis légal.

1.1 Reconnaissance conventionnelle des cadres dans l'accord Agirc du 14 mars 1947

Les cadres ayant été exclus des assurances sociales de 1930, les organisations qui les représentaient avaient créé dès 1937 des régimes de retraite particuliers, privés, négociés avec leurs employeurs²⁰. La généralisation de la sécurité sociale en 1945 et l'absence de reconnaissance des régimes privés provoquèrent des grèves importantes des cadres en 1946. Ne pouvant subsister en tant que régime privé, les assurances ont pu être maintenues en tant que « régimes complémentaires » du régime général de la sécurité sociale. C'est ainsi qu'est né le régime complémentaire des cadres en 1947, mis en place par accord collectif, géré par l'Agirc et rendu obligatoire par une loi du 29 décembre 1972²¹. Ce régime est fusionné avec le régime des non-cadres depuis le 1^{er} janvier 2019²².

En 1947, ce sont des considérations financières, la crainte d'une baisse des pensions de retraite, qui ont conduit les négociateurs à définir un champ assez large de bénéficiaires de leur convention. Il ne s'agissait pas de saisir les cadres dans leur dimension sociologique (ingénieurs et cadres sont d'ailleurs assimilés) mais de décider qui seraient les participants au régime complémentaire, sur la base d'un niveau de salaire à partir duquel les intéressés ne contribuaient plus au régime général et ne percevaient donc plus de prestations.

¹⁹ C'est ainsi que dans la fonction publique d'État, 55,6 % des agents sont de catégorie A (corps et emploi de conception, encadrement et direction). Cependant, hors enseignants, qui sont tous de catégorie A (à plus de 99 %), la part des agents de catégorie A parmi les agents civils de la fonction publique d'État ne s'élève plus qu'à 29 % (*Rapport annuel sur l'état de la fonction publique*, éd. 2018, p. 92). Ce rapport (p. 105) précise que « Bien qu'elle n'ait pas d'existence juridique définie dans le statut général des fonctionnaires, la notion de catégorie « A+ » est fréquemment utilisée pour distinguer les corps, les cadres d'emplois et les statuts d'emplois de l'encadrement supérieur et dirigeant au sein de la catégorie A ».

²⁰ Charpentier F. (2014), *Les retraites complémentaires*, Economica, 592 p.

²¹ Friot B. (1995), « Un salariat avec des cadres et sans épargne : les enjeux de la naissance de l'Agirc », *Sociétés contemporaines*, n° 24, p. 65.

²² C'est un accord du 30 octobre 2015 qui a décidé de fusionner les régimes Agirc et Arcco à compter du 1^{er} janvier 2019. Un accord national interprofessionnel instituant le régime unique Agirc-Arcco de retraite complémentaire fut signé le 17 novembre 2017 puis étendu et élargi par un arrêté du 24 avril 2018. De nouvelles cotisations de base, complétées par des contributions d'équilibre, remplacent les anciennes cotisations et contributions Agirc et Arcco, AGFF (Association pour la gestion du fonds de financement) et CET (Contribution exceptionnelle et temporaire). Elles sont dues pour l'ensemble des salariés, sans distinction entre cadres et non-cadres, à des taux différents selon les tranches de rémunération.

C'est ainsi que l'article 4 de la convention du 14 mars 1947 prévoyait que le régime de prévoyance et de retraite s'appliquait obligatoirement aux ingénieurs et cadres définis :

- soit « par les arrêtés de mise en ordre des salaires des diverses branches professionnelles » (arrêtés « Parodi » aujourd'hui abrogés, cette définition est tombée en désuétude) ;
- soit « par des conventions ou accords conclus sur le plan national ou régional en application des dispositions légales en vigueur en matière de convention collective, et qui se sont substitués aux arrêtés Parodi ». C'est ce qui explique que les accords de classification de branche prirent une grande importance car ce sont à eux que se référait l'Agirc pour déterminer la qualification de cadre jusqu'à une période récente.

Il existait en outre une catégorie de cadres dits « assimilés » prévue par l'article 4 bis de la convention qui prévoyait que les employés, techniciens et agents de maîtrise (donc des non-cadres) étaient assimilés aux ingénieurs et cadres visés dans les cas où ils occupaient des fonctions :

- classées par référence aux arrêtés de mise en ordre des salaires, à une cote hiérarchique brute égale ou supérieure à 300 (un niveau de salaire proche de celui des cadres) ;
- classées dans une position hiérarchique équivalente à celles de ces arrêtés, dans des classifications d'emploi résultant de conventions ou d'accords conclus au plan national ou régional en application des dispositions légales en vigueur en matière de convention collective.

Enfin, l'article 36 de l'annexe I englobait tous les salariés (sauf ouvriers, travailleurs à domicile et VRP) qui, en vertu de la convention collective ou d'un accord collectif d'entreprise, pouvaient bénéficier de ce régime de retraite, et dont les fonctions étaient classées dans les anciens arrêtés de salaire à un coefficient compris entre 200 et 300 ou hiérarchiquement équivalent selon les accords collectifs de travail qui leur étaient applicables.

Ainsi, dès 1947 la base sociologique des participants au régime de retraite complémentaire des cadres fut très large²³.

C'est ce qui explique que jusqu'à la fusion des régimes de cadres et de non-cadres, décidée par l'accord du 30 octobre 2015, l'Agirc accomplissait un travail important de dépouillement et d'analyse des grilles de classification de branche, puis d'agrément, dont l'objet était de déterminer quels travailleurs devaient être inscrits au régime de retraite complémentaire des cadres²⁴. L'ANI du 17 novembre 2017 relatif à la prévoyance des cadres qui reconduit la garantie décès dont ils bénéficient prévoit que les classifications de branche sont désormais agréées par une commission paritaire rattachée à l'Apec²⁵.

²³ Au 31 décembre 2017 le nombre de cotisants à l'Agirc était de 4,21 millions.

²⁴ Base documentaire « Affilia » ; Barthélémy J. (2013), « L'agrément par l'Agirc des classifications conventionnelles », *Dr. Soc.*, p. 447.

²⁵ Les statuts de l'Apec prévoient que « L'Apec a pour objet de favoriser la mise en œuvre de toutes les mesures afférentes à l'emploi des cadres, au sens des articles 4 et 4 bis de la Convention

1.2 L'accord national interprofessionnel du 25 avril 1983 relatif au personnel d'encadrement et les ANI du 30 octobre 2015 et 28 février 2020

L'accord national interprofessionnel du 25 avril 1983, toujours en vigueur, prend acte que les conditions d'exercice des fonctions d'encadrement sont très variables selon les branches professionnelles et selon la taille des entreprises. L'accord a pour objet de définir des orientations sur lesquelles les branches sont invitées à négocier si elles ne l'ont déjà pas fait.

Ces orientations concernent :

- l'accompagnement des fonctions d'encadrement, de commandement et d'animation des cadres (valorisation, limitation des délégations de pouvoir dans le champ de la santé et de la sécurité au travail) ;
- la formation professionnelle des personnels d'encadrement ;
- l'évolution de carrière des cadres ;
- la conciliation entre vie professionnelle (mobilité, mutation) et vie familiale ;
- les conditions d'expatriation ;
- les clauses de non-concurrence ;
- le régime juridique des inventions développées au sein d'une entreprise par un cadre.

Toutefois cet accord ne définit pas son champ d'application personnel autrement qu'en précisant que « *Le personnel d'encadrement est constitué, d'une part, par les ingénieurs et cadres, d'autre part, par les salariés, tels que les agents de maîtrise, les techniciens et les V.R.P., dont la compétence, la qualification et les responsabilités le justifient selon des critères déterminés au sein de chaque branche professionnelle* ». Il s'agit donc typiquement d'un accord cadre qui non seulement renvoie aux branches l'obligation de négocier sur les thèmes qu'il définit, mais qui se réfère aussi aux grilles de classification des branches pour caractériser la notion de personnel d'encadrement.

L'accord national interprofessionnel relatif aux retraites complémentaires Agirc-Arrco-AGFF du 30 octobre 2015 prévoyait, notamment, qu'une négociation doit s'ouvrir en vue de définir les principaux éléments permettant de caractériser l'encadrement au niveau interprofessionnel (principalement technique et managérial) et d'ouvrir aux branches professionnelles la possibilité de préciser les éléments relatifs à l'encadrement dans le respect des stipulations de l'accord interprofessionnel (voir encadré 1).

collective de l'Agirc du 14 mars 1947 et des jeunes issus de l'enseignement supérieur » (Statuts, art. 2). Ces statuts prévoient que « les membres adhérents de l'Apec sont les organisations syndicales et patronales, représentatives au plan national et interprofessionnel, dans le respect des règles de la représentativité en vigueur, et signataires de l'ANI du 12 juillet 2011 ou y ayant adhéré, des accords et avenants le complétant ou s'y substituant ». Les signataires de l'ANI du 12 juillet 2011 sont, pour les organisations patronales, le Medef, la CGPME et l'UPA, et pour les organisations ouvrières la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGC, la CGTFO. L'assiette de la cotisation Apec recouverte par les institutions Agirc-Arrco est constituée des « rémunérations des cadres dans la limite de quatre fois le plafond de la sécurité sociale » (Circ. Agirc-Arrco 2018-10-DRJ, 26 déc. 2018). La notion de cadre est toujours fixée par référence à l'article 12 des statuts de l'Apec qui prévoient que la cotisation obligatoire est « due pour chaque collaborateur inscrit au titre des articles 4 et 4 bis au régime de retraite et de prévoyance des cadres institué par la convention collective nationale du 14 mars 1947 ».

Encadré 1 – La négociation nationale interprofessionnelle du 28 février 2020

L'article 8 de l'accord national interprofessionnel relatif aux retraites complémentaires Agirc-Arrco-AGFF du 30 octobre 2015 prévoyait qu'une négociation sur l'encadrement devait s'ouvrir en vue de la signature d'un accord national interprofessionnel. Cet accord a été conclu le 28 février 2020.

Le texte de l'accord ne propose pas de définition « univoque » de l'encadrement et renvoie cette compétence aux branches professionnelles. Il propose néanmoins des critères en indiquant qu'un salarié occupant un poste de cadre présente les caractéristiques suivantes :

- 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 ;
- implique des fonctions conditionnant ou induisant la réflexion et/ou l'action d'autres salariés ;
- confère à son titulaire 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 ;
- confère à son titulaire une responsabilité effective contribuant à la marche et au développement de l'entreprise.

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

L'accord pérennise l'accord du 17 novembre 2017 relatif à la prévoyance des cadres qui reprend la définition du cadre de la CCN du 14 mars 1947 et l'accord du 21 juillet 2011 sur l'Apec.

1.3 Reconnaissance légale dans les collèges électoraux du comité d'entreprise en 1946

Dès la création des comités d'entreprise en 1946, le législateur sépara la communauté de travail de l'entreprise dans trois collèges distincts en reconnaissant aux cadres le droit d'être représentés dans un collège spécifique :

- le collège des ouvriers et employés ;
- le collège des ingénieurs, chefs de service, techniciens, agents de maîtrise et assimilés. Les cadres ne sont pas expressément visés dans cette liste²⁶ ;
- dans les entreprises, quel que soit leur effectif, qui comportent au moins 25 salariés ingénieurs, chefs de service et cadres administratifs, commerciaux ou techniques, ces catégories constituent un troisième collège. Les cadres sont expressément mentionnés mais ils sont englobés dans une catégorie plus large comprenant aussi les ingénieurs et

²⁶ Néanmoins il est prévu que dans les entreprises d'au moins 501 salariés, les ingénieurs, les chefs de service et cadres administratifs, commerciaux ou techniques assimilés doivent avoir au moins un délégué titulaire au sein du second collège.

les chefs de service. Lorsqu'un troisième collège est ainsi créé, le deuxième collège ne comprend alors plus que les agents de maîtrise et assimilés.

La création des CSE par l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 n'a pas modifié cette règle²⁷.

La répartition des électeurs dans les collèges électoraux est précisée dans le protocole préélectoral²⁸. Autrement dit, ce sont les négociateurs de ce protocole, organisations syndicales de salariés et employeurs, qui déterminent qui a la qualité de cadre pour l'électorat et l'éligibilité dans ce troisième collège. En pratique beaucoup de négociateurs font cette répartition en se référant à la grille de classification professionnelle de la branche car en cas de contentieux les juges sont invités à retenir cette méthode²⁹.

1.4 Création d'une section de l'encadrement dans les conseils de prud'hommes en 1979

Le conseil de prud'hommes est divisé en cinq sections autonomes : section de l'encadrement, section de l'industrie, section du commerce et des services commerciaux, section de l'agriculture, section des activités diverses³⁰.

La compétence des conseils de prud'hommes pour trancher les litiges entre les cadres et leurs employeurs ne s'imposa pas d'emblée. La loi du 18 décembre 1956 leur avait réservé un droit d'option en prévoyant que « *les différends entre les cadres et leurs employeurs pouvaient être portés par les cadres devant les tribunaux, qui, en l'absence des conseils de prud'hommes, auraient qualité pour en connaître* », c'est-à-dire les juridictions de droit commun. Les cadres n'étaient donc pas assimilés à des salariés ordinaires du fait de leur fonction d'autorité sur d'autres salariés.

La Confédération générale des cadres a d'ailleurs longtemps revendiqué une représentation spécifique des cadres dans les conseils de prud'hommes³¹. Et c'est la loi « Boulin » n° 79-44 du 18 janvier 1979 qui créa une section prud'homale de l'encadrement, laquelle, selon les travaux parlementaires, devait aussi comprendre les agents de maîtrise, ce qui fut écarté par la Cour de cassation en raison de l'imprécision des textes³².

²⁷ C. trav., art. L. 2314-11.

²⁸ C. trav., art. L. 2324-13.

²⁹ Par exemple il est jugé que ne peuvent pas être maintenus dans le collège des agents de maîtrise des personnels explicitement classés cadres par la convention collective, classement confirmé par leurs fonctions, responsabilité et rémunération (CE, 24 juin 1987, n° 78425).

³⁰ C. trav., art. R. 1423-1.

³¹ Alibert B. (1978), « La réforme du Conseil de prud'hommes : des avant-projets et un projet rétro », *JCP* (éd. C.I.), II, 12770.

³² Cass. soc., 14 novembre 1979, n° 79-60.393 et 79-60.394, *Bull. civ.* 1979, V, n° 851.

En 1982, la loi fut modifiée³³, et désormais relèvent de la compétence de la section de l'encadrement les contentieux dont le salarié partie au litige appartient aux catégories suivantes³⁴ :

- les ingénieurs ainsi que les salariés qui, même s'ils n'exercent pas de commandement, ont une formation équivalente constatée ou non par un diplôme ;
- les salariés qui, ayant acquis une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière, exercent un commandement par délégation de l'employeur ;
- les agents de maîtrise qui ont une délégation écrite de commandement. La notion de délégation écrite n'a pas été définie par les textes³⁵. La Cour de cassation juge que la délégation doit conférer personnellement aux intéressés des pouvoirs distincts de ceux normalement exercés par tout agent de maîtrise³⁶. Ainsi, le seul fait d'exercer un commandement ou d'avoir d'autres salariés sous ses ordres ne suffit pas pour relever de la section encadrement³⁷ ;
- les voyageurs, représentants ou placiers.

Cette section de l'encadrement est sociologiquement très large puisqu'elle comprend les ingénieurs, agents de maîtrise et salariés qui exercent un commandement par délégation de l'employeur. Elle est d'ailleurs si large que la loi ne mentionne même pas les cadres en tant que tels (le mot « cadre » n'apparaît pas) dans ce champ de compétence *rationae personae*.

S'agissant de l'éligibilité aux fonctions de conseillers prud'hommes dans la section de l'encadrement, ce sont ces mêmes catégories qui sont visées³⁸. Toutefois il est précisé que « les cadres qui ont une délégation particulière d'autorité » doivent se porter candidats dans le collège de l'employeur³⁹. C'est ce qui explique que le collège des employeurs des conseils de prud'hommes comprend non seulement des employeurs mais aussi beaucoup de cadres salariés qui ont reçu une délégation d'autorité⁴⁰.

³³ L. n° 82-372, 6 mai 1982, art. 11-II.

³⁴ C. trav., art. L. 1423-1-2.

³⁵ D'après l'administration, elle doit être durable, effective, personnelle et non délivrée exclusivement pour permettre la candidature et peut prendre la forme d'une clause du contrat de travail ou d'un document spécifique (Circ. DGT n° 2008-06, 10 avril 2008, relative à l'élaboration des listes électorales prud'homales).

³⁶ Cass. soc., 30 novembre 1982, n° 82-60.454.

³⁷ Cass. soc., 3 décembre, 1982, n° 82-60.594. Il est également jugé que la délégation requise ne peut être reconnue lorsque le justificatif produit est une note de service destinée essentiellement à l'information du personnel et indiquant seulement la nomination du salarié comme « technicien d'encadrement » sans référence ni à une définition précise, ni à une délégation expresse de commandement (Cass. soc., 30 novembre 1982, n° 82-60.573).

³⁸ C. trav., art. L. 1441-14.

³⁹ C. trav., art. L. 1441-15.

⁴⁰ Un conseiller prud'homme appartenant au collège des employeurs est donc susceptible de faire trancher le litige qui l'oppose à son employeur par la section de l'encadrement d'un autre conseil de prud'hommes.

1.5 Du cadre salarié subordonné au cadre assimilable à l'employeur : l'ambivalence des délégations de pouvoir

Nous venons de le souligner, la délégation particulière d'autorité, établie par écrit, permettant d'assimiler les cadres à un employeur est le critère utilisé pour déterminer le collège dans lequel les cadres sont susceptibles d'être désignés comme conseillers prud'hommes.

Mais d'autres types de délégations sont susceptibles d'être confiées à un salarié. Être titulaire d'une délégation de pouvoir ne confère donc pas de droit la qualité de cadre. Une délégation de pouvoir peut être consentie par le chef d'entreprise dans tous les cas où la loi ne l'interdit pas⁴¹. Elle peut concerner la plupart des obligations prescrites en matière sociale (gestion du personnel, santé et sécurité au travail, etc.) ou pour la gestion de l'entreprise elle-même.

Le délégataire doit être pourvu de l'autorité, de la compétence et des moyens nécessaires pour veiller à la stricte et constante application de la réglementation sociale (jurisprudence bien établie). Il doit appartenir à l'entreprise, avoir été investi par l'employeur et précisément informé par ce dernier de l'objet de la délégation et des obligations qui en résultent.

Un cadre peut être délégataire de pouvoirs : conception traditionnelle du cadre investi du pouvoir de représenter l'employeur. Mais un non-cadre peut l'être aussi. Le fait de détenir une délégation de pouvoir n'est donc pas un signe d'appartenance à la catégorie des cadres.

1.6 Les représentants et collaborateurs de l'employeur : des cadres ou des non-cadres

Il faut toutefois observer qu'une telle délégation n'est pas toujours nécessaire pour que l'employeur soit valablement représenté par certains salariés de l'entreprise qui ne sont pas des cadres. Ainsi la loi parle de « représentants » ou de « collaborateurs » de l'employeur, sans mentionner le mot « cadre » ni l'existence d'une délégation. Par exemple, dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le comité social et économique est présidé par l'employeur ou son « représentant », assisté éventuellement de trois « collaborateurs » qui ont voix consultative⁴². De même la commission santé et sécurité au travail est présidée par l'employeur ou son « représentant »⁴³.

La loi en tire des conséquences sur l'électorat et l'éligibilité des intéressés. En effet, les salariés assimilés à l'employeur (qu'ils soient cadres ou non-cadres) ne peuvent pas être électeurs (ils ne sont donc pas éligibles) lorsqu'ils :

- détiennent sur un service, un département ou un établissement de l'entreprise une délégation particulière, écrite, permettant de les assimiler à l'employeur⁴⁴ ;
- ou représentent effectivement l'employeur devant les institutions représentatives du personnel⁴⁵ à la date des élections, cette situation relevant de l'appréciation souveraine du juge éventuellement saisi⁴⁶.

⁴¹ Cass. crim., 11 mars 1993, n° 91-80.598 ; Cass. soc., 29 avril 1998, n° 97-82.420.

⁴² C. trav., art. L. 2315-23.

⁴³ C. trav., art. L. 2315-39.

⁴⁴ Cass. soc., 6 mars 2001, n° 99-60.553 ; Cass. soc., 26 septembre 2002, n° 01-60.670.

1.7 Les conventions de forfait cadres de la loi du 19 janvier 2000 relative au temps de travail

La loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 a marqué une étape importante dans l'histoire de la construction de la catégorie des cadres, car en les autorisant à conclure des conventions de forfait pour le décompte de leur temps de travail le législateur a nécessairement dû les définir.

Pour ce faire, il s'est fondé sur les modalités particulières selon lesquelles les cadres exécutent leur contrat de travail. En effet, les cadres sont autorisés à conclure des forfaits en heures⁴⁷ ou en jours⁴⁸ sur l'année à condition que la *nature de leurs fonctions* ne les conduise pas à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés. Pour les conventions en jours, ces cadres doivent en outre disposer d'une *autonomie* dans l'organisation de leur emploi du temps.

La loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 avait d'abord décidé que la notion de « cadre » visée par ces textes correspondait à ceux qui avaient cette qualité soit au sens des conventions collectives de branche (voir encadré 2), soit au sens de l'article 4 de la convention nationale de retraite et de prévoyance des cadres du 14 mars 1947 (Agirc).

La loi n° 2005-882 du 2 août 2005 a étendu la possibilité de conclure des forfaits aux salariés non cadres qui disposent d'une autonomie dans l'organisation de leur temps de travail. L'accord collectif qui prévoit la conclusion de conventions individuelles de forfait en heures ou en jours sur l'année doit toujours déterminer les catégories de salariés susceptibles de conclure la convention individuelle de forfait⁴⁹. La notion de cadre correspond donc exclusivement aux catégories de salariés visées par une convention ou un accord collectif (branche ou entreprise) dont le champ est librement déterminé par ses négociateurs à condition de respecter les conditions prévues par la loi (pour le forfait jours : d'une part ne pas suivre l'horaire collectif et d'autre part le critère de l'autonomie dans l'organisation de l'emploi du temps qui est très difficile à caractériser⁵⁰).

⁴⁵ Cass. soc., 12 juillet 2006, n° 05-60.300 ; Cass. soc., 30 janvier 2008, n° 07-60.093.

⁴⁶ Cass. soc., 15 avril 2015, n° 14-20.237.

⁴⁷ C. trav., art. L. 3121-56.

⁴⁸ C. trav., art. L. 3121-58.

⁴⁹ C. trav., art. L. 3121-64 I, 1°. Parmi 41 conventions collectives de branche que nous avons analysées, 28 d'entre elles autorisent la conclusion de forfaits.

⁵⁰ La Cour de cassation n'a pas défini le critère de l'autonomie. Les deux critères semblent se confondre dans sa jurisprudence qui précise qu'il « appartient au juge de vérifier en cas de litige que les fonctions effectivement exercées par le cadre ne lui permettent pas d'être soumis à l'horaire collectif de travail » (Cass. soc., 26 mai 2004, n° 02-18.756, *Dr. Soc.* 2004, p. 839). Cette approche elliptique de l'autonomie s'explique par l'impossibilité technique de donner une définition à cette notion (qui relève plutôt de la compétence des négociateurs des accords collectifs, voire du législateur) et de répondre aux deux questions qui étaient posées par le rapporteur de cet arrêt : « Quels sont les éléments de la définition légale et particulièrement de la notion de « catégorie » de cadre ? Suffit-il d'une référence aux classifications conventionnelles de toute façon nécessaire, ou faut-il, en plus, que les catégories de cadre soient définies par rapport au critère de l'autonomie ? Cette définition, comme le relève la cour d'appel de Paris, doit-elle résulter de critères objectifs permettant de vérifier que les critères légaux sont respectés, et permettant par là même le contrôle du juge ? Quels peuvent être ces critères objectifs de l'autonomie ? » (Morin M.-L. (2004), « Accord de réduction de la durée du travail », *RJS* 11/2004, p. 795). Dans un autre arrêt la Cour de cassation a jugé qu'il ressortait des constatations de la cour d'appel « que l'emploi du temps du salarié était déterminé par son supérieur

Encadré 2 – Les cadres « transposés » de la métallurgie

Pour élargir les catégories de salariés susceptibles de se voir proposer un forfait jours sur l'année dans la branche de la métallurgie, un accord « portant révision provisoire des classifications » fut conclu le 29 janvier 2000. Un régime de classement autorisait, par avenant au contrat de travail, de faire évoluer certains salariés non cadres vers une position de cadre mais **sans promotion**. L'accord permettait ainsi de faire face à l'impossibilité légale d'ouvrir le forfait jours aux non-cadres sans leur faire bénéficier de l'avancement triennal prévu par la convention des ingénieurs et cadres.

La Cour de cassation a confirmé « qu'un salarié bénéficiant de la qualité de cadre en vertu des dispositions prévues par cet accord ne pouvait bénéficier du mécanisme de progression automatique triennal prévu pour les ingénieurs et cadres confirmés⁵¹ ». Il faut donc constater qu'un non-cadre passé cadre en application de cet accord ne pouvait bénéficier de la plénitude du statut de cadre dans la convention collective. La modification de la loi en 2005 qui autorise des non-cadres à conclure des conventions de forfait a rendu cet accord caduc.

Or ces catégories sont susceptibles de comprendre des salariés non cadres depuis que les textes prévoient que d'autres salariés peuvent également conclure, à des conditions très similaires, des conventions de forfait en heures⁵² ou en jours⁵³.

Autrement dit, ces dispositions étaient initialement réservées à des cadres dont la notion était parfaitement circonscrite par renvoi aux classifications de branche ou à l'accord Agirc. Désormais elles sont applicables à des cadres dont la définition est déterminée par un accord collectif. Elles sont également étendues à des salariés non cadres. Une étude de la Dares (voir encadré 3) montre que si les forfaits jours concernent toujours principalement des cadres, beaucoup d'entre eux sont des cadres non encadrants. En outre cette étude montre que des salariés non cadres au forfait peuvent aussi avoir des fonctions d'encadrement. Les frontières entre les uns et les autres sont devenues très incertaines.

hiérarchique, lequel définissait le planning de ses interventions auprès des clients, ce dont il se déduisait que l'intéressé, qui ne disposait d'aucune liberté dans l'organisation de son travail, n'était pas susceptible de relever du régime du forfait en jours » (Cass. soc., 31 octobre 2012, n° 11-20.986). Un planning fixé par un supérieur hiérarchique caractérise donc l'absence d'autonomie.

⁵¹ Cass. soc., 26 janvier 2017, n° 15-27.209.

⁵² Salariés qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps (C. trav., art. L. 3121-56).

⁵³ Salariés dont la durée du travail ne peut pas être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées (C. trav., art. L. 3121-58).

Encadré 3 – Qui sont les salariés en forfait jours ?

Selon la Dares⁵⁴ les forfaits concernent des cadres qui encadrent, des cadres qui n'encadrent pas ainsi que des non-cadres qui encadrent ou n'encadrent pas :

- 80 % des salariés au forfait en jours sont des cadres ; 12 % des salariés au forfait en jours sont des professions intermédiaires et 6 % des ouvriers ou des employés ;
- 47 % des cadres travaillent au forfait en jours alors que c'est le cas de seulement 3 % des autres salariés ;
- 46 % des non-cadres au forfait en jours exercent des fonctions d'encadrement ;
- 84 % des non-cadres au forfait en jours sont titulaires d'un diplôme égal ou supérieur au baccalauréat contre 43 % de ceux en heures.
- les cadres au forfait en jours exercent plus particulièrement des professions dans les domaines informatique, administratif et commercial. Ceux qui n'encadrent pas d'autres salariés travaillent notamment dans le domaine des études et de la recherche (informatique, électricité, électronique et mécanique et travail des métaux). Les professions les plus concernées chez les non-cadres appartiennent au domaine technico-commercial.

1.7.1 Les cadres dirigeants

La loi du 19 janvier 2000 a également fait apparaître une nouvelle catégorie, les cadres dirigeants, que le Code du travail saisit à partir de trois critères cumulatifs⁵⁵.

Sont considérés comme tels les salariés⁵⁶ :

- auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps ;
- qui sont habilités à prendre des décisions de façon largement autonome ;
- et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans leur entreprise ou établissement.

Le procédé consiste ici à saisir la notion de cadre dirigeant à partir d'une définition fonctionnelle qui tient compte de ses responsabilités, de son autonomie et du niveau de sa rémunération.

⁵⁴ Létroublon C. (2015), « Les salariés en forfait annuel en jours », *Dares Analyses*, n° 48, juillet.

⁵⁵ Lagesse P. et Armillei V. (2017), « La qualification du cadre dirigeant ou une application du principe de réalité », *JCP S*, 1086.

⁵⁶ C. trav., art. L. 3111-1. Les directives européennes prévoient que « dans le respect des principes généraux de la protection de la sécurité et de la santé des travailleurs, les États membres peuvent déroger aux articles 3, 4, 5, 6, 8 et 16 lorsque la durée du temps de travail, en raison des caractéristiques particulières de l'activité exercée, n'est pas mesurée et/ou prédéterminée ou peut être déterminée par les travailleurs eux-mêmes, et notamment lorsqu'il s'agit de cadres dirigeants ou d'autres personnes ayant un pouvoir de décision autonome » (Directive 93/104/CE du Conseil, du 23 novembre 1993, concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, art. 17 codifiée par la Directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail).

Ces cadres sont alors exclus des dispositions du Code du travail sur la durée du travail, le repos quotidien et hebdomadaire, les jours fériés et la journée de solidarité. L'entreprise n'est pas tenue de décompter leur temps de travail. Sauf stipulations contractuelles ou conventionnelles plus favorables, ils ne peuvent prétendre ni à la rémunération des astreintes⁵⁷, ni aux compensations financières pour travail dominical ou des jours fériés prévues par accord collectif⁵⁸. En revanche, ils bénéficient des congés payés et autres congés légaux au même titre que les autres salariés ; ils peuvent également être titulaires d'un compte épargne-temps.

Selon la jurisprudence, seuls ont la qualité de cadres dirigeants les salariés qui participent à la direction de l'entreprise⁵⁹, une telle participation n'étant toutefois pas un critère autonome et distinct se substituant aux trois critères légaux⁶⁰. Cette catégorie est donc beaucoup plus étroite que celle de l'ensemble des cadres⁶¹.

En cas de contentieux, le juge doit vérifier quelles sont les fonctions du salarié⁶². Il n'est pas tenu par les stipulations de la convention collective qui retiendrait, notamment, que l'intéressé a la qualité de cadre dirigeant pour la fonction qu'il occupe⁶³.

1.8 En 2008, reconnaissance légale de la représentativité des syndicats de cadres et de la capacité à négocier des accords

Depuis la loi n° 2008-789 du 20 août 2008, les syndicats affiliés à la CFE-CGC qui ont obtenu un score électoral de 10 % aux élections du comité social et économique sont représentatifs à l'égard des personnels relevant des collèges électoraux dans lesquels leurs règles statutaires leur donnent vocation à présenter des candidats⁶⁴. Autrement dit, l'audience de ces syndicats est mesurée dans les seuls collèges dans lesquels leurs statuts

⁵⁷ Cass. soc., 28 octobre 2008, n° 07-42.487. – Cass. soc., 12 novembre 2008, n° 07-41.694.

⁵⁸ Cass. soc., 27 juin 2012, n° 10-28.649.

⁵⁹ Cass. soc., 31 janvier 2012, n° 10-24.412. - Cass. soc., 5 mars 2015, n° 13-20.817.

⁶⁰ Cass. soc., 22 juin 2016, n° 14-29.246.

⁶¹ Selon l'Assemblée nationale, « il faut signaler que, sous le vocable générique de « cadre », coexistent des situations extrêmement hétérogènes, qui recouvrent les cas du chercheur, de l'agent commercial n'ayant aucune tâche d'encadrement de personnel, du chef de service pouvant gérer des équipes de collaborateurs plus ou moins importantes, enfin du cadre dirigeant » (Rapport Ass. nat. sur la réduction négociée du temps de travail, n° 1826, 5 oct. 1999, p. 164).

⁶² Un cadre peut avoir la qualité de cadre dirigeant même s'il n'a pas conclu à cette fin d'accord particulier avec l'employeur (Cass. soc., 30 novembre 2011, n° 09-67.798), s'il ne se situe pas au niveau hiérarchique le plus élevé de la classification conventionnelle (Cass. soc., 30 novembre 2011, n° 09-67.798), si l'entreprise est de toute petite taille (Cass. soc., 31 janvier 2012, n° 10-23.828), si les bulletins de paie du directeur de plusieurs sociétés d'un groupe mentionnent la durée de travail à consacrer à chacune d'elles, en l'absence de contrats de travail précisant ses horaires de travail (Cass. soc., 30 novembre 2011, n° 09-67.798).

Toutefois la qualité de cadre dirigeant est déniée chaque fois que les conditions d'exercice de son activité montrent qu'il ne jouit pas d'une grande indépendance, par exemple si une clause du contrat de travail l'oblige à accomplir des heures supplémentaires en indiquant qu'il est soumis à l'horaire de travail de l'entreprise (Cass. soc., 27 mars 2013, n° 11-19.734) ou s'il a conclu une convention de forfait jours (Cass. soc., 7 septembre 2017, n° 15-24.725).

⁶³ Cass. soc., 13 janvier 2009, n° 06-46.208 ; Cass. soc., 4 février 2015, n° 13-22.892.

⁶⁴ C. trav., art. L. 2122-2.

leur donnent vocation à présenter des candidats (deuxième ou troisième collège⁶⁵). Ce traitement différencié concerne également la branche⁶⁶.

Il en découle qu'un syndicat représentatif de cadres peut conclure, seul le cas échéant, une convention ou un accord collectif pour la catégorie des cadres. Il peut aussi, avec des syndicats représentatifs intercatégoriels, et sans avoir à établir sa représentativité au sein de toutes les catégories de personnel, négocier et signer un accord d'entreprise ou d'établissement intéressant tout le personnel, son audience électorale étant alors rapportée à l'ensemble des collègues électoraux pour apprécier le caractère majoritaire de l'accord⁶⁷. Mais il ne peut pas le signer seul⁶⁸.

Ces règles ont permis l'essor de la négociation et de la conclusion d'accords catégoriels d'établissement ou d'entreprise⁶⁹.

1.9 Création d'un CDD cadre à objet défini en 2014 et d'un CDI de chantier ou d'opération en 2017

1.9.1 CDD à objet défini

Le législateur s'est à nouveau intéressé aux cadres en 2014 lors du vote de la loi n° 2014-1545 du 20 décembre 2014 qui autorise l'employeur à conclure un contrat de travail à durée déterminée pour le recrutement d'ingénieurs et de cadres en vue de la réalisation d'un objet défini⁷⁰. La loi ne définit pas la notion d'ingénieur et de cadre mais renvoie aux classifications de branche (ingénieurs et cadres « au sens des conventions collectives »).

La possibilité de recourir au CDD à objet défini est subordonnée à la conclusion d'un accord de branche étendu ou, à défaut, d'un accord d'entreprise qui doit prévoir un certain nombre de mentions⁷¹. Il existe ainsi une double barrière conventionnelle : l'une qui définit les populations de cadres éligibles au CDD à objet défini (la grille de classification de branche), l'autre qui autorise la conclusion de ce type de CDD en stipulant par accord un certain nombre de clauses rendues obligatoires par la loi.

⁶⁵ Le champ d'application personnel des statuts de la CFE-CGC, très longtemps imprécis, fit l'objet d'une modification en 2012 pour tenir compte des critères de reconnaissance des syndicats catégoriels prévus par la loi du 20 août 2008. Ce champ reprend ceux des deuxième et troisième collèges du comité social et économique : « les ingénieurs, cadres, chefs de service, techniciens, agents de maîtrise, assimilés, ainsi que les VRP » (CFE-GCG, statuts modifiés le 11 décembre 2012, art. 1^{er}).

⁶⁶ C. trav., art. L. 2122-5.

⁶⁷ Cass. soc., 31 mai 2011, n° 10-14.391.

⁶⁸ Cass. soc., 2 juill. 2014, n° 13-14.622.

⁶⁹ Sur les difficultés juridiques posées par ces accords, voir *infra*.

⁷⁰ C. trav., art. L. 1242-2. Pour un exemple de définition de la notion de cadre, voir la Convention collective nationale des entreprises de propreté et services associés.

⁷¹ Nécessités économiques auxquelles ces contrats sont susceptibles d'apporter une réponse adaptée ; conditions dans lesquelles les salariés sous contrat à durée déterminée à objet défini bénéficient de garanties relatives à l'aide au reclassement, à la validation des acquis de l'expérience, à la priorité de réembauche et à l'accès à la formation professionnelle continue et peuvent, au cours du délai de prévenance, mobiliser les moyens disponibles pour organiser la suite de leur parcours professionnel ; conditions dans lesquelles les salariés sous contrat à durée déterminée à objet défini ont priorité d'accès aux emplois en contrat à durée indéterminée dans l'entreprise.

1.9.2 CDI de chantier ou d'opération

L'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 prévoit la possibilité de conclure des contrats à durée indéterminée pour la durée d'un chantier ou d'une opération⁷². Il a pour spécificité de pouvoir être valablement rompu par l'employeur lorsque le chantier pour lequel le salarié a été recruté est achevé ou l'opération réalisée. Les rares accords de branche négociés ne visent pas les cadres en particulier parmi les salariés susceptibles d'en conclure⁷³. Il serait intéressant de connaître le pourcentage de ces cadres parmi les salariés titulaires de ce contrat et si certains secteurs d'activité les privilégient ou non.

Conclusion

La notion de cadre est une construction juridique et historique. Les cadres font le plus souvent partie d'un ensemble composé d'autres catégories desquelles il est difficile de les isoler (ingénieurs, agents de maîtrise, chefs de service, techniciens divers). Il serait plus exact de parler de « personnel d'encadrement » plutôt que de cadres. Mais dans certains cas le législateur vise aussi les cadres en tant que catégorie dissociée de ce personnel d'encadrement. La définition de cette catégorie est très variable : référence à une délégation de pouvoir de l'employeur (prud'hommes), à des conditions d'exercice de l'activité (conventions de forfait), renvoi aux classifications de branche, renvoi à l'accord Agirc du 14 mars 1947.

Les années récentes confirment la spécificité de la catégorie cadre, notamment les dispositions sur la représentativité, le maintien d'un troisième collège électoral, la définition des cadres dirigeants, le contrat à objet défini. Mais elles sont aussi marquées par la dilution de cette catégorie avec les autres salariés (forfait cadres, disparité du régime de retraite complémentaire au profit de seuils de cotisations).

⁷² C. trav., art. L. 1223-8 et s.

⁷³ Par exemple, Accord national du 29 juin 2018 relatif au contrat de chantier ou d'opération dans la métallurgie.

L'essentiel

- La catégorie cadre est une construction juridique née de la convention de retraite complémentaire Agirc de 1947, désormais dénoncée. Toutefois, dès sa conclusion la convention comptait parmi ses bénéficiaires non seulement des cadres mais aussi d'autres catégories de salariés qui leur étaient assimilés.
- En droit collectif du travail, le législateur a entendu reconnaître la spécificité des cadres et l'existence d'une communauté de cadres en créant un troisième collège « cadres » dans les comités d'entreprise en 1946. En l'absence de définition légale, la jurisprudence décide que l'appartenance des intéressés à ce collège est déterminée à partir des grilles de classification de branche.
- L'accord interprofessionnel du 25 avril 1983 relatif au personnel d'encadrement se réfère lui aussi à la définition donnée par les grilles de classification de branche.
- En 1979, la réforme des conseils de prud'hommes a créé une section de l'encadrement, ce qui a confirmé la volonté du législateur de reconnaître les particularités des cadres dont les litiges avec leurs employeurs doivent être examinés par une formation spécifique du conseil de prud'hommes. Mais relèvent de cette section des travailleurs comprenant des ingénieurs et personnels ayant un niveau de diplôme équivalent, des salariés et agents de maîtrise exerçant un commandement ainsi que les VRP. Les cadres ne sont pas expressément mentionnés. Ils sont donc une fois de plus englobés dans une catégorie plus large que la leur. En revanche, s'agissant de la candidature à une fonction de conseiller prud'hommes, les cadres qui détiennent une délégation particulière d'autorité permettant de les assimiler à un employeur doivent postuler dans le collège des employeurs. Dans ce cas, le cadre est assimilé à un employeur.
- On pourrait dès lors penser que les salariés qui bénéficient d'une délégation de pouvoir de leur employeur sont cadres. Toutefois, très nombreux sont les non-cadres qui bénéficient de telles délégations dont le champ est très large.
- La loi vise parfois des représentants ou des collaborateurs de l'employeur (en matière de relations collectives de travail) sans les désigner comme cadres, même si le plus souvent, en pratique, ils relèvent de cette catégorie (des responsables de services de ressources humaines notamment).
- En 2000, le législateur a reconnu aux cadres (exclusivement) la faculté de conclure des conventions de forfait en heures ou en jours. La qualité de cadre se déduisait soit de l'article 4 de la convention Agirc soit des grilles de classification des conventions de branche. Mais la possibilité de conclure ces conventions fut ultérieurement élargie à des salariés non cadres jouissant d'une certaine autonomie. C'est désormais à l'accord d'entreprise ou, à défaut, à l'accord de branche de déterminer toutes les catégories de salariés susceptibles de conclure ces forfaits. Seule demeure une définition légale des cadres dirigeants exclus du décompte du temps de travail. Un salarié au forfait n'est donc plus nécessairement un cadre.
- En 2008, la représentativité des syndicats de cadres affiliés à la CFE-CGC a été légalement reconnue à tous niveaux. Le législateur réaffirmait ainsi expressément que les cadres devaient bénéficier d'un droit spécifique à être représentés collectivement par des syndicats catégoriels. Cette loi a consolidé la possibilité donnée à ces syndicats non seulement d'avoir des élus dans les deuxième et troisième collèges des comités d'entreprise (CSE aujourd'hui), mais aussi de conclure seuls des accords collectifs catégoriels (ou avec d'autres syndicats des accords intercatégoriels) au niveau de l'établissement, de l'entreprise, du groupe, de la branche et de l'interprofession.
- Depuis 2014 les cadres et ingénieurs peuvent conclure un contrat à durée déterminée à objet défini. La loi se réfère à la définition donnée par les classifications de branche.

2 Comment les grilles de classification de branche déterminent-elles la qualité de cadre ?

Les grilles de classification de branche revêtent une importance cardinale car ce sont à elles que renvoient le plus souvent le législateur et la jurisprudence de la Cour de cassation pour déterminer quels sont les salariés qui ont la qualité de cadre. Que prévoient ces classifications de branche ?

2.1 Conventions collectives examinées

Nous avons analysé les grilles des 41 branches les plus représentatives des principaux secteurs d'activité (voir tableau *infra*). En 2015, les branches regroupées par ces conventions comprenaient 1 925 781 cadres couvrant environ 70 % de l'effectif des cadres toutes branches confondues (2 788 668 cadres). Trois de ces 41 conventions sont des conventions catégorielles réservées aux cadres (Métallurgie, Bâtiment, Travaux publics).

Grilles des 41 branches représentatives des principaux secteurs d'activité

CCN	IDCC	Brochure
1. Métallurgie cadres	00650	3025
2. Bâtiment cadres	02420	3322
3. Travaux publics cadres	03212	3005
4. Industries chimiques	00044	3108
5. Industrie pharmaceutique	00176	3104
6. Pharmacie d'officine	01996	3052
7. Caoutchouc	00045	3046
8. Plasturgie	00292	3066
9. Ameublement - négoce de l'ameublement	01880	3056
10. Industries textiles	00018	3106
11. Succursales de vente au détail d'habillement	00675	3065
12. Commerce articles de sports équipements loisirs	01557	3049
13. Publicité	00086	3073
14. Commerce de détail papeterie bureau informatique	01539	1539
15. Télécommunications	02148	3303
16. Cinq branches - Industries alimentaires diverses	03109	3384
17. Commerce de gros	00573	3004
18. Commerce détail et gros à prédominance alimentaire	02216	3305

19. Commerce de détail non alimentaire	01517	3251
20. Bricolage (vente au détail en libre-service)	01606	3232
21. Services de l'automobile	01090	3034
22. Restauration de collectivités	01266	3225
23. Restauration rapide	01501	3245
24. Hôtels cafés restaurants	01979	3292
25. Transports routiers	00016	3085
26. Transports aériens personnel au sol	00275	3177
27. Transports publics urbains de voyageurs	01424	3099
28. Hospitalisation privée	02264	3307
29. Sociétés d'assurance	01672	3265
30. Banques	02120	3161
31. Mutualité	02128	3300
32. Immobilier	01527	3090
33. Bureaux d'études techniques	01486	3018
34. Prestataires de services secteur tertiaire	02098	3301
35. Cabinets d'experts comptables	00787	3020
36. Activités du déchet	02149	3156
37. Entreprises de propreté et services associés	03043	3173
38. Organismes de formation	01516	3249
39. Sport	02511	3328
40. Coiffure	02596	3159
41. Services à la personne (entreprises)	03127	3127

2.2 Trois générations de grilles de classification de cadres

Dans notre sélection d'accords, trois générations de grilles de classification peuvent être identifiées. Ces générations constituent en réalité des évolutions des précédentes (des grilles « Parodi » aux grilles à critères classants puis grilles à cotation).

2.2.1 Génération 1 : « Parodi » et « Parodi amélioré »

Certaines grilles de classification reposent encore sur une méthode dite « Parodi », par référence aux anciens arrêtés sur les salaires. La méthode consiste à définir des emplois

puis à les assortir d'un grade faisant l'objet de déclinaisons diverses (positions, échelons) qui permettent ensuite de déterminer des niveaux de salaires⁷⁴.

Ces grilles sont hiérarchisées. Dans les niveaux supérieurs, la grille attribue la qualité de cadre aux salariés qui y sont classés. Il s'agit donc d'une qualification construite qui diffère d'une branche à l'autre et qui est décidée par les négociateurs pour établir prioritairement une hiérarchie des salaires.

Les grilles dites « Parodi amélioré », selon la classification établie par J. Saglio, « se caractérisent par des descriptions de postes plutôt fouillées. Les tâches à exécuter sont décrites avec précision⁷⁵ ».

Aujourd'hui les négociateurs de branche soulignent que cette méthode se heurte à la difficulté d'établir des profils d'emploi précis au niveau de la branche dans la mesure où il existe une grande hétérogénéité des emplois et des entreprises. Par ailleurs les contrats de travail des cadres visent moins l'exercice d'un métier (comptable par exemple) que des fonctions. Les représentants des branches indiquent également que la polyvalence des personnels d'encadrement ne permettrait plus de les saisir au travers d'un profil de poste particulier. En outre un tel système de classification ne prendrait pas en compte l'évolution rapide des activités des entreprises (donc celles des cadres) et de leurs différents modes d'organisation et de management.

**Extrait d'une grille de classification Cadres de type « Parodi » : CCN du Bricolage
(vente au détail en libre-service)**

NIVEAU	DEGRÉ	INTITULÉ DU POSTE	DÉFINITION DU POSTE
5	K	Cadre débutant(e) stagiaire (320)	Cadre nouvellement embauché(e) ou promu(e), qui va parfaire sa formation en prenant progressivement en charge les différents aspects de la fonction sur une durée de un an.
5	L	Responsable de service (400)	Cadre commercial(e), administratif(ve), informaticien(ne) ou technique possédant une expérience professionnelle et une autorité de compétence. Il (elle) peut avoir la charge, par délégation permanente de l'employeur, de diriger, coordonner et contrôler, sous sa responsabilité, le travail d'un certain nombre de différents niveaux placés sous son autorité.
5	L	Chef d'exploitation informatique (400)	Chef de service responsable de la meilleure utilisation des moyens informatiques mis à sa disposition en vue des travaux à traiter.

⁷⁴ Saglio J. (2007), « Les arrêtés Parodi sur les salaires : un moment de la construction de la place de l'État dans le système français de relations professionnelles », *Travail et Emploi*, n° 111, juillet-septembre, p. 53.

⁷⁵ Saglio J. (1991), « Les logiques de l'ordre salarial : avenants classification et salaire dans le système français de relations professionnelles », *Formation emploi*, n° 35, p. 35 ; voir aussi sur ce sujet, Saglio J. (1987), « Les négociations de branches et l'unité du système français de relations professionnelles : le cas des négociations de classification », *Dr. Soc.*, p. 20 ; Eyraud F., Jobert A., Rozenblatt P. et Tallard M. (1989), *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales*, La Documentation française, 353 p.

NIVEAU	DEGRÉ	INTITULÉ DU POSTE	DÉFINITION DU POSTE
5	M	Chef de projet informatique (500)	En liaison avec les services utilisateurs, il (elle) participe à la conception et supervise la réalisation d'une application informatique plus ou moins complexe nommée projet. Il (elle) encadre les équipes d'analystes et de programmeur(euse)s associés(ées) au projet. Il (elle) est responsable du planning et du budget.
5	M	Chef de groupe acheteur (euse) (500)	Cadre chargé(e) de constituer la collection des articles d'un ou plusieurs rayons. Il (elle) doit parfaitement connaître le marché afin de négocier les meilleures conditions d'achats avec les fournisseurs. Il (elle) peut être amené(e) à décider des actions promotionnelles à mettre en place au niveau des rayons.
		Directeur(trice) de magasin	Cadre expérimenté(e) responsable de la réalisation des objectifs commerciaux budgétaires définis pour son magasin. Il (elle) est également responsable du matériel des locaux, des valeurs et des marchandises qui lui ont été confiés. Il (elle) dirige, coordonne, contrôle le personnel placé sous son autorité. Il (elle) doit veiller à la sécurité dans son magasin. Ce poste se divise en deux échelons :
5	L	Directeur(trice) de magasin 1 ^{er} échelon (400)	- 1 ^{er} échelon : le personnel placé sous ses ordres est constitué d'employés et d'agents de maîtrise.
5	M	Directeur(trice) de magasin 2 ^e échelon (500)	- 2 ^e échelon : le personnel placé sous ses ordres est constitué d'employés, d'agents de maîtrise et éventuellement de cadres.
5	N	Directeur(trice) régional(e) (600)	Cadre de haut niveau ayant la responsabilité commerciale, économique et humaine de plusieurs magasins, dans un secteur géographique déterminé.
5	N	Cadre de direction (600)	Cadre qui dispose de larges initiatives et responsabilités exigeant soit une valeur technique élevée, soit la nécessité de coordonner un ensemble d'activités différentes. Il prend sous sa responsabilité, dans la limite de la compétence qui lui a été reconnue, des décisions engageant l'entreprise.

2.2.2 Génération 2 : évolution en critères classants

Beaucoup de branches ont fait évoluer leur grille en utilisant la méthode des critères classants qui consiste à décrire non plus un métier spécifique mais le contenu du travail et à en déduire une position hiérarchique et donc la qualification de cadre, avec parfois l'indication d'emplois repères.

L'opération de classification consiste à relier les tâches caractérisant l'emploi aux critères de la grille.

Les critères les plus couramment utilisés sont les suivants :

- connaissance et technicité⁷⁶ : renvoie à la formation ou à l'expérience requises pour tenir la fonction (diplôme, titre) ;
- autonomie : degré d'initiative par rapport aux décisions à prendre⁷⁷ ;
- responsabilité : le degré de « commandement » intrinsèque au poste et la responsabilité technique du travail exécuté⁷⁸.

Au-delà de ces trois critères communs, certaines branches en ajoutent d'autres plus spécifiques à leur domaine (par exemple les qualités relationnelles du salarié qui peuvent être importantes dans certains secteurs d'activité, encadré 4).

Au plan formel, un critère classant peut être décrit dans des textes différents lorsqu'il existe plusieurs positions de cadres. Par exemple, l'autonomie fera l'objet de trois paragraphes décrivant ce critère pour les trois positions de cadres que comporte la grille (dans ce cas, il existe donc trois types d'autonomie pour trois types de cadres différents).

⁷⁶ La nature de la fonction occupée constitue le critère cardinal qui permet de classer ou non un salarié dans la catégorie des cadres. La méthode des critères classants conduit cependant à élaborer des définitions en termes généraux.

⁷⁷ Le critère de l'autonomie du cadre est parfois associé à celui des facultés d'initiative dont il dispose. Tel est le cas par exemple des entreprises de propriété. Le cadre est celui qui a une « autonomie d'action résidant dans les initiatives qu'il doit prendre et dans la réalisation des objectifs globaux qui lui ont été fixés ».

⁷⁸ Ce critère est souvent mêlé à celui de l'autonomie. La responsabilité peut s'entendre de deux façons. Soit il s'agit d'avoir à sa charge la prise de décisions. Toutes les conventions collectives l'envisagent selon des modalités très diverses. Soit il s'agit d'une responsabilité de nature plus juridique qui se traduit par une délégation de pouvoirs reçue de l'employeur. C'est le cas de la convention collective du commerce de gros qui prévoit que doit être considéré comme cadre celui qui exerce « par délégation de l'employeur, une responsabilité permanente de commandement sur plusieurs salariés de l'entreprise » ou qui exerce « des fonctions impliquant initiative et responsabilité, notamment économiques, les conduisant à agir au nom de l'entreprise vis-à-vis des tiers ou de la clientèle, dans le cadre des pouvoirs délégués ».

Encadré 4 – Extrait d'une grille à critères classants : Commerce de détail non alimentaire

Quatre critères classants ont été retenus : compétences et connaissances, complexité du poste et multiactivité, autonomie et responsabilité, communication et dimension relationnelle.

a) Compétence et connaissances

La compétence est un critère qui tient compte de la somme des connaissances nécessaires pour exercer la fonction et en avoir la maîtrise.

Les connaissances sont déterminées soit par :

- un niveau d'éducation nationale minimal requis ou non selon la nature de l'emploi ;
- la maîtrise opérationnelle acquise par un diplôme, un titre professionnel ou technique ou un certificat de qualification professionnelle (CQP) ;
- la maîtrise opérationnelle acquise par expérience professionnelle ;
- la formation continue ;
- la validation des acquis de l'expérience (VAE) selon les dispositions légales et réglementaires dispensée par les organismes agréés.

b) Complexité du poste et multiactivité

La complexité du poste se définit selon le degré et la difficulté des tâches à accomplir, les informations à collecter, les réflexions à mener et les objectifs communs à atteindre.

La multiactivité est une richesse pour les salariés et les entreprises du commerce de détail non alimentaire. Elle se caractérise par la faculté d'assurer de façon habituelle plusieurs fonctions de nature différente au sein d'une même filière ou dans le cadre d'une même spécialité.

La multiactivité exercée habituellement se matérialise par le classement et la rémunération minimale afférente au moins au niveau le plus élevé des fonctions assurées conformément aux emplois repères définis.

Toutefois, selon la structure des entreprises, la nature même de certaines fonctions implique que les salariés peuvent être amenés à exercer occasionnellement une fonction d'un statut hiérarchique supérieur (employés et ouvriers, agents de maîtrise, cadres). Dans ce cas, les salariés qui se voient confier la responsabilité d'une fonction correspondant à un niveau supérieur à leur niveau, pendant au moins trois semaines consécutives, bénéficieront, proportionnellement au temps passé, sous forme de prime différentielle, du salaire minimum garanti à ce niveau.

c) Autonomie et responsabilité

[...]

d) Communication et dimension relationnelle

[...]

Parfois ces positions apparaissent comme des catégories particulières qui elles-mêmes font l'objet de descriptions. Un seuil « d'intensité » du critère indique alors le passage d'un statut de non-cadre à cadre. Par exemple, la grille de classification de la CCN du personnel de courtage d'assurances prévoit 5 critères classants déclinés dans 8 classes (classes A à H). Les salariés des classes E à H sont considérés comme cadres (voir tableau *infra*).

**Extrait d'une grille à critères classants avec seuil d'intensité (critère de la responsabilité) :
Personnel de courtage d'assurances**

	A	B	C	D	E	F	G	H
Responsabilité	Responsable de l'accomplissement des tâches confiées.	Réalisation de travaux et du traitement de tâches diversifiées. Travail en coopération au sein d'une équipe.	Responsable de la réalisation des travaux confiés et de leur contrôle, du bon transfert de l'information tant au sein de l'équipe à laquelle il appartient qu'aux interlocuteurs externes.	Responsable de la réalisation des objectifs définis par le supérieur hiérarchique. Responsable de la communication d'informations adaptées. Animation possible d'une équipe.	Responsable de la réalisation des missions et des objectifs définis en coordination avec un supérieur hiérarchique. Responsabilité possible d'une équipe.	Responsable de la réalisation de ses missions et objectifs propres et de ceux de son équipe le cas échéant.	Responsable de la définition de ses objectifs et du contrôle de leur réalisation, ainsi que de l'application des politiques définies. Responsabilité éventuelle d'une ou plusieurs équipes	Responsable de l'impact technique, économique et social des politiques définies dans son domaine de contribution. Responsabilité éventuelle de la gestion d'une ou plusieurs équipes

2.2.3 Génération 3 : critères classants avec cotation

Certaines branches renégocient leurs grilles pour obtenir un maillage beaucoup plus fin de ces critères⁷⁹. Les critères classants comme l'activité, les connaissances, l'autonomie, les responsabilités, la communication, le commandement, l'expertise, etc. sont toujours appréciés de façon autonome mais ils font l'objet d'une évaluation différenciée déclinée en degrés (il arrive que chaque critère soit décliné en une dizaine de degrés qui font l'objet d'une description dont l'intensité varie de degré en degré). Un nombre de points est attribué à chaque critère ; il correspond au degré retenu. Le total des points obtenus pour l'ensemble des critères permet de déterminer la qualification de cadre, la position dans la hiérarchie des cadres et la rémunération correspondante (voir grille de la Plasturgie ci-dessous).

Cette méthode permet de s'affranchir totalement de la nécessité de décrire les postes (il n'existe plus de groupes de postes dans ces grilles), les emplois (plus d'emplois repères notamment) et parfois les diplômes requis⁸⁰. En outre, la grille de classification ne fait plus directement la distinction entre cadres et non-cadres. Le salarié est classé dans un groupe

⁷⁹ Sur ce processus de refonte dans la branche de la métallurgie, voir Delevallée D. (2019), « Refondre et innover dans la branche : les classifications dans la métallurgie », *JCP S*, 1117.

⁸⁰ Cas de la CCN Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire.

déterminé en fonction du nombre de points obtenus. Ce groupe est lui-même qualifié comme correspondant à une position de cadre ou de non-cadre, le plus souvent dans un autre tableau.

Exemple : la grille de la Plasturgie prévoit que la classification est établie à partir de 5 critères classants communs à tous les emplois, quels que soient le niveau et les responsabilités des salariés. Pour chaque critère classant, une grille de pondération est établie. Le classement de l'emploi s'effectue à partir d'un coefficient déterminé par le nombre total de points obtenus dans la grille de pondération des critères. La qualification de cadre est attribuée à partir de 48 points.

Extrait d'une grille à cotation : Plasturgie

Degré	Connaissances à maîtriser	Technicité de l'emploi	Animation et encadrement		Autonomie	Traitement de l'information
			Animation	Responsabilité hiérarchique		
1	Notions en lecture, écriture, calcul	Mise en œuvre de consignes expliquées par voies démonstratives, orales ou écrites dans un mode opératoire Simple	Pas d'animation ou de conseil auprès de salariés	Pas de responsabilité hiérarchique	Modes opératoires. Consignes simples et détaillées. Prise de décision au niveau du maintien du bon déroulement du processus de travail	Transmission et/ou réception immédiate d'informations instantanément disponibles, inhérentes au poste de travail
	Pondération : 1	Pondération : 1	Pondération : 0	Pondération : 0	Pondération : 1	Pondération : 1
2	Pratique de la lecture, de l'écriture, du calcul (4 opérations)	Mise en œuvre des opérations courantes d'une spécialité, selon des consignes orales et/ou écrites, et/ou des connaissances validées par un CQP I ou correspondant au niveau V de l'Éducation nationale	Animation auprès de salariés relevant des degrés 1 et 2 du critère « technicité de l'emploi »	Responsabilité hiérarchique permanente sur au moins une personne et ses activités professionnelles	Combinaison de modes opératoires. Instructions précises sur les résultats à atteindre. Prise de décision au niveau de la résolution des problèmes classiques inhérents à la technique utilisée	Transmission et/ou réception de plusieurs informations avec traitement immédiat avant application au poste de travail
	Pondération : 2	Pondération : 3	Pondération : 3	Pondération : 2	Pondération : 3	Pondération : 2
3	Connaissances correspondant au niveau V de l'Éducation nationale ou expérience professionnelle équivalente ou connaissances correspondant aux CQP I, II ou III	Mise en œuvre coordonnée d'opérations complexes d'une ou plusieurs spécialités, demandant l'adaptabilité aux aléas, ou à des situations de travail imprévues, et/ou des connaissances validées par un CQP II ou III ou correspondant au niveau V de l'Éducation nationale	Animation auprès de salariés relevant du degré 3 du critère « technicité de l'emploi »	Responsabilité hiérarchique permanente sur un groupe de personnes de même activité professionnelle	Choix des méthodes appropriées et des moyens nécessaires assurant la réalisation des opérations. Prise de décision au niveau de la résolution de problèmes complexes nécessitant une analyse préalable et une action adaptée	Identification, traitement et explication d'informations disponibles à transmettre à son environnement de travail
	Pondération : 3	Pondération : 7	Pondération : 6	Pondération : 4	Pondération : 6	Pondération : 3

4	Connaissances correspondant au niveau IV de l'Éducation nationale ou expérience professionnelle équivalente ou connaissances correspondant au CQP IV	Maîtrise complète d'une spécialité et/ou des connaissances validées par un CQP IV ou V ou correspondant au niveau IV de l'Éducation nationale	Animation auprès de salariés relevant du degré 4 du critère « technicité de l'emploi »	Responsabilité hiérarchique permanente sur un groupe de personnes d'activités professionnelles diverses	Mise en œuvre de méthodes et procédés pour exploiter des données complexes et variées nécessitant une étude préalable. Les décisions prises optimisent le résultat à atteindre	Identification, recherche et échanges argumentés d'informations à traiter, disponibles ou non et dont la transmission incombe au titulaire
	Pondération : 6	Pondération : 12	Pondération : 10	Pondération : 6	Pondération : 9	Pondération : 5
5	Connaissances correspondant au niveau III de l'Éducation nationale ou expérience professionnelle équivalente ou connaissances correspondant au CQP V	Maîtrise de plusieurs spécialités mises en œuvre séparément et/ou des connaissances correspondant au niveau III de l'Éducation nationale	Animation auprès de salariés relevant des degrés 5 et 6 du critère « technicité de l'emploi »	Responsabilité hiérarchique permanente sur plusieurs groupes de personnes d'activités professionnelles diverses	A partir de directives définissant le cadre général de l'emploi pour la réalisation de travaux d'ensemble complexes, prise de décisions opérationnelles liées au périmètre de responsabilités : techniques, économiques, sociales ou commerciales	Exploitation d'informations pertinentes pour convaincre les interlocuteurs internes ou externes soit pour mobiliser autour d'un projet commun soit pour parvenir à un accord
	Pondération : 9	Pondération : 16	Pondération : 14	Pondération : 9	Pondération : 15	Pondération : 9
6	Connaissances correspondant au niveau II de l'Éducation nationale (Bac + 4) ou expérience professionnelle équivalente	Maîtrise de plusieurs spécialités mises en œuvre de façon coordonnée pour maîtriser un processus complet et/ou des connaissances correspondantes au niveau II de l'Éducation nationale	Animation auprès de salariés relevant du degré 7 du critère « technicité de l'emploi »	Responsabilité hiérarchique permanente sur un ensemble de groupes de personnes d'activités professionnelles diverses	Après recueil de données pertinentes, définition de la stratégie, des plans d'action et validation des choix opérationnels de son entité	Définition de la stratégie de communication pour soutenir la politique générale de l'entreprise. Participation à sa déclinaison dans toutes les entités
	Pondération : 11	Pondération : 20	Pondération : 18	Pondération : 12	Pondération : 20	Pondération : 11
7	Connaissances correspondant au niveau I de l'Éducation nationale (Bac + 5) ou expérience professionnelle équivalente	Maîtrise de plusieurs domaines d'activité pour participer à la conception et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise	-	-	-	-
	Pondération : 15	Pondération : 25				

Le classement dans la catégorie des cadres s'effectue ensuite à partir d'un coefficient calculé d'après le nombre total de points obtenus à partir de la grille de pondération des critères.

Points attribués	Coefficient	Catégorie
4 à 7	700	Non-cadres (1)
8 à 11	710	
12 à 15	720	
16 à 19	730	
20 à 23	740	
24 à 27	750	
28 à 31	800	
32 à 36	810	
37 à 41	820	
42 à 47	830	Assimilés cadres (1)
48 à 57	900	Cadres
58 à 68	910	
69 à 79	920	
80 à 91	930	
92	940	
(1) Relevant de l'avenant collaborateurs.		

Ces grilles avec cotation permettent de classer les emplois isolément les uns des autres. On peut donc se demander si un emploi est encore comparable à un autre dans une grille comportant plusieurs critères classants, plusieurs sous-critères (degrés), chacun faisant l'objet d'une cotation de 1 à 25. Plus aucun cadre n'est susceptible d'occuper le même type d'emploi que ses collègues puisque chaque emploi doit faire l'objet d'une « pesée » ou double pesée comme il est précisé dans la grille d'une autre branche (« Réaliser une pesée minimum et une pesée maximum afin de définir la fourchette de points déterminant le seuil et le plafond du positionnement de l'emploi⁸¹ »).

Certains représentants de branche insistent sur le fait que cette objectivation permet toujours de classer des emplois et non ceux qui les occupent. Mais en pratique toutes les entreprises n'effectuent pas la pesée de l'ensemble de leurs emplois. C'est au moment du recrutement

⁸¹ CCN des industries alimentaires diverses qui ne fait plus aucune référence à un diplôme pour être qualifié de cadre (mais la possibilité en reste ouverte car il est précisé pour le critère « connaissances » qu'elles se mesurent par l'expérience, l'habilitation ou le diplôme).

que l'emploi est le plus souvent coté, parfois en fonction du profil du candidat au moment de la conclusion du contrat de travail. Dans ce cas, la classification pourrait devenir subjective car elle tiendrait compte des qualités personnelles du cadre qui doit occuper le poste.

2.3 Typologie des branches

En 2019, sur 41 branches étudiées, 7 ont conservé une méthode de classification « Parodi », 27 ont adopté une grille à critères classants et 7 ont une grille à critères classants avec cotation⁸² (voir tableau *infra*).

Mais il faut souligner la grande diversité des pratiques pour une même méthode de classification. Les critères retenus pour déterminer la qualité de cadre dans une grille à critères classants sont parfois très détaillés (Services de l'automobile⁸³) ou succincts (Industries du caoutchouc⁸⁴).

En pratique, la distinction entre une grille à critères classants et une grille avec cotation peut être malaisée. Certaines grilles de classification à critères classants sont très élaborées et se rapprochent techniquement des grilles avec cotation mais sans attribution de points de cotation⁸⁵.

⁸² Dans une étude portant sur les diplômes, effectuée à partir d'un échantillon de 160 conventions de branche, P. Caillaud observe que 89 d'entre elles, soit 55 %, utilisent des grilles à critères classants (Caillaud P. (2015), « La reconnaissance des diplômes dans les classifications de branche. Des évolutions sans révolution », *Bref du Céreq*, n° 339, octobre). Cette différence de l'ordre de 30 % (82 % de grilles à critères classants dans notre propre échantillon et en 2019) peut s'expliquer par le fait que nous avons retenu des branches dans lesquelles la négociation est active. Par ailleurs, la renégociation des accords de classification concerne plusieurs dizaines de branches chaque année. Les bilans annuels de la négociation collective établis par le ministère du Travail font une distinction entre d'une part les textes de portée limitée complétant et actualisant les grilles, et d'autre part les textes modifiant les grilles dans leur structure même, qu'il s'agisse d'aménagements substantiels apportés aux grilles ou de refontes du système de classification. Les refontes totales concernaient 12 conventions en 2008, 13 en 2009, 6 en 2010, 7 en 2011, 5 en 2012, 5 en 2013, 4 en 2014, 8 en 2015, 7 en 2016, 11 en 2017. En dix ans 78 branches ont ainsi totalement refondu leurs grilles de classification. Ces refontes adoptent presque exclusivement des grilles à critères classants (mais toutes n'étaient pas des grilles « Parodi » avant la refonte, le passage ou l'adoption directe du système à critères classants ayant déjà été négocié précédemment).

⁸³ Les cadres sont classés en 5 niveaux. Les 4 premiers niveaux sont dotés de 3 degrés de progression (A, B et C). L'employeur détermine pour chaque cadre le degré par application combinée des 4 critères suivants : responsabilité pour former, animer et motiver le personnel placé sous sa subordination ; autonomie ; expérience ; autorité.

⁸⁴ Trois niveaux de cadres comportant 3 échelons.

⁸⁵ Cas de la CCN Restauration de collectivités. Un seul niveau de cadre défini à partir de 5 critères classants, eux-mêmes déclinés en 6 degrés (D1, D2 etc.). Seule la catégorie D6 correspond à la fonction de cadre. En outre la fonction de cadre n'est conférée qu'aux salariés classés D6 dans les 5 critères. Cette CCN ajoute une grille d'emplois repères (un seul emploi pour les cadres : chef de secteur/directeur de restaurant) et une grille de fonctions support (administration, comptabilité, paye, etc.).

CCN	Grille de classification type en 2019
Plasturgie	Cotation
Succursales de vente au détail d'habillement	Cotation
Cinq branches – industries alimentaires	Cotation
Commerce détail et gros à prédominance alimentaire	Cotation
Mutualité	Cotation
Prestataires de services secteur tertiaire	Cotation
Organismes de formation	Cotation
Métallurgie cadres	Critères classants
Bâtiment cadres	Critères classants
Travaux publics cadres	Critères classants
Industries chimiques	Critères classants
Industrie pharmaceutique	Critères classants
Caoutchouc	Critères classants
Ameublement – négoce de l'ameublement	Critères classants
Industries textiles	Critères classants
Commerce articles de sport équipements loisirs	Critères classants
Publicité	Critères classants
Télécommunications	Critères classants
Commerces de gros	Critères classants
Commerces de détail non alimentaire	Critères classants
Services de l'automobile	Critères classants
Restauration de collectivités	Critères classants
Restauration rapide	Critères classants
Hôtels cafés restaurants	Critères classants
Transports routiers	Critères classants
Transports aériens personnel au sol	Critères classants
Hospitalisation privée à but lucratif	Critères classants
Sociétés d'assurances	Critères classants
Immobilier	Critères classants

CCN	Grille de classification type en 2019
Bureaux d'études techniques	Critères classants
Cabinets d'experts comptables	Critères classants
Activités du déchet	Critères classants
Entreprises de propreté et services associés	Critères classants
Sport	Critères classants
Pharmacie d'officine	Parodi
Commerces de détail papeterie bureau informatique	Parodi
Bricolage (vente au détail en libre-service)	Parodi
Transports publics urbains de voyageurs	Parodi
Banques	Parodi
Coiffure	Parodi
Services à la personne (entreprises)	Parodi

2.4 Le recours aux emplois repères

Certaines grilles, le plus souvent de type « Parodi », utilisent encore les emplois repères, même pour les cadres.

Elles peuvent en faire un critère quasi exclusif, comme celle des Transports routiers (grille « Parodi amélioré ») qui définit vingt emplois types pour les ingénieurs et cadres. Dans cette grille, la qualité de cadre se déduit d'une part de l'occupation de l'un des emplois types décrits dans une nomenclature qui les classe par groupe (les emplois repères) et d'autre part de la possession d'une « formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière résultant soit d'études sanctionnées par un diplôme des écoles spécialisées soit d'une expérience professionnelle équivalente ».

Les grilles de classification de certaines activités sont parfois contraintes de se référer à des emplois précis en raison de leur caractère technique. C'est le cas des personnels de santé (CCN Hospitalisation privée). Les grilles de type « Parodi » sont donc pertinentes pour certaines branches dont le contenu des postes est clairement identifié et qui sont relativement homogènes au sein de la branche.

D'autres grilles de classification à critères classants utilisent les emplois repères à titre d'exemple. L'exemple cité par la grille permet de classer directement les salariés occupant l'emploi dans la position de cadre correspondante. C'est aussi une méthode de classement par approximation pour positionner des salariés qui occupent un emploi similaire à celui donné en exemple.

Enfin, certaines grilles utilisent l'emploi repère pour décrire la méthode de classification. Elles indiquent de manière très pédagogique la façon dont s'opère la classification d'un emploi à

partir des critères classants. Le contenu de l'emploi est décrit, puis sa position dans la grille est signalée et ensuite justifiée par les critères classants⁸⁶.

2.5 L'importance relative de la formation au-delà du diplôme

La formation des cadres et leurs diplômes font partie de leurs caractéristiques sociologiques historiques⁸⁷. Pourtant seules 22 CCN sur les 41 que nous avons analysées font référence à un diplôme ou à un niveau d'étude dans leur grille de classification des cadres⁸⁸.

Il est fait référence au diplôme de quatre façons :

- la CCN indique un nombre d'années d'études post-bac : bac+2, bac+3 etc. ou bien un niveau de l'éducation nationale de type « niveau I ou niveau II » ;
- la CCN peut viser un diplôme de l'enseignement supérieur suivi ou non d'une mention de spécialité (licence, master 1, DUT, BTS...) ;
- la CCN peut citer des diplômes précis, notamment les diplômes d'exercice (médecin, expert-comptable) ;
- la CCN peut viser un diplôme délivré par une école (école d'ingénieurs).

Certaines CCN définissent le cadre comme étant celui qui a une « formation », des « savoir-faire acquis par une formation » ou des « connaissances théoriques » sans indiquer s'ils sont sanctionnés par un diplôme ou une certification.

La possession d'un diplôme n'est jamais un critère exclusif de classification dans la catégorie des cadres ; il est toujours rattaché à l'exercice d'une fonction correspondante. Certaines CCN précisent qu'il doit correspondre aux fonctions exercées qui sont décrites dans la grille. Par exemple, dans la métallurgie sont considérés comme cadres de niveau 1 :

- les ingénieurs diplômés selon les termes de la loi et engagés pour remplir immédiatement ou au bout d'un certain temps une fonction d'ingénieur ;
- les autres diplômés engagés pour remplir immédiatement ou au bout d'un certain temps des fonctions de cadres techniques, administratifs ou commerciaux, et titulaires d'un des diplômes nationaux énumérés par la convention collective⁸⁹.

⁸⁶ CCN Publicité. Critères classants détaillés associés à des emplois repères par secteur (Affichage, Agences, Agences média, Régies radios, etc.).

⁸⁷ Eckert H., Gadéa C. et Grelon A. (2003), « La formation des cadres : une longue histoire et de lourds enjeux », *Formation Emploi*, n° 83, p. 27 ; Eckert H. et Epiphane D. (2003), « Les cadres et leurs diplômes : une homogénéisation au détriment des peu diplômés ? », *Formation Emploi*, n° 83, p. 35.

⁸⁸ P. Caillaud précise que l'absence de référence au diplôme peut tenir au fait qu'avant la recodification de 2008, l'article L. 133-5 ancien du Code du travail prévoyait que les conventions collectives de branche devaient, pour pouvoir être étendues, comporter des éléments sur les niveaux de qualification, « notamment les mentions relatives aux diplômes et aux titres professionnels délivrés au nom de l'État ». Après la recodification, la référence au diplôme a disparu dans l'actuel L. 2261-22, 3° du Code du travail (Caillaud P., Quintero N. et Séchaud F. (2013), « Quelle reconnaissance conventionnelle des diplômes dans les relations formation emploi ? La place, le statut et le rôle des diplômes dans les conventions collectives », *CPC études*, n° 2, Céreq, p. 36).

Beaucoup de CCN stipulent qu'à ces diplômes peuvent être substituées une expérience et des compétences professionnelles. Cette précision permet de les reconnaître comme équivalentes à un diplôme ou à un titre, par exemple lorsque sont évoqués les cadres « possédant des connaissances générales et professionnelles comparables à celles acquises après une année d'études universitaires au-delà du niveau III » (Métallurgie) ou lorsqu'il est indiqué que les connaissances « peuvent être remplacées par une expérience professionnelle complétée par une formation appropriée⁹⁰ ». Une CCN se réfère aux « compétences » du cadre en précisant qu'elles sont acquises soit par des diplômes de l'enseignement supérieur soit par une expérience professionnelle⁹¹.

Certaines CCN mettent d'abord en avant ces compétences et ensuite le diplôme qui n'est plus véritablement un critère classant, par exemple lorsque la grille évoque des « Collaborateurs ayant acquis par des études ou par une longue expérience personnelle une formation professionnelle, appuyée sur des connaissances générales souvent reconnues par un diplôme⁹² ». Il existe toutefois un décalage important entre les stipulations des grilles qui valorisent l'expérience professionnelle en la substituant au diplôme et le constat sociologique qu'il est difficile d'accéder au statut de cadre par promotion⁹³.

Le diplôme peut également caractériser un des critères classants, notamment l'autonomie : « Peut également occuper une fonction de cadre, le salarié dont la formation technique spécifique lui permet d'exercer des missions requérant la mise en œuvre de ses connaissances de façon autonome et responsable (exemples : diplômes d'école d'ingénieurs, des facultés de droit, de sciences économiques, des écoles supérieures de commerce⁹⁴... »).

Les certificats de qualification professionnelle de branche (CQP) sont peu cités dans les grilles de classification des cadres, hormis certains emplois très spécifiques qui permettent de classer parmi ces cadres les titulaires d'un certificat, par exemple le CQP « Responsable

⁸⁹ Institut supérieur des affaires ; École des hautes études commerciales ; Écoles supérieures de commerce et d'administration des entreprises ; École supérieure des sciences économiques et commerciales ; Institut commercial relevant d'une université ; Institut supérieur d'études politiques de Paris, Aix-en-Provence, Bordeaux, Grenoble, Lyon, Strasbourg et Toulouse ; Centre d'études littéraires supérieures appliquées ; agrégations, doctorats (docteur d'État, docteur ingénieur, docteur 3^e cycle) ; diplômes d'études approfondies, diplômes d'études supérieures spécialisées, maîtrises et licences, délivrés par les universités de lettres, de droit, de sciences économiques, de sciences humaines et de sciences, médecine du travail (s'agissant de médecins de services médicaux du travail d'entreprise ou d'établissement), titulaires d'un certificat de qualification de la catégorie D.

⁹⁰ CCN Industrie chimiques.

⁹¹ CCN Activité du déchet. Les cadres sont ceux qui « possèdent des compétences résultant soit d'études sanctionnées par un diplôme de l'enseignement supérieur, soit d'une expérience professionnelle, compétences qu'elles mettent en œuvre dans l'exercice de leurs fonctions ».

⁹² CCN Transport aérien personnel au sol.

⁹³ Baraton M. (2006), « De la difficulté à devenir cadre par promotion », *Insee Première*, n° 1062 ; Boltanski L. (1978), « Les cadres autodidactes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 22, p. 3 ; Möbus M. (2011), « Devenir cadre par la promotion. Données de cadrage », *Notes emploi-formation*, n° 47, Céreq, 62 p. ; Cadet J.-P. et Möbus M. (2011), « La promotion au statut de cadre des professions intermédiaires », étude Apec-Céreq, 83 p.

⁹⁴ CCN Cabinets d'experts comptables.

d'un salon de coiffure⁹⁵ ». C'est une différence importante par rapport aux non-cadres de plus en plus classés en fonction de l'obtention de ces CQP de branche⁹⁶.

2.6 Le contentieux de la classification des cadres

Il existe peu de contentieux de la classification des cadres⁹⁷. La Cour de cassation décide que la qualification de cadre doit être déterminée par le juge selon une méthode syllogistique classique. Le juge doit partir de la situation de fait qui lui est soumise et déterminer l'éventuelle qualification de cadre par application de la règle conventionnelle négociée dans la grille de classification de la convention collective de branche.

C'est ainsi, selon la Cour de cassation, qu'il « *appartient au juge de rechercher les fonctions réellement exercées par le salarié*⁹⁸ » lorsqu'il est saisi d'une demande de classification conventionnelle et d'attribution du coefficient correspondant. Si l'emploi occupé n'est pas prévu par la convention, le classement se fait au niveau correspondant au poste le plus proche⁹⁹.

Il faut remarquer que cette méthode fonctionne plutôt bien pour des grilles de classification de type « Parodi » ou qui comportent des emplois repères. L'exercice est plus difficile pour les grilles à critères classants avec cotation. La discussion devient très technique devant la juridiction prud'homale lorsqu'il faut débattre contradictoirement d'une « pesée » de l'emploi sur la base de plusieurs dizaines de critères (cas d'une grille avec cinq critères classants et sept sous-critères notés de 1 à 10).

La jurisprudence ne prend pas en compte le critère du diplôme¹⁰⁰. Par exemple, si une convention collective définit l'emploi d'analyste programmeur selon les tâches effectuées, il est décidé que le salarié qui exerce des tâches d'analyse et de programmation occupe un tel emploi, même s'il n'est pas détenteur du diplôme d'analyste-programmeur¹⁰¹.

Dans la plupart des litiges, le principal enjeu pour le cadre est d'obtenir d'une part un rappel de salaire correspondant au coefficient conventionnel¹⁰², et d'autre part des dommages-intérêts s'il justifie d'un préjudice particulier comme la perte d'une partie de ses droits à retraite¹⁰³.

⁹⁵ CCN Coiffure.

⁹⁶ Caillaud P. (2015), « La reconnaissance des diplômes dans les classifications de branche. Des évolutions sans révolution », *Bref du Céreq*, n° 339, octobre.

⁹⁷ Briguet-Lamarre R. (2019), « L'action en requalification conventionnelle », *JCP S*, 1235.

⁹⁸ Cass. soc., 21 juin 1989, n° 86-43.209 : *Bull. civ.* 1989, V, n° 456 ; Cass. soc., 27 mars 1996, *RJS* 1996, n° 519 ; Cass. soc., 11 octobre 2000 : *RJS* 2001, n° 161 ; Cass. soc., 30 mai 2007, n° 05-45.583, *RJS* 2007, n° 923.

⁹⁹ Cass. soc., 3 mai 1989, n° 86-45.423, *RJS* 1989, n° 564 ; Cass. soc., 19 mars 2008, n° 06-45.413.

¹⁰⁰ Sauf s'il est mentionné dans la grille de classification et qu'il correspond aux fonctions du salarié. Dans ce cas, un salarié ne peut pas revendiquer une qualification subordonnée à un diplôme qu'il n'a pas (Cass. soc., 24 juin 2015, n° 14-10.709, *RJS* 2015, n° 615).

¹⁰¹ Cass. soc., 16 novembre 2004, n° 02-44.123.

¹⁰² Cass. soc., 1^{er} juillet, 2009, n° 07-42.691, *RJS* 2009, n° 759.

¹⁰³ Cass. soc., 3 mai 2000, n° 97-43.263.

La Cour de cassation admet la validité des surclassements contractuels. Autrement dit, l'employeur peut accorder au salarié une qualification supérieure à celle résultant de ses fonctions¹⁰⁴. Le salarié doit alors bénéficier des avantages liés à cette qualification¹⁰⁵.

2.7 L'adaptation des grilles de classification de branche par accord d'entreprise

La classification des salariés relève du « bloc 1 » de la hiérarchie des normes conventionnelles telle qu'elle résulte, en dernier lieu, des ordonnances n° 2017-1385 du 22 septembre 2017 et n° 2017-1718 du 20 décembre 2017. Selon l'article L. 2253-1 du Code du travail : « Les stipulations de la convention de branche prévalent sur la convention d'entreprise conclue antérieurement ou postérieurement à la date de leur entrée en vigueur, sauf lorsque la convention d'entreprise assure des garanties au moins équivalentes. Cette équivalence des garanties s'apprécie par ensemble de garanties se rapportant à la même matière. »

Ces accords d'entreprise sont négociés :

- soit parce que la convention de branche renvoie expressément à une négociation d'entreprise. Par exemple la grille « Cadres » de la CCN Télécommunications envisage la « création possible d'une catégorie D bis par accord d'entreprise » ;
- soit de manière autonome. Même négociés avant la date d'entrée en vigueur des ordonnances de 2017, ces accords ne sont valables que lorsqu'ils assurent « des garanties au moins équivalentes » aux classifications de branche (voir tableau *infra*).

Exemples d'accords d'entreprise portant sur les classifications conclus en 2017 et 2018	
Entreprises	Date
Association Accueil et Promotion	22 décembre 2017
Apec	12 janvier 2018
Electro-dépôt (accord catégoriel)	15 mai 2018
Gerson	1 ^{er} décembre 2017
Laïta	19 octobre 2017
Nestlé	15 juin 2018
Rayonier	2 août 2018
Sémaphores	25 septembre 2017
Société des courses de la Côte d'Azur	12 juin 2018

¹⁰⁴ Cass. soc., 12 janvier 2010, n° 08-42.835, *RJS* 2010, n° 232.

¹⁰⁵ Cass. soc., 17 juillet 1996, n° 93-46.014, *RJS* 1996, n° 887 ; Cass. soc., 31 octobre 2012, n° 11-20.986, *RJS* 2013, n° 40.

Socovo	8 décembre 2017
Teisseire	1 ^{er} avril 2018 (application)
Unsa	11 décembre 2017

Ces accords de classification résultant de la négociation d'entreprise assurent tous « des garanties au moins équivalentes » comme le prévoit désormais le Code du travail (ceux conclus avant les ordonnances de 2017 restent valables s'ils remplissent cette condition). Ils s'articulent avec l'accord de classification de branche selon des modalités et des objectifs variables :

- suppléer l'absence de grille de classification de branche ou l'absence de rattachement de l'entreprise à une convention de branche (accords Apec, Société des courses de la Côte d'Azur, Unsa) ;
- ajouter des points supplémentaires à la grille de classification de branche, par exemple pour prendre en compte l'importance du site géré par un cadre directeur d'établissement d'hébergement (accord Association Accueil et Promotion) ;
- créer des échelons à l'intérieur des positions définies par la grille de classification des cadres de la branche et préciser les critères pour passer d'un échelon à l'autre (accord Electro-dépôt) ;
- préciser les caractéristiques des critères classants de la grille de classification de branche (accord Gerson) ;
- créer des niveaux de cadres, par exemple après avoir fait le constat d'une difficulté à appliquer l'accord de classification interprofessionnel national du fait du faible nombre de niveaux existants dans cette catégorie (Laïta – création de cinq niveaux) ;
- mettre en place et faire évoluer un système d'appréciation de la performance des cadres (Nestlé) ;
- clarifier la classification hiérarchique de branche, par exemple pour tenir compte du positionnement des individus et des fonctions et rendre plus explicites les critères de ce positionnement hiérarchique et de la rémunération associée (Rayonier) ;
- créer des emplois repères, par exemple pour homogénéiser les 5 conventions collectives applicables aux 12 sociétés appartenant à la holding, les 120 intitulés de postes, et diverses primes, et ce pour un total de 370 salariés (Socovo) ;
- substituer une grille de classification d'entreprise à celle de la branche en convenant « expressément que la mise en œuvre de cette nouvelle classification n'entraînera aucune modification, tant dans la structuration que dans le montant des rémunérations en vigueur au sein de la société » (Teisseire).

Ces accords montrent que le champ de la négociation d'entreprise sur les classifications reste assez large et que les négociateurs n'hésitent pas à exercer ces prérogatives dans le strict respect des stipulations des accords de branche.

2.8 Part de cadres dans les branches : de 2 % à 59 %

Nous avons analysé 40 conventions collectives de branche représentant 70 % des cadres toutes branches confondues (et non 41 conventions collectives pour le reste de l'étude, car trois branches catégorielles – métallurgie, bâtiment, travaux publics – qui ont 100 % de cadres ont été intégrées dans les deux CRIS Métallurgie-Sidérurgie et Bâtiment-Travaux publics).

La part des cadres est très variable selon les branches (voir tableau *infra*) : les trois branches comportant la part de cadres la plus élevée sont les Télécommunication (59 %), les Bureaux d'études techniques (59 %) et la Banque (54 %) ; les trois branches comportant la part de cadres la moins élevée sont toutes à 2 % et sont les Entreprises de propreté et services associés, la Coiffure et les Entreprises de services à la personne.

Part des cadres dans l'effectif total par ordre décroissant

CCN	Pourcentage de cadres dans la branche 2015
1. Télécommunications	59
2. Bureaux d'études techniques	59
3. Banques	54
4. Publicité	45
5. Sociétés d'assurances	45
6. Industrie pharmaceutique	36
7. Métallurgie et Sidérurgie (CRIS*)	28
8. Industries chimiques	27
9. Immobilier	27
10. Cabinets d'experts comptables	27
11. Pharmacie d'officine	25
12. Mutualité	22
13. Transports aériens personnel au sol	21
14. Commerce de gros	19
15. Organismes de formation	19
16. Caoutchouc	18
17. Cinq branches – Industries alimentaires diverses	17
18. Plasturgie	15
19. Industries textiles	15
20. Commerce articles de sport équipements loisirs	15

21. Commerces de détail papeterie bureau informatique	15
22. Succursales de vente au détail d'habillement	13
23. Prestataires de services secteur tertiaire	13
24. Ameublement – négoce de l'ameublement	12
25. Bâtiment et Travaux publics (CRIS*)	10
26. Commerces de détail non alimentaire	10
27. Bricolage (vente au détail en libre-service)	10
28. Services de l'automobile	9
29. Activités du déchet	9
30. Commerce détail et gros à prédominance alimentaire	7
31. Transports routiers	7
32. Hospitalisation privée	7
33. Restauration de collectivités	6
34. Hôtels cafés restaurants	6
35. Sport	6
36. Restauration rapide	4
37. Transports publics urbains de voyageurs	2
38. Entreprises de propreté et services associés	2
39. Coiffure	2
40. Services à la personne (entreprises)	2

* Les trois branches catégorielles (métallurgie, bâtiment, travaux publics) ont été intégrées dans les deux CRIS Métallurgie-Sidérurgie et Bâtiment-Travaux publics.

Sources : DADS-Dares

Sur la totalité des branches (et non pas seulement celles de notre sélection), en 2009 la part des cadres représente 16 % de l'emploi total. En 2015, cette part passe à 18 %. Alors que le nombre total de salariés, toutes catégories confondues, est presque stable entre 2009 et 2015 (légère augmentation de 0,49 %), le nombre de cadres augmente beaucoup plus au cours de la même période (13 %). Entre 2009 et 2015, l'emploi total a ainsi augmenté de 75 000 salariés et le nombre total de cadres de 321 852 salariés¹⁰⁶. Cela laisse à penser que le nombre d'emplois de cadres a augmenté (création d'emplois) et que des emplois de non-cadres ont été supprimés.

¹⁰⁶ Cette tendance est identique à celle constatée par l'Agirc dont le nombre de cotisants est passé de 3,7 millions en 2009 à 4,21 millions en 2017.

	Nombre total de salariés en 2009	Nombre total de salariés en 2015	Évolution de 2009 à 2015 (%)	Nombre total de cadres en 2009	Nombre total de cadres en 2015	Évolution du nombre de cadres de 2009 à 2015 (%)	Part de cadres en 2009 et en 2015 (en %)
Ensemble des conventions collectives de branche	15 417 600	15 492 600	+0,49	2 466 816	2 788 668	+13	16/18

Source : Dares

Parmi 38 branches qui ont pu être comparées entre 2009 et 2015, 3 ont subi une diminution de la part des cadres, 9 ont connu une stagnation et 26 sont en augmentation (voir tableau *infra*). Les branches qui ont bénéficié de l'augmentation la plus importante de la part de cadres **en points** de pourcentage entre 2009 et 2015 sont les suivantes : Banques (+11 pts), Télécommunications¹⁰⁷ (+9 pts), Publicité (+6 pts), Caoutchouc (+5 pts), Sociétés d'assurance (+5 pts), Industrie pharmaceutique (+4 pts), Bureaux d'études techniques (+4 pts).

L'évolution, quel que soit son sens, de la part de cadres **en points** masque trois types de tendance **en pourcentages**¹⁰⁸ (voir tableau *infra*) :

- l'emploi total de la branche augmente (20 branches sur 38) et l'emploi des cadres augmente aussi, soit dans une proportion identique (Transports publics urbains de voyageurs, Transports routiers, Restauration rapide, Sport), soit dans une proportion moins élevée (Commerce articles de sport), soit dans une proportion plus élevée (Télécommunications, Sociétés d'assurance, Bureaux d'études techniques). Notre échantillon ne comporte aucun cas de branche dans laquelle l'emploi total augmente et le nombre de cadres baisse ;
- l'emploi total d'une branche diminue (18 branches sur 38) et l'emploi des cadres augmente, parfois dans des proportions très importantes (Caoutchouc, Publicité, Industrie pharmaceutique). 10 des 18 branches dont l'emploi total diminue se distinguent par une augmentation de l'effectif de cadres entre 2009 et 2015 ;
- l'emploi total d'une branche diminue et l'emploi des cadres diminue aussi, soit dans une proportion identique (Transport aérien au sol), soit dans une proportion moins élevée (Ameublement négoce), soit dans une proportion plus élevée (Formation, Coiffure).

¹⁰⁷ Une part de l'augmentation du nombre de cadres dans la branche peut s'expliquer en partie par la diminution progressive du nombre de cadres fonctionnaires de l'ancien établissement public France Telecom remplacés, lors de leur départ, par des cadres ayant conclu des contrats de travail de droit privé. En 2018 l'effectif de cette entreprise est de 135 943 agents dont 40 % de fonctionnaires en baisse significative : 45 % en 2017 et 50 % en 2016 (Source : Orange, *Document de référence 2018 – Rapport financier annuel*, p. 176). Ces fonctionnaires ne sont pas comptabilisés dans l'effectif de la branche.

¹⁰⁸ Ces évolutions peuvent être biaisées par des effets de cycle économique (la crise en 2009 est terminée en 2015).

	Branche	Hausse ou baisse du volume d'emploi total entre 2009 et 2015 (en %)	Hausse ou baisse du volume d'emploi des cadres entre 2009 et 2015 (en %)	Part de cadres dans la branche en 2009 et en 2015 (en %)
Emploi total augmenté Emploi des cadres augmenté	1. Sport	+44	+44	6 / 6
	2. Succursales de vente au détail d'habillement	+30	+54	11 / 13
	3. Restauration rapide	+28	+28	4 / 4
	4 Bureaux d'études techniques	+22	+31	55 / 59
	5. Hospitalisation privée	+14	+34	6 / 7
	6. Prestataires de services secteur tertiaire	+13	+22	12 / 13
	7. Commerce articles de sports équipements loisirs	+10	+3	16 / 15
	8. Télécommunications	+8	+27	50 / 59
	9. Cabinets d'experts comptables	+7	+12	26 / 27
	10. Commerce détail et gros à prédominance alimentaire	+6	+6	7 / 7
	11. Transport routier	+5	+5	7 / 7
	12. Hôtels cafés restaurants	+5	+5	6 / 6
	13. Bricolage (vente au détail en libre-service)	+4	+16	9 / 10
	14. Sociétés d'assurance	+4	+17	40 / 45
	15. Entreprises de propreté et services associés	+4	+4	2 / 2
	16. Commerce de gros	+2	+8	18 / 19
	17. Restauration de collectivités	+1	+22	5 / 6
	18. Transports publics urbains de voyageurs	+1	+1	2 / 2
	19. Activités du déchet	+1	+13	8 / 9
	20. Pharmacie d'officine	0	+4	24 / 25

	Branche	Hausse ou baisse du volume d'emploi total entre 2009 et 2015 (en %)	Hausse ou baisse du volume d'emploi des cadres entre 2009 et 2015 (en %)	Part de cadres dans la branche en 2009 et en 2015 (en %)
Emploi des cadres augmente Emploi total diminue	21. Industrie pharmaceutique	-3	+8	32 / 36
	22. Métallurgie-Sidérurgie (CRIS*)	-6	+8	24 / 28
	23. Publicité	-6	+7	39 / 45
	24. Plasturgie	-7	+6	13 / 15
	25. Bâtiment-Travaux publics (CRIS*)	-11	+48	6 / 10
	26. Banques	-17	+4	43 / 54
	27. Mutualité	-5	+3	20 / 22
	28. Caoutchouc	-11	+23	13 / 18
	29. Immobilier	-1	+2	26 / 27
	30. Industries chimiques	-4	+2	25 / 27
Emploi des cadres diminue Emploi total diminue	31. Coiffure	-7	-38	3 / 2
	32. Organismes de formation	-23	-36	23 / 19
	33. Commerces de détail papeterie bureau informatique	-20	-14	14 / 15
	34. Transport aérien au sol	-8	-8	21 / 21
	35. Industries textiles	-20	-7	13 / 15
	36. Ameublement négoce	-13	-5	11 / 12
	37. Services de l'automobile	-2	-2	9 / 9
	38. Commerce de détail non alimentaire	-9	0	9 / 10

* Les trois branches catégorielles (métallurgie, bâtiment, travaux publics) ont été intégrées dans les deux CRIS Métallurgie-Sidérurgie et Bâtiment-Travaux publics.

Sources : DADS-Dares

Il n'est pas possible d'établir une corrélation, et *a fortiori* un lien de causalité, entre l'importance relative des cadres et le mode de définition de la catégorie cadre dans les grilles de classification des conventions collectives. Il en est de même lorsque les grilles sont renégociées : nous n'avons pas identifié de corrélation entre cette renégociation et une hausse ou une baisse de la part des cadres dans l'effectif total de la branche¹⁰⁹.

Certaines branches emploient beaucoup de cadres pour lesquels les critères classants habituels se réfèrent à des capacités techniques : autonomie et responsabilité techniques d'un projet, connaissances techniques de haut niveau et souvent spécialisées, aptitude à coordonner une équipe technique ou un projet comportant plusieurs intervenants¹¹⁰. Ce sont dans ces branches qu'il serait intéressant d'établir des typologies susceptibles de montrer si ces cadres techniques ont un profil différent de celui des cadres qui sont chargés de l'organisation de l'entreprise.

Conclusion

La construction conventionnelle de la notion de cadre repose sur des critères qui sont propres à chaque branche et selon des modalités très variables. Il n'existe pas de définition conventionnelle unique des cadres. La méthode de définition des cadres a beaucoup évolué dans le temps, des grilles de type « Parodi » qui décrivaient des emplois types aux grilles à critères classants, puis à celles qui nécessitent aujourd'hui de procéder à une cotation très complexe.

La très forte part des cadres dans certaines branches (jusqu'à près de 60 %) laisse présumer que les conditions d'exercice de ces fonctions tendent également à être très variables d'une branche à l'autre. La très faible part des cadres dans certaines branches révèle que les niveaux de qualification y sont généralement très bas (Transports publics urbains de voyageurs, Coiffure, Entreprises de propreté et services associés, Services à la personne).

L'évolution de la part des cadres dans les branches entre 2009 et 2015 montre parfois des tendances contre-intuitives, notamment lorsque le volume d'emploi total de la branche baisse mais que le nombre de cadres augmente (en effectif et en pourcentage).

Enfin il n'est pas possible, sur la base des grilles de classification étudiées, d'établir une corrélation entre l'évolution de la part des cadres sur la période 2009-2015 et le fait qu'une grille de classification ait été renégociée pendant la période considérée.

¹⁰⁹ Les négociateurs établissent des grilles de concordance qui évitent de déclasser ou de surclasser les salariés par rapport à l'ancienne classification. Les effets de la renégociation sur les caractéristiques sociologiques de la catégorie cadre pourraient peut-être se mesurer sur plusieurs années au fur et à mesure des recrutements et des départs de salariés.

¹¹⁰ Extraits de la position E (cadres) de la grille de classification de la CCN des Télécommunications (5 critères classants) : 1. Complexité : « organisation et planification de différentes étapes ». 2. Autonomie : « définir les procédures et garantir leur application ». 3. Impact des décisions : « impact important sur les résultats de l'entité ». 4. Relations : « échanger des informations pertinentes ». 5. Connaissances : « maîtrise technique du domaine d'application ».

L'essentiel

- Une grille de classification de type « Parodi » dresse une liste d'emplois ou de fonctions dont certains sont qualifiés comme ressortissant de la catégorie cadres.
- Les grilles à critères classants fixent des critères généraux et les déclinent sous forme de positions dont certaines donnent lieu à l'attribution de la qualité de cadre.
- Les grilles à critères classants à cotation (ou à pesée) comportent des sous-critères sous forme de degrés qui font l'objet d'attribution de points. La qualité de cadre est attribuée à partir d'un certain seuil de points. Cette méthode conduit à une très grande individualisation des postes.
- Le diplôme est un élément qui permet de caractériser le critère des « connaissances », mais qui peut être remplacé par des connaissances ou expériences professionnelles jugées équivalentes. L'importance du diplôme dans la reconnaissance de la qualité de cadre n'est pas un critère essentiel mais un signal.
- La part des cadres dans les branches est très variable (de 2 % à 59 %). Les branches qui ont une forte part de cadres sont celles qui utilisent des salariés ayant un haut niveau de qualification. S'ils ont toujours des responsabilités d'encadrement technique de projets, ce ne sont pas des cadres traditionnels qui ont pour fonction d'organiser l'entreprise. Il n'a pas été possible d'établir un lien entre le type de grille de classification utilisé et le nombre de salariés dans la branche. L'existence d'un tel lien n'est pas pour autant exclue.

3 Des droits et obligations réellement distincts ?

Le principal enjeu de la qualification de cadre tient aux droits et aux obligations que cette reconnaissance emporte. Nous les avons analysés dans 41 conventions collectives : ils se révèlent très variables. Par ailleurs, la négociation d'entreprise tend à prendre le relai depuis que la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 confère aux négociateurs d'entreprise une compétence exclusive dans tous les domaines qui ne sont pas réservés à la branche.

3.1 Des écarts de rémunération très importants selon les branches

Le montant de la rémunération dépend en partie du positionnement du cadre dans la grille de classification¹¹¹. Les écarts de rémunération moyenne des cadres d'une branche à l'autre sont très importants.

¹¹¹ Saglio J. (1986), « Hiérarchies de salaires et négociations des classifications, France, 1900-1950 », *Travail et Emploi*, n° 27, mars, p. 7 ; Saglio J. (1988), « Négociations de classifications et régulation salariale dans le système français de relations professionnelles », *Travail et Emploi*, n° 38, décembre, p. 53.

3.1.1 Ensemble des conventions collectives de branche

Salaire mensuel net moyen d'un cadre équivalent temps plein 2009 (toutes branches confondues)	Salaire mensuel net moyen d'un cadre équivalent temps plein 2015 (toutes branches confondues)
3 780 €	4 140 €

Selon les données de la Dares, sur l'ensemble des conventions de branche le salaire mensuel net moyen d'un cadre en équivalent temps plein a augmenté de 9,52 % de 2009 à 2015.

Augmentation du salaire net moyen par catégorie professionnelle entre 2009 et 2015 (ensemble des branches) :

Ouvriers	Employés	Professions intermédiaires	Cadres
9,4 %	10,2 %	7 %	9,5 %

Si le salaire net moyen des cadres a bien augmenté entre 2009 et 2015, cette augmentation ne leur est pas spécifique puisque les autres catégories ont également bénéficié d'évolutions similaires.

Dans 20 branches sur 41 analysées, le salaire mensuel net moyen d'un cadre dépasse 4 000 euros. Dans 4 branches, ce salaire est inférieur à 3 000 euros.

Salaire mensuel net moyen d'un ETP (euros 2015). Cadres salariés du secteur privé couverts par une CCN (champ Dares)

CCN	Salaire mensuel net moyen d'un équivalent temps plein en 2015	Ensemble des salariés de la branche en 2015	Pourcentage de cadres dans la branche en 2015
1. Transports aériens personnel au sol	6 070	3 280	21
2. Industrie pharmaceutique	5 480	3 740	36
3. Industries chimiques	5 180	3 210	27

CCN	Salaire mensuel net moyen d'un équivalent temps plein en 2015	Ensemble des salariés de la branche en 2015	Pourcentage de cadres dans la branche en 2015
4. Banques	5 140	3 950	54
5. Caoutchouc	4 730	2 610	18
6. Sociétés d'assurances	4 470	3 360	45
7. Métallurgie cadres	4 450	4 450	100
8. Plasturgie	4 390	2 270	15
9. Industries textiles	4 390	2 180	15
10. Cinq branches - Industries alimentaires diverses	4 370	2 390	17
11. Commerces de gros	4 270	2 360	19
12. Transports publics urbains de voyageurs	4 250	2 230	2
13. Cabinets d'experts comptables	4 150	2 580	27
14. Travaux publics cadres	4 120	4 120	100
15. Commerce détail et gros à prédominance alimentaire	4 110	1 760	7
16. Immobilier	4 090	2 540	27
17. Télécommunications	4 060	3 460	59
18. Mutualité	4 030	2 320	22
19. Activités du déchet	4 020	2 060	9
20. Prestataires de services secteur tertiaire	4 010	1 840	13
21. Transports routiers	3 970	1 900	7
22. Entreprises de propreté et services associés	3 970	1 420	2
23. Publicité	3 940	2 970	45
24. Hospitalisation privée	3 940	1 830	7
25. Restauration de	3 880	1 770	6

CCN	Salaires mensuel net moyen d'un équivalent temps plein en 2015	Ensemble des salariés de la branche en 2015	Pourcentage de cadres dans la branche en 2015
collectivités			
26. Bricolage (vente au détail en libre-service)	3 820	1 820	10
27. Services de l'automobile	3 750	1 940	9
28. Bureaux d'études techniques	3 730	3 080	59
29. Ameublement - négoce de l'ameublement	3 720	2 030	12
30. Commerces de détail papeterie bureau informatique	3 660	2 010	15
31. Bâtiment cadres	3 650	3 650	100
32. Sport	3 410	2 010	6
33. Commerces de détail non alimentaire	3 350	1 730	10
34. Organismes de formation	3 280	2 150	19
35. Hôtels cafés restaurants	3 260	1 660	6
36. Succursales de vente au détail d'habillement	3 170	1 760	13
37. Commerce articles de sports équipements loisirs	3 140	1 840	15
38. Restauration rapide	2 990	1 430	4
39. Pharmacie d'officine	2 910	1 980	25
40. Services à la personne (entreprises)	2 510	1 270	2
41. Coiffure	2 060	1 370	2

Source Dares¹¹²

¹¹² Boudjemaa F. (2018), « Portrait statistique des principales conventions collectives de branche en 2015 », *Dares Résultats*, n° 10, mars.

Selon la Dares, Les écarts de salaires entre branches sont dus, en grande partie, à leur composition en termes de catégories socioprofessionnelles. Une forte présence de cadres tire vers le haut le salaire moyen de la branche. Les branches où le salaire est supérieur à 2 700 euros ont au moins 20 % de leurs effectifs composés de cadres.

À la rémunération s'ajoutent de nombreux avantages conférés aux cadres par le contrat de travail, parfois par des accords d'entreprise, ce qui participe à la construction de leur sentiment d'appartenance à cette catégorie : véhicule de fonction, carte bancaire professionnelle, téléphone portable, ordinateur, logement de fonction, surclassement dans les transports, dispositifs d'épargne d'entreprise, etc.

3.2 Des périodes d'essai plus courtes que ce que prévoit la loi

Les 41 conventions collectives analysées stipulent toutes des durées maximales de période d'essai pour les cadres.

Depuis la loi n° 2008-596 du 25 juin 2008, la durée de la période d'essai, renouvellement compris, ne peut pas dépasser huit mois pour un cadre¹¹³. Le renouvellement doit être autorisé par un accord de branche étendu.

Cette durée de huit mois présente un caractère impératif, à l'exception¹¹⁴ :

- de durées plus longues fixées par les accords de branche conclus avant la date de publication de la loi du 25 juin 2008 ;
- de durées plus courtes fixées par des accords collectifs conclus après la date de publication de la loi du 25 juin 2008 ;
- de durées plus courtes fixées dans la lettre d'engagement ou le contrat de travail.

Dix conventions négociées avant l'entrée en vigueur de la loi du 25 juin 2008 sur 41 analysées stipulent des durées plus courtes que celles prévues par la loi. Ces clauses sont inapplicables car elles auraient dû être confirmées par les négociateurs de branche après cette loi, ce qui n'a pas été le cas. Il est possible que, dans les branches considérées, des accords d'entreprise aient été négociés dans ce sens.

Trois conventions négociées avant l'entrée en vigueur de la loi du 25 juin 2008 sur 41 analysées prévoient des durées plus longues que celles désormais applicables. Elles sont valables sous réserve qu'elles ne soient pas considérées comme déraisonnables par les juridictions du travail¹¹⁵.

Les 31 accords conclus après l'entrée en vigueur de la loi du 25 juin 2008 prévoient des durées plus courtes, le plus souvent une période d'essai comprise entre trois mois et six mois renouvellement inclus. Lorsqu'un renouvellement est prévu, ses modalités sont

¹¹³ C. trav., art. L. 1221-21.

¹¹⁴ C. trav., art. L. 1221-22.

¹¹⁵ Cas de la CCN des Transports publics urbains-Réseau de voyageurs. Selon la Cour de cassation, est déraisonnable, au regard de la finalité de la période d'essai et de l'exclusion des règles du licenciement durant cette période, la période d'essai de douze mois prévue par cette convention collective (Cass. soc., 30 septembre 2014, n° 13-21.385).

également variables (par exemple quatre mois de durée initiale et un renouvellement de deux mois).

Par ailleurs, la loi prévoit que lorsqu'il est mis fin, par l'employeur, au contrat en cours ou au terme de la période d'essai, le salarié est prévenu dans un délai qui ne peut être inférieur à vingt-quatre heures en deçà de huit jours de présence, quarante-huit heures entre huit jours et un mois de présence, deux semaines après un mois de présence, un mois après trois mois de présence¹¹⁶.

Certaines conventions de branche analysées n'ont rien négocié sur ces délais de prévenance (12 sur 41). Beaucoup d'autres, conclues après la loi du 25 juin 2008, prévoient des durées identiques à celles imposées par la loi. Parfois ces durées sont plus longues et s'appliquent à tous les salariés sans distinguer cadres et non-cadres (la loi ne fait pas de distinction entre cadres et non-cadres pour les délais de prévenance alors qu'elle en fait une pour la durée de la période d'essai).

3.3 Des durées de préavis de licenciement plus longues mais applicables aussi aux non-cadres

Le salarié a droit à un préavis de licenciement d'une durée¹¹⁷ :

- librement prévue par un accord de branche ou d'entreprise si son ancienneté est inférieure à six mois ;
- de un mois si son ancienneté est comprise entre six mois et moins de deux ans ;
- de deux mois si son ancienneté est d'au moins deux ans.

Les dispositions légales ne font pas de distinction entre cadres et non-cadres. La convention ou l'accord collectif de travail, le contrat de travail ou les usages peuvent prévoir un préavis ou une condition d'ancienneté de services plus favorables pour le salarié.

Certaines conventions de branche stipulent des durées de préavis plus longues que celles prévues par la loi (elles sont donc plus favorables). Il arrive que l'ancienneté requise soit plus courte (par exemple un préavis pour une ancienneté inférieure à six mois). Il faut toutefois préciser que, dans les conventions de branche analysées, **ces durées plus longues ou plus courtes ne font pas l'objet d'une distinction selon que l'intéressé est cadre ou non-cadre.**

3.4 Durée du préavis de démission, de départ à la retraite et de mise à la retraite : pas de distinction entre cadres et non-cadres

En cas de **démission**, l'existence et la durée du préavis sont fixées par convention ou accord collectif de travail¹¹⁸. Beaucoup de conventions collectives prévoient des durées supérieures (donc moins favorables) pour les cadres par rapport aux non-cadres.

¹¹⁶ C. trav., art. L. 1221-25.

¹¹⁷ C. trav., art. L. 1234-1.

¹¹⁸ C. trav., art. L. 1237-1.

Le salarié qui demande son **départ à la retraite** doit respecter un préavis dont la durée est celle prévue en matière de licenciement¹¹⁹. Il faut observer qu'une durée de préavis de licenciement **plus longue que celle prévue par la loi** (donc plus favorable au salarié) **devient moins favorable** lorsque le cadre doit l'appliquer pour un **départ volontaire** à la retraite.

L'employeur qui décide une **mise à la retraite** doit respecter un préavis dont la durée est également celle prévue en matière de licenciement¹²⁰.

Le Code du travail renvoyant la durée des préavis de départ et de **mise à la retraite** à celle prévue pour le licenciement, les conventions collectives procèdent de même.

Les conventions de branche analysées ne distinguent pas selon que l'intéressé est cadre ou non-cadre.

3.5 Indemnités de licenciement plus élevées pour les cadres

Le salarié titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée, licencié alors qu'il compte huit mois d'ancienneté ininterrompus au service du même employeur, a droit, sauf en cas de faute grave, à une indemnité de licenciement¹²¹ qui ne peut être inférieure à¹²² :

- un quart de mois de salaire par année d'ancienneté pour les années jusqu'à dix ans d'ancienneté ;
- un tiers de mois de salaire par année d'ancienneté pour les années à partir de dix ans.

Les indemnités de licenciement conventionnelles sont le plus souvent plus favorables par rapport aux montants prévus par la loi. Beaucoup de conventions collectives distinguent cadres et non-cadres (et au bénéfice des cadres). Il est courant que **l'avantage indemnitaire conféré aux cadres** soit proportionnellement **plus important que celui des non-cadres**.

Très peu de conventions collectives ont mis à jour le montant de ces indemnités après que le taux légal a été augmenté par le décret n° 2017-1398 du 25 septembre 2017. Le plus souvent, ces montants restent plus favorables que ceux prévus par le décret. Mais les montants de certaines conventions qui étaient plus favorables (y compris aux cadres) avant le décret sont devenus défavorables. Le taux du décret se substitue donc à ces clauses devenues défavorables.

¹¹⁹ C. trav., art. L. 1237-10.

¹²⁰ C. trav., art. L. 1237-6.

¹²¹ C. trav., art. L. 1234-9.

¹²² C. trav., art. R. 1234-2.

3.6 Des indemnités de départ et de mise à la retraite plus élevées pour les cadres

Le taux légal de l'indemnité de départ en retraite est au moins égal à¹²³ :

- un demi-mois de salaire après dix ans d'ancienneté ;
- un mois de salaire après quinze ans d'ancienneté ;
- un mois et demi de salaire après vingt ans d'ancienneté ;
- deux mois de salaire après trente ans d'ancienneté.

Les **conventions de branche analysées stipulent des montants supérieurs** à ceux prévus par la loi. Si la loi ne fait aucune distinction entre cadres et non-cadres, certaines conventions distinguent différentes catégories professionnelles en accordant une **indemnité dont le taux est supérieur pour les cadres par rapport aux autres catégories de salariés** (cas de la CCN des activités du déchet notamment).

La mise à la retraite d'un salarié lui ouvre droit à une indemnité au moins égale à l'indemnité de licenciement¹²⁴. Lorsqu'elles prévoient des indemnités de licenciement supra-légales, les conventions collectives ne distinguent pas les indemnités de licenciement de celles du départ à la retraite. **Les cadres bénéficiant d'une indemnité de licenciement supérieure à celle des non-cadres bénéficient alors aussi d'une indemnité supérieure** en cas de mise à la retraite.

3.7 Une protection sociale complémentaire très variable

La protection sociale complémentaire est assurée conjointement par des accords de branche qui s'imposent à l'employeur et par des accords d'entreprise selon une articulation complexe¹²⁵. Les typologies de garanties sont très nombreuses : prestations en nature (pour les frais de santé) et prestations en espèce (carences de l'arrêt de travail, indemnités journalières complémentaires de celles versées par la sécurité sociale, invalidité, décès en capital, rentes de conjoint, rentes éducation, etc.).

3.7.1 Au niveau de la branche seule la garantie décès est obligatoire

Beaucoup de conventions de branche prévoient des socles de prise en charge. L'extension de ces accords est décidée par arrêté du ministre chargé de la sécurité sociale et du ministre chargé du budget¹²⁶ après avis de la Commission des accords de retraite et de prévoyance¹²⁷ (Comarep).

¹²³ C. trav., art. D. 1237-1.

¹²⁴ C. trav., art. L. 1237-7.

¹²⁵ Wismer F. (2019), « Prévoyance : la comparaison entre normes collectives est-elle possible ? », *JCP S*, 1118 ; Grovannuzzi D. et Dumerval G. (2019), « La protection sociale complémentaire de branche », *JCP S*, 1119.

¹²⁶ CSS, art. L. 911-3.

Les 41 branches que nous avons analysées font parfois des distinctions entre cadres et non-cadres selon des modalités très diverses :

- prise en charge des indemnités journalières pour maladie pendant une durée plus longue pour les cadres ;
- taux de participation de l'employeur plus élevé pour les cadres ;
- couverture de la prévoyance (décès, incapacité, invalidité) plus large ;
- mais aussi parfois exclusion des cadres de la prévoyance (car le risque décès est obligatoirement pris en charge par une cotisation à la charge exclusive de l'employeur).

L'accord du 17 novembre 2017 a reconduit l'obligation faite aux employeurs de consacrer 1,5 % de la tranche de rémunération des cadres inférieure au plafond de la sécurité sociale au financement prioritaire d'avantages en cas de décès¹²⁸. Le surplus (le financement de la garantie décès est le plus souvent de l'ordre de 0,4 %) peut être consacré à la couverture d'autres garanties de prévoyance que l'accord n'indique pas.

3.7.2 Les avantages catégoriels d'entreprise : des prestations obligatoires et des compléments facultatifs

Beaucoup d'entreprises ont conclu des accords catégoriels portant sur la protection sociale complémentaire des cadres. Dans ce cas, le Code de la sécurité sociale exclut de l'assiette des cotisations sociales les contributions des employeurs destinées au financement des prestations complémentaires de retraite et de prévoyance versées au bénéfice de leurs salariés, anciens salariés et de leurs ayants droit¹²⁹.

Mais les garanties doivent bénéficier à titre collectif soit à l'ensemble des salariés soit à une partie d'entre eux, à condition qu'ils appartiennent à une catégorie établie à partir de critères objectifs. Un décret dispose que ces catégories doivent permettre de couvrir tous les salariés que leur activité professionnelle place dans une situation identique au regard des garanties concernées¹³⁰.

Selon ce texte, une catégorie peut être définie à partir de l'un de ces cinq critères objectifs :

- l'appartenance aux catégories de cadres et de non-cadres résultant de l'utilisation des définitions issues des dispositions des articles 4 et 4 bis de la convention nationale de retraite et de prévoyance des cadres du 14 mars 1947 ;
- un seuil de rémunération déterminé à partir de l'une des limites inférieures des tranches fixées pour le calcul des cotisations aux régimes complémentaires de retraite ;

¹²⁷ La Comarep remet chaque année un rapport d'activité consultable en ligne sur le site du portail du service public de la sécurité sociale.

¹²⁸ Obligation issue de l'accord national interprofessionnel relatif à la prévoyance des cadres du 17 novembre 2017 « Elle est affectée par priorité à la couverture d'avantages en cas de décès » (art. 1^{er}).

¹²⁹ CSS, art. L. 242-1, al. 6.

¹³⁰ CSS, art. R. 242-1-1 du Code de la sécurité sociale issu du décret n° 2014-786 du 8 juillet 2014. Voir aussi Circ. DSS n° 2009-32, 30 janvier 2009 ; Circ. Acoss n° 2011-36, 24 mars 2011 ; Circ. DSS n° 2013-344, 25 septembre 2013 ; Circ. Acoss n° 2014-2, 4 février 2014 ; Circ. Acoss n° 2015-45, 12 août 2015.

- la place dans les classifications professionnelles définies par les conventions de branche ou les accords professionnels ou interprofessionnels ;
- le niveau de responsabilité, le type de fonctions ou le degré d'autonomie ou l'ancienneté dans le travail des salariés correspondant aux sous-catégories fixées par les conventions ou les accords de classification professionnelle ;
- l'appartenance au champ d'application d'un régime légalement ou réglementairement obligatoire assurant la couverture du risque concerné, ou bien l'appartenance à certaines catégories spécifiques de salariés définies par les stipulations d'une convention collective, d'un accord de branche ou d'un accord national interprofessionnel caractérisant des conditions d'emploi ou des activités particulières, ainsi que l'appartenance aux catégories définies clairement et de manière non restrictive à partir des usages constants, généraux et fixes en vigueur dans la profession.

Ces critères montrent l'importance des classifications de branche et de la définition de la notion de cadre par l'accord du 14 mars 1947 pour déterminer les catégories objectives susceptibles de constituer le champ d'application personnel d'un accord catégoriel de protection sociale complémentaire. La suppression du régime complémentaire des cadres suscite d'ailleurs des difficultés juridiques car elle entraîne la disparition du fondement même d'un nombre important d'accords d'entreprise qui se réfèrent à l'accord du 14 mars 1947.

Encadré 5 – Les difficultés soulevées par la dénonciation de l'accord Agirc-Arrco

L'article 155 de l'accord national interprofessionnel du 17 novembre 2017 sur le régime unifié Agirc-Arrco dénonce et remplace les deux anciens accords de 1947 et 1961 à compter du 1^{er} janvier 2019. À cette date, plus aucune distinction n'est faite entre cadres et non-cadres en matière de prestations complémentaires de retraite et de prévoyance.

Quel est l'impact de la dénonciation de ces accords sur la validité des catégories professionnelles fondées sur les distinctions qu'ils instituent ? Sera-t-il possible à l'avenir de stipuler des catégories objectives de salariés sur le fondement de ces textes devenus caducs ?

Selon une lettre de la Direction de la sécurité sociale du ministère des Solidarités et de la Santé du 13 décembre 2018, « la caducité des anciens accords auxquels faisaient référence les textes réglementaires relatifs aux exemptions de l'assiette des cotisations sociales dont bénéficie la contribution des employeurs pour le financement des garanties collectives en matière de prévoyance complémentaire ou de retraite supplémentaire doit être vue comme sans impact sur ces exemptions ».

En outre la DSS précise que « les accords collectifs pourront, sans risque de redressement pour les entreprises à ce titre, continuer de prévoir la mise en place de garanties ouvertes à des catégories de salariés définies par les articles 4 et 4 bis de la convention Agirc de 1947 – lesquels sont repris d'ailleurs à l'article 2 de l'ANI du 17 novembre 2017 relatif à la prévoyance des cadres – mais aussi de l'article 36 de l'annexe 1 de la convention précitée ».

Selon l'accord national interprofessionnel du 28 février 2020 « les accords nationaux interprofessionnels du 17 novembre 2017 relatif à la prévoyance des cadres [...] demeurent en vigueur : le présent texte ne remet pas en cause leur application. Par conséquent, les salariés bénéficiaires de ces accords sont définis par les dispositions des articles 4 et 4 bis de la CCN du 14 mars 1947, auxquelles il est fait référence dans l'ANI du 30 octobre 2015 relatif aux retraites complémentaires Agirc-Arrco-AGFF et reprises par les articles 2.1 et 2.2 de l'ANI du 17 novembre 2017 ». Ce jeu de renvoi sécurise *a priori* les accords d'entreprise qui se réfèrent à l'accord du 14 mars 1947. Il montre les risques encourus par le législateur à définir une catégorie juridique sur le fondement d'un accord collectif susceptible d'être dénoncé.

En pratique, depuis la généralisation de la couverture complémentaire obligatoire décidée par la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 (entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016), la Drees évalue à 83 % en moyenne la part des salariés qui sont couverts par leur entreprise¹³¹ (79 % pour les employés, 81 % pour les ouvriers et 91 % pour les cadres). Parmi les 17 % restants, la grande majorité (8 sur 10) bénéficie d'une dispense d'adhésion, notamment les salariés sous contrat à durée déterminée (les cadres concluent moins ce type de contrat, ce qui peut expliquer un taux de couverture plus important de ces salariés).

Selon la Drees, 7 % des établissements seulement ont conclu des accords catégoriels réservés aux cadres. Dans ces établissements, les accords différencient le taux de prise en charge selon que les salariés sont cadres ou non-cadres¹³². Le taux de prise en charge des contributions par l'employeur est plus favorable aux cadres : le taux moyen de participation des contrats qui leur sont réservés s'élève à 72 % contre 59 % pour l'ensemble des professions intermédiaires, 56 % pour les employés et 55 % pour les ouvriers.

Par ailleurs, les contrats qui ne s'adressent qu'aux cadres offrent de meilleures garanties que ceux réservés aux non-cadres et 80 % des contrats couvrant les cadres dépassent le niveau « ANI » (c'est-à-dire le niveau de garantie minimal imposé par la loi) pour les quatre garanties (voir tableau *infra*), contre 60 % des contrats réservés aux non-cadres.

Garanties médianes des contrats « cadres » et des contrats « non-cadres »		
	Contrats cadres	Contrats non-cadres
Optique complexe (en euros)	672	473
Consultation de spécialistes (en % de la BRSS)	200	150
Opération chirurgicale (en % de la BRSS)	200	200
Prothèse dentaire (couronne céramo métallique)	430	320

Champ : contrats ne s'adressant qu'aux cadres ou qu'à des salariés hors cadres, dans les établissements avec cadres et non-cadres.

Lecture : Dans les établissements pour lesquels les garanties diffèrent entre cadres et non-cadres (soit 3 établissements sur 10 employant des cadres et des non-cadres), la moitié des contrats s'adressant aux cadres remboursent 200 % du tarif de la BRSS les consultations de spécialistes, contre 150 % pour les contrats non-cadres.

Sources : PSCE 2017. Calculs Drees

¹³¹ Barlet M., Gaini M., Gonzalez L. et Legal R. (2019), *La complémentaire santé. Acteurs, bénéficiaires, garanties*, Drees, p. 71.

¹³² *Ibid.*, p. 78.

3.8 Diversité des autres accords catégoriels d'entreprise

D'autres accords d'entreprise catégoriels de cadres sont susceptibles d'être conclus (aménagement du temps de travail, compte épargne-temps, télétravail, primes, etc.), parfois en vertu d'une obligation légale¹³³. Beaucoup de ces accords définissent les cadres en se référant soit aux classifications de branche soit à l'accord Agirc du 14 mars 1947.

Certains de ces accords ont été attaqués par des syndicats non signataires au motif qu'ils rompraient l'égalité de traitement entre salariés. La Cour de cassation juge que les différences de traitement entre catégories professionnelles ou entre salariés exerçant des fonctions distinctes au sein d'une même catégorie, opérées par voie de conventions ou d'accords collectifs, négociés et signés par des organisations syndicales et patronales représentatives, sont présumées justifiées. La Cour de cassation s'est prononcée sur les cas où il appartient à celui qui conteste ces différences de démontrer qu'elles sont étrangères à toute considération de nature professionnelle¹³⁴. En présence d'autres différences de traitement, établies par le salarié, notamment dans les domaines où est mis en œuvre le droit de l'Union européenne (l'interdiction de certaines discriminations), il appartient à l'employeur de justifier de raisons objectives dont le juge contrôle concrètement la réalité et la pertinence¹³⁵. Il résulte de cette jurisprudence que les distinctions faites par voie d'accord ne bénéficient plus systématiquement d'une présomption de justification.

Bénéficiaire ainsi de la présomption de justifications, les dispositions conventionnelles prévoyant :

- une durée de préavis de licenciement plus longue ou un mode de calcul de l'indemnité de licenciement plus avantageux pour les cadres et ingénieurs que pour les ouvriers et employés¹³⁶ ;
- l'octroi d'une prime d'ancienneté pour les seuls ouvriers et employés¹³⁷ ;
- l'octroi d'un avantage logement et d'une indemnité de résidence aux seuls chefs d'agence et cadres de direction¹³⁸ ;

¹³³ C'est le cas de l'accord sur le droit d'expression qui doit prévoir les conditions spécifiques d'exercice du droit à l'expression dont bénéficie le personnel d'encadrement ayant des responsabilités hiérarchiques, outre leur participation dans les groupes auxquels ils sont rattachés du fait de ces responsabilités (C. trav., art. L. 2281-10, 5°).

¹³⁴ Cas de différences de traitement entre catégories professionnelles, opérées par voie de convention ou d'accord collectif (Cass. soc., 27 janvier 2015, n° 13-14.773, 13-14.908 ; Cass. soc., 27 janvier 2015, n° 13-22.179 ; Cass. soc., 27 janvier 2015, n° 13-25.437), entre salariés exerçant, au sein d'une même catégorie professionnelle, des fonctions distinctes, opérées par voie de convention ou d'accord collectif (Cass. soc., 8 juin 2016, n° 15-11.324), entre salariés appartenant à la même entreprise mais à des établissements distincts, opérées par voie d'accord d'établissement (Cass. soc., 3 novembre 2016, n° 15-18.444), entre salariés appartenant à la même entreprise mais à des établissements distincts, opérées par voie d'accord d'entreprise (Cass. soc., 4 octobre 2017, n° 16-17.517), entre salariés appartenant à la même entreprise mais affectés à des sites ou des établissements distincts, opérées par voie d'accord collectif (Cass. soc., 30 mai 2018, n° 17-12.925).

¹³⁵ Cass. soc., 3 avril 2019, n° 17-11.970.

¹³⁶ Cass. soc., 27 janvier 2015, n° 13-22.179 et n° 13-25.437.

¹³⁷ Cass. soc., 27 janvier 2015, n° 13-14.773 ; Cass. soc., 18 juin 2015, n° 13-22.972.

¹³⁸ Cass. soc., 8 juin 2016, n° 15-11.324.

- un mode de calcul d'une prime d'expérience professionnelle plus favorable aux salariés non cadres¹³⁹ ;
- des jours de congés payés en plus pour les cadres¹⁴⁰.

3.9 Peu d'obligations mises exclusivement à la charge des cadres

Si certains droits sont réservés exclusivement aux cadres, il arrive aussi que des obligations particulières pèsent sur eux. Le plus souvent leur origine est prétorienne (jurisprudence) ou conventionnelle.

3.9.1 Non-concurrence : en pratique des cadres, mais qui ne sont pas expressément cités

Sur quarante-et-une conventions collectives analysées onze d'entre elles prévoient des clauses de non-concurrence. Mais sauf exception¹⁴¹, ces clauses ne citent pas les cadres en particulier¹⁴². Elles sont en effet susceptibles de s'appliquer à tous types de salariés dès lors que l'entreprise entend protéger ses intérêts légitimes : spécificités de l'emploi du salarié dont les connaissances techniques ou commerciales risqueraient de causer à l'employeur un préjudice important si elles étaient mises au service d'une entreprise concurrente, fonctions du salarié qui l'ont amené à être en contact direct et suivi avec la clientèle, etc. Les cadres sont sans doute plus concernés par ces clauses que les non-cadres, mais aucune d'entre elles ne les visent spécifiquement.

3.9.2 Invention, loyauté, discrétion, secret : des obligations qui ne sont pas propres aux cadres

Certaines conventions collectives stipulent des clauses relatives aux inventions des salariés. Mais elles ne distinguent pas les cadres des non-cadres¹⁴³.

Outre l'obligation de loyauté prévue par la loi (inhérente au contrat de travail), certaines conventions collectives prévoient des obligations spécifiques de loyauté, de discrétion et de secret. Ces clauses ne sont toutefois pas propres aux cadres et visent tous les salariés.

Jadis la jurisprudence a considéré qu'en raison de leur position, les cadres avaient une obligation de loyauté et de réserve renforcées¹⁴⁴, notamment les cadres supérieurs¹⁴⁵.

¹³⁹ Cass. soc., 23 mars 2016, n° 14-25.574.

¹⁴⁰ Cass. soc., 25 juin 2015, n° 13-25.938.

¹⁴¹ La CCN Transport aérien au sol vise les « techniciens, agents d'encadrement et cadres ». La CCN Plasturgie cite les personnels d'encadrement au sens large (agents de maîtrise, techniciens de niveaux IV et V, ingénieurs et cadres).

¹⁴² Cas, par exemple, de la CCN Télécommunication et CCN de la Chimie.

¹⁴³ Par exemple la CCN de l'Industrie pharmaceutique.

¹⁴⁴ Marraud C. (1994), « Les désaccords d'un cadre et de son employeur », *RJS*, p. 730, octobre.

¹⁴⁵ Mais attendu que « la cour d'appel a relevé que le salarié s'était, de façon délibérée et réitérée, opposé à la mise en place d'une nouvelle organisation et d'une nouvelle politique commerciale et avait, à plusieurs reprises, critiqué et dénigré en public la direction de la société ; qu'en l'état de ces énonciations, elle a pu décider que ces manquements, qui, commis par un cadre de haut niveau,

Plus récemment, la Cour de cassation semble avoir nuancé cette règle en admettant qu'un cadre puisse avoir un droit de critique ou marquer un désaccord sans risquer d'être licencié. Il a été ainsi jugé que ne reposait pas sur une cause réelle et sérieuse le licenciement :

- d'un cadre dirigeant ayant diffusé au sein du comité directeur, dont il était membre, une note critiquant la nouvelle organisation mise en place¹⁴⁶ ;
- pour avoir contesté au cours d'une réunion technique les propos du directeur général¹⁴⁷ ;
- pour avoir porté des critiques à l'encontre de la gestion et de la direction de l'entreprise, adressées par un cadre aux membres du conseil d'administration et aux dirigeants de la maison-mère dès lors que ce cadre s'est abstenu de tout propos injurieux ou diffamatoire¹⁴⁸.

Seuls des propos calomnieux¹⁴⁹ ou dénigrant l'employeur¹⁵⁰ sont désormais susceptibles de justifier un licenciement.

La jurisprudence ne semble donc plus restreindre la liberté d'expression d'un salarié parce qu'il est cadre. Au demeurant, en raison des informations qu'ils détiennent et de leur position hiérarchique, les cadres sont plus susceptibles que d'autres salariés d'être des lanceurs d'alerte¹⁵¹. Les entreprises d'au moins 50 salariés doivent établir des procédures internes appropriées de recueil des alertes émises par les membres de leur personnel¹⁵². À notre connaissance ce sujet est rarement traité pour l'instant par les accords de branche et d'entreprise, et encore moins les particularités des cadres à cet égard.

3.9.3 L'accompagnement de la mobilité géographique des cadres

Les contrats de travail des cadres stipulent parfois des clauses de mobilité qui les obligent à accepter des mutations nationales ou internationales. C'est une spécificité propre à certains cadres. En tout état de cause, un accord de branche ne peut pas être la source d'une telle obligation.

En revanche certaines conventions collectives prévoient un accompagnement de la mobilité des intéressés. C'est ainsi que la CCN Télécommunications décide que les cadres soumis à une mobilité géographique ou fonctionnelle peuvent prétendre à la prise en charge des frais de déménagement et de déplacement de la famille du salarié par l'employeur en cas de changement d'affectation (y compris lorsque celle-ci a lieu à l'initiative du salarié).

rendaient impossible son maintien dans l'entreprise pendant la durée de préavis, constituaient une faute grave » (Cass. soc., 19 mai 1993, n° 91-43.017).

¹⁴⁶ Cass. soc., 14 décembre 1999, n° 97-41.995.

¹⁴⁷ Cass. soc., 7 juin 2006, n° 04-45.781.

¹⁴⁸ Cass. soc., 27 mars 2013, n° 11-19.734.

¹⁴⁹ Cass. soc., 28 mars 2000, n° 97-42.943.

¹⁵⁰ Cass. soc., 27 septembre 2011, n° 10-16.929.

¹⁵¹ Loi n° 2016-1691, 9 déc. 2016, art. 6, 8, 9, 12 et 13 ; D. n° 2017-564, 19 avr. 2017 ; C. trav. art., L. 1132-3-3 ; C. pén. art. 122-9.

¹⁵² Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, pour avoir signalé une alerte.

En outre, il arrive que les entreprises mettent en place des politiques très élaborées et très complètes d'accompagnement des mobilités, dont le contenu est négocié dans le contrat de travail ou par accord d'entreprise, ou mis en place dans le cadre d'un engagement unilatéral.

Conclusion

Dans beaucoup de branches, les cadres bénéficient notamment d'avantages de rémunération, d'indemnités de rupture et d'une couverture de prévoyance plus importantes que celles conférées aux non-cadres. Mais ces avantages sont très divers d'une branche à l'autre. En outre, se développe une tendance à la convergence du statut des cadres avec les droits des autres salariés. En écho, peu d'obligations semblent spécifiquement attachées au statut de cadre et la propension semble être plutôt à une uniformisation des obligations inhérentes au salariat quel que soit le statut.

Pourtant, l'étude sociologique des cadres¹⁵³ montre des particularités qui semblent échapper à la négociation de branche : la carrière spécifique des cadres, les inégalités de salaires entre les hommes et les femmes au préjudice de ces dernières (20 % d'écart chez les cadres toutes branches confondues contre 7 % chez les employés¹⁵⁴), l'âge moyen qui est plus élevé chez les cadres que chez les non-cadres, les responsabilités et la charge de travail accrue, la pression psychologique, la perméabilité de la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle¹⁵⁵.

¹⁵³ Amossé T. et Delteil V. (2004), « L'identité professionnelle des cadres en question », *Travail et Emploi*, n° 99, p. 63. ; FO-Cadre (2016), *Cadre, non-cadre : d'une catégorisation sociale à la construction d'un rapport identitaire*, 73 p, juin.

¹⁵⁴ F. Boudjemaa, *op. cit.*

¹⁵⁵ Comme le montre l'analyse statistique comparée de la catégorie socioprofessionnelle des cadres sur vingt ans réalisée par France Stratégie à partir de l'enquête emploi : Naboulet A. et Rouault J. (2020), « Quelle évolution des cadres depuis vingt ans ? Analyse portant sur la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures », *Document de travail*, n° 2020-06, France Stratégie, juillet.

L'essentiel

- La classification a principalement pour enjeu la détermination du salaire correspondant à la position du cadre dans la grille.
- Les niveaux de salaire moyen des cadres sont très variables d'une branche à l'autre (du simple au triple).
- Toutes les conventions collectives stipulent des durées d'essai qui sont tantôt plus favorables (moins longues), tantôt moins favorables (plus longues dans le cas d'accords anciens) que celles prévues par la loi de 2008.
- Les durées de préavis de licenciement, de démission, de départ à la retraite sont le plus souvent plus favorables que les durées prévues par la loi. Mais la différence entre cadres et non-cadres n'est pas très marquée.
- Les indemnités de licenciement, de mise à la retraite et de départ à la retraite sont le plus souvent plus favorables que les taux prévus par la loi et plus favorables aux cadres qu'aux non-cadres.
- Les accords santé-prévoyance sont désormais encadrés par la loi (niveau de protection), mais font l'objet de négociations au niveau des branches. D'autres accords, parfois catégoriels, sont ensuite conclus au niveau des entreprises mais ces accords catégoriels ne concernent que 7 % des entreprises.
- Le champ d'application personnel des accords d'entreprise santé-prévoyance retient le plus souvent les critères de l'accord Agirc aujourd'hui dénoncé.
- Les accords de prévoyance conclus au niveau des branches excluent parfois les cadres. Mais tous les cadres bénéficient obligatoirement d'une garantie décès en contrepartie d'une cotisation mise à la charge de l'employeur (1,5 %), le plus souvent complétée par d'autres prestations de prévoyance.
- Certaines CCN réservent aux cadres des avantages en cas de mobilité géographique (déplacement, mutation notamment).

Conclusion générale

Juridiquement les cadres font partie d'un ensemble composé d'autres catégories desquelles il est difficile de les isoler : ingénieurs, agents de maîtrise, chefs de service, techniciens divers. En revanche, les cadres au sens statistique et conventionnel incluent les ingénieurs et le plus souvent les chefs de services, et excluent les agents de maîtrise et les techniciens.

Le Code du travail fait de nombreuses références aux cadres, mais le législateur s'abstient d'en donner une définition. Ce sont les grilles de classification de branche qui en décident. La notion de cadre est donc devenue essentiellement conventionnelle. Il en est de même pour la protection sociale complémentaire puisque le Code de la sécurité sociale continue à renvoyer à l'accord Agirc du 14 mars 1947, donc indirectement aux grilles de classification de branche.

Dès lors, la construction conventionnelle (dans les grilles de classification) de la notion de cadre repose sur des critères qui sont propres à chaque branches et selon des modalités très variables. La très forte part des cadres dans certaines branches (jusqu'à près de 60 %) laisse présumer que les conditions d'exercice de ces fonctions tendent également à être très variables d'une branche à l'autre et à l'intérieur d'une même branche. En attestent notamment les écarts de rémunération moyenne constatés entre cadres appartenant à des branches différentes.

La qualification de cadre par les conventions collectives de branche confère aux intéressés des rémunérations plus élevées. Elle leur alloue aussi des indemnités de licenciement proportionnellement plus élevées qu'aux non-cadres. Les cadres continuent à bénéficier de la couverture de prévoyance (décès) que n'ont pas les non-cadres. Au-delà, les conventions de branche n'accordent pas aux cadres des avantages plus conséquents que ceux prévus pour les non-cadres.

De même, dans ces conventions collectives les obligations mises à la charge des cadres ne diffèrent pas beaucoup de celles imposées aux non-cadres.

Bibliographie

- Albert A. (2011), Encadrer ou manager ?, CEE, rapport n° 66, novembre, 114 p.
- Algava E. et Vinck L. (2016), « Les rapports sociaux au travail », Dares, *Synthèse Stat*, n° 20, juin, 174 p.
- Algava E. et Vinck L. (2015), « Autonomie dans le travail », Dares, *Synthèse.Stat*, n° 16, octobre, 109 p.
- Algava E. et Vinck L. (2015), « L'organisation du temps de travail », Dares, *Synthèse Stat*, n° 12, juin, 187 p.
- Alibert A.-C. (2005), *Les cadres quasi-indépendants. Du contrat de travail au contrat d'activité dépendante*, thèse pour le doctorat de droit, Université. d'Auvergne, 541 p.
- Alibert B. (1978), « La réforme du Conseil de prud'hommes : des avant-projets et un projet rétro », *JCP* (éd. C.I.), II, 12770.
- Alpha Groupe (2017), « Les cadres, entre remise en cause de leur statut et révolution numérique », *La Lettre du centre Études et prospective*, n° 24, janvier, 4 p.
- Amossé T. (2011), « Cadres/non-cadres : une frontière toujours consistante », in P. Bouffartigue, C. Gadéa, S. Pochic, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 32.
- Amossé T. et Delteil V. (2004), « L'identité professionnelle des cadres en question », *Travail et Emploi*, n° 99, juillet, p. 63.
- André-Roux V. et Le minez S. (1996), « Dix ans d'évolution du chômage des cadres : 1986-1996 », *Premières Synthèses*, n° 29.2, Dares, ministère du Travail et des Affaires sociales, juillet.
- Antonmattéi P.-H. (2011), « Négociation collective et syndicats catégoriels : la parole est à la Cour de cassation », *Dr. Soc.*, 1254.
- Antonmattéi P.-H. (2009), « Avantage catégoriel d'origine conventionnelle et principe de traitement, évitons la tempête », *Dr. Soc.*, 1169.
- Antonmattéi P.-H. (1999), « Les cadres et les 35 heures : la règle de trois (premières lectures de l'article 5 du projet de loi) », *Dr. Soc.*, 996.
- Antonmattéi P.-H., Jourdan D., Mir J.-M. et Morand M. (2000), « Les conséquences oubliées du forfait cadre en jours », *Sem. soc.*, Lamy, n° 975, p.5.
- Apec (2016), « Les délais de recrutement, enjeux et bonnes pratiques », *Les études de l'emploi cadre*, n° 2016-51, décembre, 36 p.
- Apec (2016), « Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres », décembre, 12 p.

Apec (2016), « Évolution de la rémunération des cadres », *Les études de l'emploi cadre*, n° 2016-41, novembre, 8 p.

Apec (2016), « Conjonctures et stratégies professionnelles des cadres », *Les Études de l'emploi cadre*, n° 2016-05, 16 p.

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

Barlet M., Gaini M., Gonzalez L. et Legal R. (2019), *La complémentaire santé. Acteurs, bénéficiaires, garanties*, Drees, p. 71.

Baron X. (2001), « Penser la productivité du travail immatériel et qualifié », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres: la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 107.

Barrier J., Pillon J.-M. et Quéré O. (2015), « Les cadres intermédiaires de la fonction publique. Travail administratif et recompositions managériales de l'État », *Gouvernement et action publique*, n° 4, p. 9.

Barrier J. et Musselin C. (2015), « La réforme comme opportunité professionnelle ? Autonomie des établissements et montée en puissance des cadres administratifs des universités », *Gouvernement et action publique*, n° 4, p. 127.

Barthélémy J. (2013), « L'agrément par l'Agirc des classifications conventionnelles », *Dr. Soc.*, 447 ; (2012), « Égalité de traitement et sort social des cotisations de prévoyance », *Dr. Soc.*, p. 5.

Bauer M. et Cohen E. (1983), « Les limites du savoir des cadres, l'organisation savante comme moyen de déqualification », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 458.

Belghiti-Mahut S. (2004), « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, n° 151, p. 145.

Benguigui G. (2001), « Brèves remarques distanciées sur les cadres », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres: la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 339.

Benguigui G. (1981), « La sélection des cadres », *Sociologie du travail*, n° 3, p. 302.

Benguigui G. (1967), « La professionnalisation des cadres dans l'industrie », *Sociologie du travail*, n° 2, p. 134.

Benguigui G. et Montjardet D. (1973), « La qualification du travail des cadres », *Sociologie du travail*, p. 176.

Benguigui G. et Montjardet D. (1970), *Être cadre en France : les cadres et l'emploi*, Dunod, 132 p.

Benguigui G. et Montjardet D. (1968), « Profession ou corporation : le cas d'une organisation d'ingénieurs », *Sociologie du travail*, n° 3, p. 275.

Bensoussan M. (2010), *L'engagement des cadres*, L'Harmattan, 294 p.

Bergère J.-M. et Chassard Y. (2013), *À quoi servent les cadres ?*, Odile Jacob, 214 p.

Bernardi M., Bessy C., Chaserant C., Eymard-Duvernay F. et Marchal E. (2003), *Stratégies contractuelles et gestion de la relation de travail*, CEE, Rapport n° 11, 158 p.

Béthoux É., Desage G., Mias G. et Péliasse J. (2013), *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel : la CFE-CGC ou la fin d'une exception*, Armand Colin, 240 p.

Bihl A. (1989), *Entre bourgeoisie et prolétariat. L'encadrement capitaliste*, L'Harmattan, 416 p.

Boltanski L. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Minuit, 523 p.

Boltanski L. (1980), « L'Université, les entreprises et la multiplication des salariés bourgeois (1960-1975) », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 34, p. 17.

Boltanski L. (1979), « Les systèmes de représentation d'un groupe social : les cadres », *Revue française de gestion*, n° 20, p. 631.

Boltanski L. (1979), « Taxinomies sociales et luttes de classes. La mobilisation de la classe moyenne et l'invention des cadres », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 29, p. 75.

Bonnebault L. et Alexandre H., « Les recrutements de cadres dans l'enquête offre d'emploi et recrutement (Ofer) », Apec, Document de travail, 21 p.

Bouffartigue P. (dir.) (2002), « Cadres et comparaisons internationales : les cadres dans les pays d'Europe occidentales », *Cahiers du GDR Cadres*, février, 103 p.

Bouffartigue P. (2001), « Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix », *Travail et Emploi*, n° 86, p. 107.

Bouffartigue P. (2001), « La grande rupture : lectures syndicales », in Bouffartigue P. (dir.) (2001), *Cadres: la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 315.

Bouffartigue P. (2001), *Les cadres : fin d'une figure sociale*, La Dispute, 245 p.

Bouffartigue P. (2001), « Les transformations d'un salariat de confiance », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres: la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 35.

Bouffartigue P. (1996), « Trajectoire d'entreprise et trajets biographiques. Des ingénieurs face à une rationalisation de leur travail », *Formation Emploi*, n° 55, p. 91.

Bouffartigue P. (1994), « Ingénieurs débutants à l'épreuve du modèle de carrière. Trajectoires de socialisation et entrée dans la vie professionnelle », *Revue française de sociologie*, XXXV, p. 69.

Bouffartigue P. (1994), « Ingénieurs débutants à l'épreuve du modèle de carrière. Trajectoires de socialisation et entrée dans la vie professionnelle », *Revue française de sociologie*, p. 69-100, janvier-mars.

Bouffartigue P. et Bocchino M. (1998), « Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail », *Travail et Emploi*, n° 74, p. 37.

- Bouffartigue P. et Bouteiller J. (2001), « Les cadres et les "35 heures" : entre banalisation et différenciation, in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres: la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 125.
- Bouffartigue P. et Bouteiller J. (2000), « Réduire le temps sans réduire la charge? Les cadres et les 35 heures », *Travail et Emploi*, n° 82, p. 37.
- Bouffartigue P. et Bouteiller J. (1999), « Le temps de travail des cadres et sa réduction : quelques questions », Bologne, 17-19 juin 1999, 24 p.
- Bouffartigue P. et Gadéa C. (2000), *Sociologie des cadres*, La Découverte, 128 p.
- Bouffartigue P. et Gadéa C. (1997), « Les ingénieurs français. Dynamiques et spécificités d'un groupe professionnel », *Revue française de sociologie*, p. 301.
- Bouffartigue P. et Groux G. (2011), « Classes moyennes et (en)jeux politiques : mises en scène et sentiment d'appartenance », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 236.
- Bousez F. (2011), « Vers une spécificité du contrat de travail des cadres ? », *JCP S*, 1210.
- Boussard V. (2011), « Des cadres de promotion rétifs au changement ? L'exemple de la SNCF », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 93.
- Bouvier A. (2018), « Quels salariés parviennent à négocier leur indemnité de rupture conventionnelle ? », *Dares Analyses*, n° 6, 11 p., janvier.
- Briguet-Lamarre R. (2019), « L'action en requalification conventionnelle », *JCP S*, 1235.
- Brousse C., Wolff L. et Coutrot L. (2011), « Les "superviseurs" au cœur des débats sur la nomenclature européenne ESeC, in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 287.
- Buisson M.-L. et Gadille M. (2016), « Les professions intermédiaires au cœur de nouvelles formes d'organisation industrielle », *Travail et Emploi*, n° 148, p. 55, octobre-décembre.
- Buscatto M. (2002), « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue française de sociologie*, n° 43-1, p. 73.
- Caillaud P. (2020), « Qualification professionnelle », *Répertoire Dalloz de droit du travail*, février.
- Caillaud P. (2015), « La reconnaissance des diplômes dans les classifications de branche. Des évolutions sans révolution », *Bref du Céreq*, n° 339, octobre.
- Caillaud P., Quintero N. et Séchaud F. (2013), « Quelle reconnaissance conventionnelle des diplômes dans les relations formation emploi ? La place, le statut et le rôle des diplômes dans les conventions collectives », *CPC études*, n° 2, Céreq, 262 p.
- Carballeda G. et Garrigou A. (2001), « Derrière le "stress", un travail sous contrainte », in Bouffartigue P. (dir.) (2001), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 89.

Céreq (2012), « Devenir cadre, une perspective pas toujours attrayante », *Bref*, n° 298-2, 4 p, avril.

CFDT (2015), « Manifeste des droits et garanties attachés à la fonction cadre », 9 p.

CGT-FO, Ires (2016), *Cadre, non-cadre : d'une catégorisation sociale à la construction d'un rapport identitaire*, 73 p, juin.

Chandler A. D. Jr. (1988), *La main visible des managers. Une analyse historique*, Economica, 635 p.

Charpentier F. (2014), *Les retraites complémentaires*, Economica, 592 p.

Chiche J. et Groux G. (2011), « Les cadres, les classes moyennes et le clivage "gauche-droite" en France et en Europe. Que reste-t-il des débats d'hier ? », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 300.

Cnam (2015), « Le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours ? », Actes du séminaire « Age et travail », mai 182 p.

Cosson A. (2015), « Construire son autonomie sous contrainte. Les directeurs de parcs nationaux entre desserrement et resserrement du verrou de l'État », *Gouvernement et action publique*, n° 4, p. 153.

Coulangeon Ph. (2011), « Le privilège culturel des cadres », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 187.

Courpasson D. et Dany F. (1994), « La gestion des carrières des cadres en question, réflexions tirées d'une enquête à EDF et GDF », *Annales des mines – Gérer et comprendre*, p. 30.

Cousin O. et Ghaffari S. (2011), « Le flou de la différence cadres/non-cadres dans les modes de vie », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 162.

Cousin O. et Mispelblom Beyer F. (2011), « Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 46.

Dagnaud M. et Mehl D (1985), « Décideurs et sous-élites : distance et connivence », *Sociologie du travail*, p. 122.

Daguze J. (1977), *Les cadres autodidactes et la formation permanente*, thèse de 3^e cycle.

Dalla Pira Y. et Leroux N. (2011), « Fidéliser par la promotion : un modèle toujours attractif dans la grande distribution », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 104.

Dany F. (2001), « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 207.

Dany F., Laufer J. et Pochic S. (2011), « La fin des carrières ? Loyauté, mobilité et nomadisme », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 88.

Dares (1996), *Synthèses*, n° 29.2, Ministère du Travail et des Affaires sociales, juillet.

Delevallée D. (2019), « Refondre et innover dans la branche : les classifications dans la métallurgie », *JCP S*, 1117.

Delteil V. et Dieude P. (2001), « Mutations de l'activité et du marché du travail de cadres : l'emprise croissante des connaissances », *Revue de l'Ires*, n° 37, p. 59, mars.

Delteil V. et Méda D. (2002), « Les cadres face à la RTT », *Revue française de gestion*, n° 140, p. 41.

Demilly D., Folques D. et Naboulet A. (2010), « Les pratiques de rémunération des entreprises en 2007 : des formules hybrides tant pour les cadres que pour les non-cadres », *Premières informations synthèses*, n° 8, Dares, 12 p, février.

Demarne P. (1963), « Culture générale et formation des cadres », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 383.

Descotes M. et Robert J.-M. (1984), *Clefs pour une histoire du syndicalisme cadre*, Éditions ouvrières, 276 p.

Di Paola V. et Moullet S. (2016), « Devenir cadre : de nouvelles combinaisons des facteurs d'accès au statut ? », *Ires*, 48 p, septembre.

Dietrich A. (2001), « Vers une autonomie contrôlée ? », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres: la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 143.

Divay S. et Gadéa C. (2015), « Aggiornamento managérial des établissements publics et dynamiques professionnelles. Éléments d'analyse à partir de l'évolution des cadres de santé », *Gouvernement et action publique*, n° 4, p. 81.

Dondeyne C. (2001), « Quelle prise de distance avec l'entreprise ? Le cas d'une grande entreprise de restauration collective », in Bouffartigue P. (dir.) (2001), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 63.

Dujarier M.-A. (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, 258 p.

Durand S. (2014), « Vers une fusion-désintégration de l'Arrco et de l'Agirc ? », CGT-UGICT, 2 p, 10-11 avril.

Eckert H. et Epiphane D. (2003), « Les cadres et leurs diplômes : une homogénéisation au détriment des peu-diplômés ? », *Formation Emploi*, n° 83, p. 35.

Eckert H., Gadéa C. et Grelon A. (2003), « La formation des cadres : une longue histoire et de lourds enjeux », *Formation Emploi*, n° 83, p. 27.

Eurocadres (2009), *Les cadres en Europe et leurs syndicats au 21^e siècle*, 2^e éd., 42 p, mai.

- Eyraud F., Jobert A., Rozenblatt P. et Tallard M. (1989), *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales*, La Documentation française, 353 p.
- Falcoz C. (2002), *Bonjour les managers, adieu les cadres !*, Éditions d'Organisation, 193 p.
- Falcoz C. (2001), « La carrière "classique" existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel », *Annales des Mines*, p. 4, juin.
- Falcoz C. (2001), « Les "cadres à haut potentiel", ou l'obligation de réussite », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres: la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 221.
- Favennec-Héry F. (2011), « Les cadres, renforcement ou recul de leurs spécificités », *JCP S*, 1205.
- Favennec-Héry F. (2011), « Syndicats catégoriels : de l'importance des statuts », *Sem. soc.*, n° 1508, Lamy, p. 4.
- Favennec-Héry F. (2007), « Non-discrimination, égalité, diversité, la France au milieu du gué », *Dr. Soc.*, p. 3.
- Favennec-Héry F. (2005), « Le forfait jours pour tous ou la fin de la RTT », *Dr. Soc.*, p. 1126.
- Favennec-Héry F. (2003), *Temps de travail des cadres, temps de travail de demain ?*, Ed. Liaisons, coll. « Droit vivant », 121 p.
- Fermanian D. (1999), « Le temps de travail des cadres », *Insee Première*, n° 671, août.
- FO-Cadre (2016), *Cadre, non-cadre : d'une catégorisation sociale à la construction d'un rapport identitaire*, 73 p, juin.
- Frickey A. et Primon J.-L. (2001), « Du diplôme à l'emploi : des inégalités croissantes », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres: la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 163.
- Friot B. (1995), « Un salariat avec des cadres et sans épargne : les enjeux de la naissance de l'Agirc », *Sociétés contemporaines*, n° 24, p. 65.
- Gadéa C. (2011), « Cadres de santé, le maillon indispensable du new public management ? », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 56.
- Gadéa C. (2003), *Les cadres en France : une énigme sociologique*, Belin, 285 p.
- Gadéa C. et Grelon A. (2011), « Travail, fonctions, statut. Les recompositions des frontières cadres/non-cadres », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 28.
- Gadéa C. et Bouffartigue P. (2000), *Sociologie des cadres*, La Découverte, 128 p.
- Genin E. (2007), *La porosité des temps chez les cadres. Proposition d'un modèle d'interactions entre temps personnel et temps professionnel*, thèse doctorat HEC Paris, 446 p.

- Gourmelen M. (1981), « L'emploi et le chômage des cadres vus par l'ANPE », *Travail et Emploi*, p. 67.
- Grelon A. (2001), « Les débuts des cadres », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 19.
- Grelon A. (dir.) (1986), *Les ingénieurs de la crise. Titre et profession entre les deux guerres*, École des hautes études en sciences sociales, 461 p.
- Groux G. (2001), « Des "classes moyennes" aux "nouvelles classes", in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 303.
- Groux G. (1983), *Les cadres*, La Découverte, 127 p.
- Grovannuzzi D. et Dumerval G. (2019), « La protection sociale complémentaire de branche », *JCP S*, 1119.
- Grunberg G. et Mouriaux R. (1979), *L'univers politique et syndical des cadres*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 230 p.
- Guilbert L. et Lancry A. (2007), *L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes*, Le travail humain, p. 313.
- Guillaume C. (2011), « La face cachée du management à France Télécom. Les enjeux de carrière dans une entreprise en restructurations », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 116.
- Guyonvarch M. (2011), « À l'épreuve des plan sociaux, entre éloge du nomadisme et mobilité subie », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 151.
- Hallpeau M. et Ferreira A. (2011), « Protection sociale complémentaire. L'avenir des régimes catégoriels de protection sociale complémentaire », *JCP S 2*, act. 283.
- Hugot-Piron N. (2009), « Des maux aux mots : une approche socio-historique des "cadres de plus de 45 ans" (1914-1939) », *Le Mouvement social*, n° 228, p. 75.
- Jacquin E. (1955), *Les cadres de l'industrie et du commerce en France*, Armand Colin, 258 p.
- Jarrige F. et Chalmin C. (2008), « L'émergence du contremaître. L'ambivalence d'une autorité en construction dans l'industrie textile française (1800-1860) », *Le Mouvement Social*, n° 224, p. 47, mars.
- Jolivet G. (2017), « Le cadre à l'épreuve de la troisième révolution industrielle », *JCP S* 1408.
- Jues J.-P. (1999), *Les cadres en France*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 127 p.
- Karvar A. et Rouban L. (dir.) (2004), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, 321 p.

Krais B. (1992), « Pourquoi n'y a-t-il pas de cadres en Allemagne ? », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 497.

Lagesse P. et Armillei V. (2017), « La qualification du cadre dirigeant ou une application du principe de réalité », *JCP S*, 1086.

Langa P. (1997), « L'activité des cadres : un objet d'étude », *Performances humaines et techniques*, n° 91, octobre.

Larminat (de) X. (2015), « Conducteurs ou passagers ? Les cadres intermédiaires des services de probation face aux réformes pénitentiaires », *Gouvernement et action publique*, n° 4, p. 55-80.

Laufer J. (2005), « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et Emploi*, n° 102, p. 31.

Laufer J. et Fouquet A. (2001), « À l'épreuve de la féminisation », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres: la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 249.

Lazuech G. et Darbus F. (2011), « Du militant au manager ? Les "nouveaux" cadres de l'économie sociale », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 76.

Le Bayon A. (1971), *Notion et statut juridique des cadres de l'entreprise privée*, LGDJ, Bibliothèque de droit social, tome 13, 311 p.

Lebrou V. (2015), « À la périphérie de l'Eurocratie. Les intermédiaires locaux de la politique régionale européenne et la managérialisation de l'action publique », *Gouvernement et action publique*, n°4, p. 101.

Létroublon C. (2015), « Les salariés au forfait annuel en jours », *Dares Analyses*, n° 48, 8 p., juillet.

Livian Y.-F. (2001), « Une relation d'emploi ordinaire », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres: la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 51.

Lojkine J. (1990), « Vers une précarisation des cadres », in Michon F. et Segrestin D. (1990), *L'emploi, l'entreprise et la société*, Economica, 306 p., p. 177.

Lyon-Caen G. (1961), « Les cadres », *Rec. Dalloz, Chron. XXI*, p. 115.

Mallet L. (1993), « L'évolution des politiques de promotion interne des cadres », *Revue française de gestion*, n° 94, p. 38, juillet-août.

Malterre A. (1972), *La confédération générale des cadres. La révolte des mal-aimés*, éditions de l'Epi, 112 p.

Marraud C. (1994), « Les désaccords d'un cadre et de son employeur », *RJS*, p. 730.

Marry C. (2001), « La féminisation de la profession d'ingénieur, en France et en Allemagne », in Bouffartigue P. (dir.) (2001), *Cadres: la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 281.

Metzger J.-L. et Cléach O. (2004), « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, p. 423.

Meunier M. (1951), « La notion de cadre », *Dr. Soc.*, p. 678.

Mills Wright C. (1966), *Les cols blancs, les classes moyennes aux États-Unis*, Maspero, 368 p, janvier.

Mispelblom Beyer F. (2010), *Encadrer, un métier impossible ?*, Armand Colin, 2^e éd., 320 p.

Möbus M. (2011), *La promotion au statut de cadre des professions intermédiaires*, étude Apec-Céreq, 83 p.

Möbus M. et Delanoë A. (2009), « Les professions intermédiaires dans les entreprises. Techniciens, agents de maîtrise et assimilés. Cadrage statistique », *Notes emploi-formation*, Céreq, 46 p., janvier.

Montchatre S. (1998), « Les déroulements de carrière en entreprise : variations sur le thème de l'anticipation. Le cas des techniciens et des cadres », *Sociologie du travail*, n° 1, p. 21.

Monteil-Tartanson C., Gaulon J. et Guillon R. (1968), « Formes et projets de participation des cadres dans l'entreprise », *Sociologie du travail*, n° 3, p. 257.

Morin M.-L. (2004), « Accord de réduction de la durée du travail », *RJS*, p. 795, novembre.

Morvan P. (2009), « La fin des bonus discrétionnaires ou l'égalité par le bas », *JCP E*, 1558 ; (2008), « Statut collectif et égalité de rémunération : analyse critique et prospective de jurisprudence », *JCP E*, 1754.

Motte (de la) E (2017), *Les catégories professionnelles en droit social. Réflexion sur la distinction des cadres et des non-cadres*, thèse Paris II, 278 p.

Moulévrier P. et Vezinat N. (2011), « Le titre et le poste, la figure du "cadre" comme enjeu. Regards croisés des financiers atypiques », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 65.

Mouriaux R. (1984), « Le syndicalisme des ingénieurs et cadres. Histoire et historiographies », *Culture technique*, p. 221, mars.

Moyasan-Louazel A. (1995), « Le modèle de carrière des ingénieurs à l'épreuve des mutations organisationnelles des entreprises », *Sciences de la Société*, n° 36.

Pactet C. (1980), « La loi du 18 janvier 1979 et les ressortissants de la section de l'encadrement », *Dr. Soc.*, n° spéc., p. 16, mai.

Paillat P. (1960), « Structure démographique des cadres français », *Sociologie du travail*, n° 3, p. 246.

Palpacuer F., Seigneur A. et Vercher C. (2007), *Sortie de cadre(s)*, La découverte, 234 p.

Pélage A. et Poullaouec T. (2011), « "Le haut du panier de la France d'en bas" ? Le sentiment d'appartenir à une classe sociale chez les professions intermédiaires », in

Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 260.

Petit P. (2007), « Hommes et femmes cadres en 2002 », *Premières informations et synthèses*, n° 10.3, Dares, 5 p, mars.

Peugny C. (2011), « Les enfants de cadres : fréquence et ressorts du déclassement », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 173.

Pichon A. (2015), *Les cadres à l'épreuve. Confiance, méfiance, défiance*, PUF, 239 p.

Pichon A. (1999), « La précarisation du travail des cadres, techniciens et ingénieurs. De l'homogénéisation à la différenciation sociale », *Travail et Emploi*, n° 80, p. 59.

Pigeyre F. (2001), « Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 269.

Piney C. (2015), « Transformation de l'activité d'encadrement de proximité : que fait le pilotage par la performance à la « proximité » des cadres : le cas d'une grande administration publique », thèse Cnam, 315 p.

Pochic S. (2004), « Le manager et l'expert : des figures imposées ? », in Karvar A., Rouban L. (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, p. 168.

Pochic S. (2001), « Chômage des cadres : quelles déstabilisations ? », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres: la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 189.

Pochic S. (2000), « Comment retrouver sa place ? Chômage et vie familiale des cadres masculins », *Travail, genre et société*, n° 3, p. 87.

Quéré O. (2015), « La fabrique des cadres intermédiaires de la fonction publique. Enseigner et assigner un positionnement aux attachés dans les Instituts régionaux d'administration », *Gouvernement et action publique*, n° 4, p. 33.

Raymond H. (1982), « Les samouraïs de la raison, enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 400.

Regnault G. (1998), *Les relations cadres-entreprises. Après un long mariage heureux, éviter le divorce*, L'harmattan, 160 p.

Rivard P., Saussois J.-M. et Tripiet P. (1982), « L'espace de qualification des cadres », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 417.

Rivoal O. (2004), *Les cadres en entreprise. Dialectique de la diversité et de l'unité des cadres dans l'entreprise*, Université Rennes I, 424 p.

Rouban L. (2001), « Les cadres du privé et du public : des valeurs sociopolitiques en évolution », *Revue française d'administration publique*, n° 98, p. 329.

Rouban L. (1994), *Les Cadres supérieurs de la fonction publique et la politique de modernisation administrative*, La Documentation française, 290 p.

Rozès S. (2001), « La fin de l'exception idéologique », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, 352 p., p. 333.

Ruhlmann J. (2011), « L'invention des "cadres" et des "classes moyennes" en France des années 1930 au début des années 1950 », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 240.

Saglio J. (2007), « Les arrêtés Parodi sur les salaires : un moment de la construction de la place de l'État dans le système français de la relation professionnelle », *Travail et Emploi*, p. 53.

Saglio J. (1988), « Négociations de classifications et régulation salariale dans le système français de relations professionnelles », *Travail et Emploi*, n° 38, p. 53, décembre.

Saglio J. (1987), « Les négociations de branches et l'unité du système français de relations professionnelles : le cas des négociations de classification », *Dr. Soc.*, p. 20.

Saglio J. (1986), « Hiérarchies de salaires et négociations des classifications, France, 1900-1950 », *Travail et Emploi*, n° 27, p. 7, mars.

Salengro B. (2005), *Le stress des cadres*, L'Harmattan, 196 p.

Sinay H. (1982), « Le statut juridique des cadres dirigeants », *Dr. Soc.*, p. 70.

Spielmann M. (1997), *Quel avenir pour les cadres ? L'encadrement dans l'entreprise de demain*, L'Harmattan, 166 p.

Spineux A. et Whalthery P. (2000), *Les organisations affiliées à la CEC et à Eurocadres au sein des pays membres de l'U.E.*, rapport de synthèse, Institut des sciences sociales, Université catholique de Louvain, 93 p., juillet.

Tahtah S. (2017), *Les cadres et le droit du travail*, thèse de doctorat en droit, Université de Bordeaux, 419 p.

Teyssié B. (coord.) (1995), *La notion et le statut juridique du cadre*, Commissariat général du Plan-CFE-CGC, La Documentation française, 59 p.

Tréanton J.-R. (1960), « Le reclassement des cadres dits âgés », *Sociologie du travail*, n° 3, p. 257.

Tronson J. (1966), *Le développement de la carrière des cadres dans la grande entreprise*, thèse en droit, LGDJ, 236 p.

Trouvé Ph. (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle. Essai de sociologie d'un groupe professionnel*, L'Harmattan, 311 p.

Trouvé Ph. (1996), « La fin des contremaîtres traditionnels ? », *Revue française de sociologie*, p. 287.

Vallet L.-A. (2011), « L'évolution du recrutement social des cadres en France (1953-2003) : l'ouverture plutôt que la clôture sociale », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 166.

Vatinet R. (2015), « Les cadres dirigeants », in *Mélanges offerts en l'honneur du professeur Michel Germain*, LGDJ, 874 p., p. 84.

Vercher C., Seignour A. et Palpacuer F (2011)., « Les licenciements pour motif personnel, reflet de l'individualisation des carrières dans les multinationales », in Bouffartigue P., Gadéa C. et Pochic S., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 347 p., p. 139.

Volkoff S. (1987), « L'encadrement : de la catégorie statistique à la fonction exercée », *Économie et statistique*, n° 204, p. 29.

Wismer F. (2019), « Prévoyance : la comparaison entre normes collectives est-elle possible ? », *JCP S*, 1118.

Wolff L. (2015), *Les différents visages de l'encadrement en Europe*, Centre d'études de l'emploi, 66 p.

Wolff L. (2005), *Transformation de l'intermédiaire hiérarchique*, Centre d'études de l'emploi, rapport n° 29, 127 p.

Wolff L. (2005), « Monitorat, maîtrise, administration et direction. Quatre formes du travail d'encadrement dans l'industrie », *Réseaux*, n° 134, p. 123.

RETROUVEZ
LES DERNIÈRES ACTUALITÉS
DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



www.strategie.gouv.fr



[@Strategie_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)



[france-strategie](https://www.linkedin.com/company/france-strategie)



[FranceStrategie](https://www.facebook.com/FranceStrategie)



[@FranceStrategie_](https://www.instagram.com/FranceStrategie_)



[StrategieGouv](https://www.youtube.com/StrategieGouv)



FRANCE STRATÉGIE

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

FRANCE STRATÉGIE – 20, AVENUE DE SÉGUR – TSA 90725 – 75334 PARIS CEDEX 07 – TÉL. 01 42 75 60 00