



Le 25 février 2019

---

## LES CADRES - DONNÉES CLÉS

---

<b>PÉRIMÈTRE STATISTIQUE DE LA POPULATION CADRE .....</b>	<b>2</b>
De 3 à 5 millions de cadres selon les organismes et le périmètre considéré .....	2
Selon l'Agirc : 3,9 millions de cadres et d'assimilés cadres du privé	
Selon l'Apec : 3,6 millions de cadres	
Selon l'Insee : entre 3,2 millions et 4,8 millions de cadres	
Les conventions collectives et le code du travail ont également leur propre définition du statut de cadre ...	3
Les cadres selon les conventions collectives : un statut attaché à l'emploi plus qu'à la personne qui l'exerce	
Les cadres selon les catégories ARTT: un reflet de conditions statutaires hétérogènes	
 <b>STRUCTURE SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE DE LA POPULATION CADRE .....</b>	 <b>4</b>
 <b>PROFIL SOCIOLOGIQUE DES CADRES.....</b>	 <b>6</b>
Responsabilité hiérarchique, salaire, autonomie, responsabilité pénale :	
des marqueurs identitaires plus ou moins affirmés .....	6
Seuls 4 cadres sur 10 sont responsables hiérarchiques	
49 k€ brut : le salaire médian annuel des cadres en poste dans le privé (variable inclus)	
Les cadres sont majoritairement autonomes dans leur travail	
Dans leurs missions, les cadres sont exposés à des risques de sanction pénale	
L'accès au statut cadre se fait de plus en plus tôt et les cadres restent	
dans une position favorable face au risque « chômage » .....	6
51 % des cadres obtiennent leur statut de cadre en tout début de carrière professionnelle	
Les cadres conservent une position privilégiée de quasi plein emploi	
Expertise, pilotage de projet et encadrement : un socle de compétences marqueurs de l'identité cadre ....	7
Le cadre doit savoir piloter et gérer des projets	
Il est un expert de son métier	
Selon ses missions, il est aussi attendu sur sa capacité à manager	
 <b>ET DEMAIN LES CADRES ? .....</b>	 <b>8</b>
Vers de nouvelles compétences et de nouvelles façons d'organiser et de penser le travail .....	8
Les entreprises demandent aux cadres plus de poly-compétence	
Les cadres aspirent à de nouveaux modèles organisationnels et managériaux	
Les cadres : un groupe social qui va continuer d'exister et de gagner en diversité .....	8

## PÉRIMÈTRE STATISTIQUE DE LA POPULATION CADRE

### De 3 à 5 millions de cadres selon les organismes et le périmètre considéré

Il existe plusieurs définitions de type administratif et réglementaire de la notion cadre et, avec elles, des différences d'estimation quant à leur volume, selon que l'on considère la sphère publique ou pas, que l'on restreigne ou pas le périmètre géographique et sectoriel considéré.

#### **Selon l'Agirc : 3,9 millions de cadres et d'assimilés cadres du privé**

La référence du champ Agirc est celle de la convention collective nationale du 14 mars 1947 qui a créé un régime de retraite et de prévoyance des cadres, dont les cotisants à titre obligatoire sont définis aux articles 4 - cadres et 4 bis - assimilés cadres (**encadré 1**). Ces définitions résultaient à l'origine des classifications prévues par les arrêtés Parodi auxquels ont succédé les conventions ou accords conclus dans les diverses branches professionnelles. Le chiffre donné exclut les autres collaborateurs pouvant également relever du champ de l'Agirc dans le cadre de contrats complémentaires au titre de l'article 36. Les fonctions visées sont classées dans les anciens arrêtés de salaires à un coefficient compris entre 200 et 299 ou à une position hiérarchique équivalente dans les classifications détachées de cet ancien système.

#### **Encadré 1 – Le périmètre « Cadre » posé par l'Agirc**

Dans son article 4, l'Agirc définit les cadres ainsi :

- *Sont visés les ingénieurs et cadres désignés par les arrêtés Parodi auxquels ont succédé les classifications des conventions collectives de travail validées par les instances de l'AGIRC.*
- *La qualité de cadre est aussi reconnue à ces personnels sur le plan du droit du travail et de la convention collective qui les régit.*
- *Relèvent également de ces dispositions les personnes exerçant les fonctions mentionnées à l'article 4 à savoir les dirigeants de sociétés ou d'associations considérés salariés par la législation de la sécurité sociale, les médecins salariés, les conseillers du travail et surintendants d'usine diplômés et sous certaines conditions les VRP ainsi que les administrateurs de groupements mutualistes.*

L'Article 4bis concernant les « assimilés cadres » pose la définition suivante :

- *Les employés, techniciens et agents de maîtrise ayant un coefficient hiérarchique de fonction dit Parodi au moins égal à 300 dans les classifications validées par les instances de l'Agirc.*
- *Ils sont dénommés "assimilés cadres" du fait qu'ils cotisent au régime de retraite complémentaire, à la prévoyance et à l'Apec, dans les mêmes conditions que les cadres (article 4), mais ils demeurent attachés à leur catégorie d'origine vis-à-vis du droit du travail et pour l'application de la convention collective dont ils relèvent (période d'essai, temps partiel).*
- *Dans les professions ayant abandonné le système Parodi, est fixé un seuil équivalent au coefficient 300.*

#### **Selon l'Apec : 3,6 millions de cadres**

L'Agirc est le cadre de référence utilisé par l'Apec. Pour autant, l'estimation faite du nombre de cadres du privé dans l'enquête annuelle de l'Apec sur les perspectives de l'emploi cadre se situe en deçà de celui de l'Agirc. Le différentiel est notamment lié à la non prise en compte des données relatives aux départements d'outre-mer, des cadres relevant de l'agriculture et de la difficile appréhension des « assimilés cadres ».

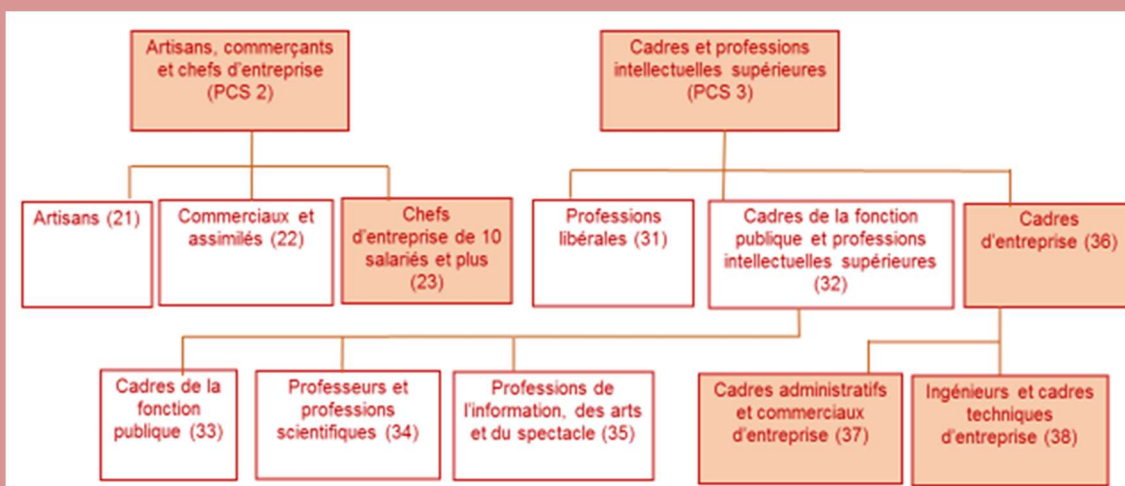
#### **Selon l'Insee : entre 3,2 millions et 4,8 millions de cadres**

L'Insee fait état pour 2017 de 4,8 millions de cadres et professions intellectuelles supérieures<sup>1</sup>, PCS<sup>2</sup> large qui englobe des cadres du secteur public ainsi que les professions libérales mais qui exclut les chefs d'entreprises de 10 salariés et plus, qui de leur côté relèvent d'une autre PCS (**encadré 2**). Pour autant, il est possible d'affiner cette estimation, en filtrant les salariés du secteur privé et en incluant les chefs d'entreprises, ce qui rapporte alors la population cadre du secteur privé de l'Insee à 3,2 millions d'individus. D'autres cadres du privé appartiennent toutefois aux PCS « Professions de l'informations, des arts et du spectacle » et « Professeurs et professions scientifiques ».

<sup>1</sup> Insee Première - « Une photographie du marché du travail en 2016, n°1648, mai 2017 »

<sup>2</sup> Nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS)

## Encadré 2 – Catégories de la PCS où sont principalement rangés les cadres du privé (Insee)



**Les conventions collectives et le code du travail ont également leur propre définition du statut de cadre**

### ***Les cadres selon les conventions collectives : un statut attaché à l'emploi plus qu'à la personne qui l'exerce***

Toute convention collective procède à une classification où se croisent formations, emplois et fonctions occupés, et éventuellement l'âge. S'y ajoutent généralement des dispositions particulières aux conditions de recrutement, d'emploi, de rémunération ou de licenciement. Susceptibles d'évoluer au fil des renégociations et des changements législatifs, elles diffèrent d'une convention à l'autre.

Dans les conventions collectives, le positionnement de l'ensemble des emplois, quelle que soit leur catégorie, peut reposer sur la définition de critères non nécessairement cumulatifs tels que l'autonomie, la responsabilité, la formation, l'expérience professionnelle, la polyvalence ou l'approfondissement d'une spécialité. Davantage que leur simple possession, c'est leur étendue et l'intensité de leur mise en œuvre qui permettent le classement des cadres entre eux et par rapport aux non-cadres. Au final, la position cadre est donc une position extrêmement relative, et ce d'autant plus que le fait de bénéficier d'une position cadre dans une entreprise ne signifie pas que cette position sera maintenue en cas de changement d'entreprise ou de changement de classification dans une même entreprise. En d'autres termes, ce statut est attaché à l'emploi et non à la personne qui l'exerce.

### ***Les cadres selon les catégories ARTT : un reflet de conditions statutaires hétérogènes***

La mise en œuvre de la Loi sur l'aménagement et la réduction du temps de travail (ARTT), votée en 2000, a pour la première fois donné une définition dans le Code du travail, non pas de la notion de cadre, mais de différentes catégories de cadres. Il existe donc légalement des cadres dirigeants, des cadres autonomes et des cadres intégrés, les deux dernières catégories ayant été redéfinies par la loi Fillon de 2003.

Aussi, du fait de la loi PME de 2005, de la loi portant sur la rénovation de la Démocratie Sociale et réformant le Temps de Travail de 2008, et d'un arrêté de la Cour de Cassation de 2011 réaffirmant la nécessité d'accords collectifs pour rendre valables l'application des conventions de forfait-jour, l'attribution du statut de cadre autonome est de plus en plus réglementée. En 2010, 47 % des cadres des entreprises de 10 salariés ou plus relevaient du forfait annuel en jours<sup>3</sup>. Aujourd'hui, on compte environ 4 cadres sur 10 sur secteur privé qui relèvent de cette catégorie.

<sup>3</sup> Dares Analyses - « Les salariés au forfait annuel en jour, juillet 2015 »

## STRUCTURE SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE DE LA POPULATION CADRE

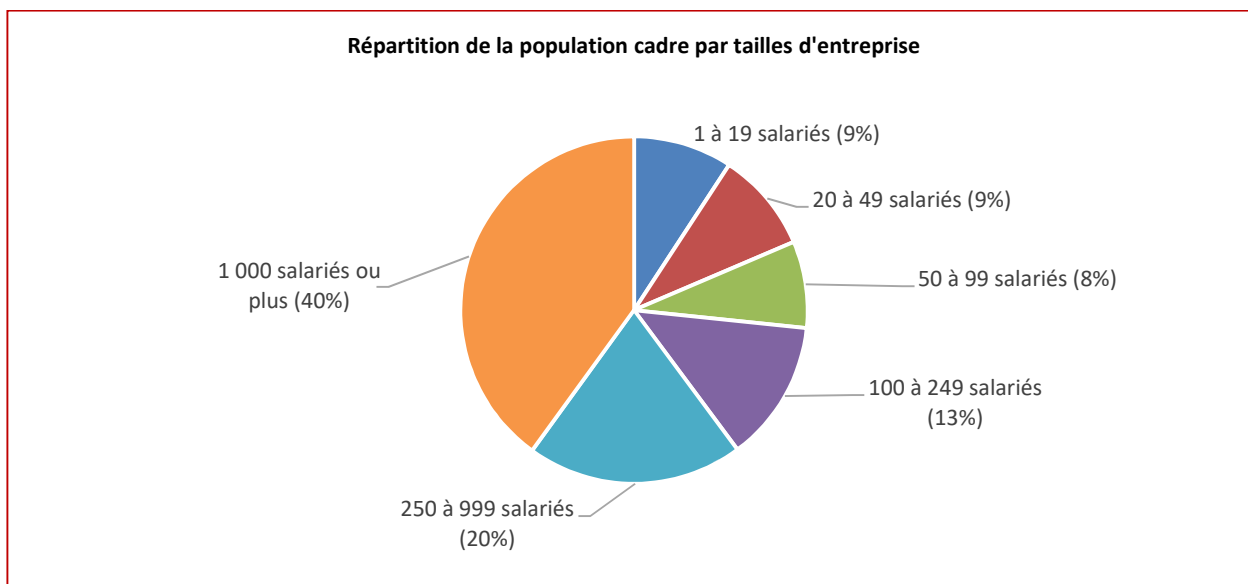
Les cadres sont majoritairement présents dans les entreprises relevant des activités de services, dans les grandes entreprises et au sein de la région parisienne et des grandes métropoles régionales. Près de la moitié des cadres occupent un poste dans les métiers du commercial-marketing, de la R&D et de l'informatique. Aussi, 62 % des cadres sont des hommes. Les cadres se répartissent de manière relativement équilibrée entre les classes d'âge, même si les 50 ans et plus sont proportionnellement plus nombreux que les cadres quadragénaires ou trentenaires.

Les caractéristiques statistiques de la population cadre ont toutefois largement évolué ces 20 dernières années, marquées notamment par :

- Une **croissance continue** : 3,9 millions de cadres aujourd'hui contre 2,9 millions de cadres en 2001, selon l'Agirc, marquée par une plus grande sensibilité aux cycles conjoncturels.
- Une **féménisation progressive** : 38 % de femmes cadres aujourd'hui contre 30 % en 2001, même si les femmes aux plus hautes fonctions dirigeantes sont encore peu représentées (plafond de verre).
- Une **tendance au vieillissement**, à l'image de la population française : les cadres âgés de 50 ans et plus représentent aujourd'hui 32 % des cadres actifs en emploi cotisant à l'Agirc, contre 28 % en 2001.
- Une **hausse du niveau de qualification** : le niveau de formation des cadres a progressé et une plus grande diversité des filières de formation des cadres est observée. Actuellement, 55 % des cadres en poste dans le secteur privé sont titulaires d'un diplôme de niveau Bac+5 et plus

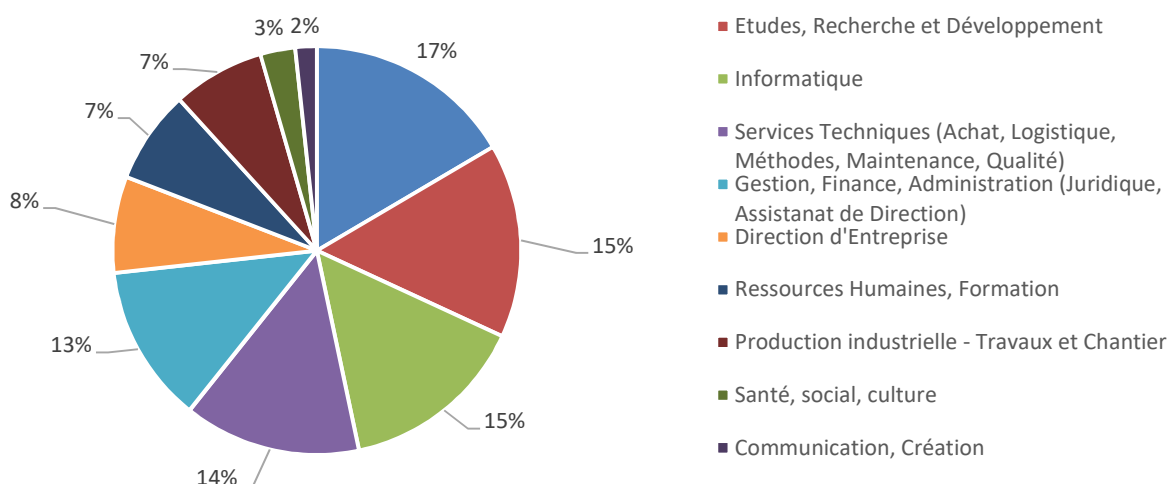


Source : Apec - « Prévisions 2019 »



Source : Apec - « Panorama des situations professionnelles et rémunération des cadres, édition 2018 » (% arrondis)

### Répartition de la population cadre par grandes fonctions

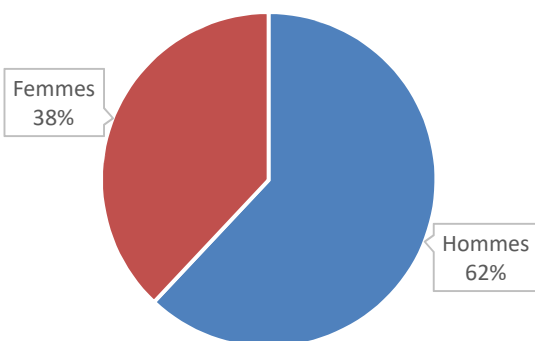


Source : Apec - « Panorama des situations professionnelles et rémunération des cadres, édition 2018 » (% arrondis)

Top 10 des bassins d'emploi comptant le plus de cadres (entre parenthèses, l'estimation de l'effectif cadre)
Paris (746 000)
Lyon (136 700)
Saclay (103 800)
Toulouse (99 700)
Marseille - Aubagne (67 400)
Lille (64 900)
Bordeaux (63 700)
Nantes (58 500)
Grenoble (55 600)
Roissy - Sud Picardie (53 800)

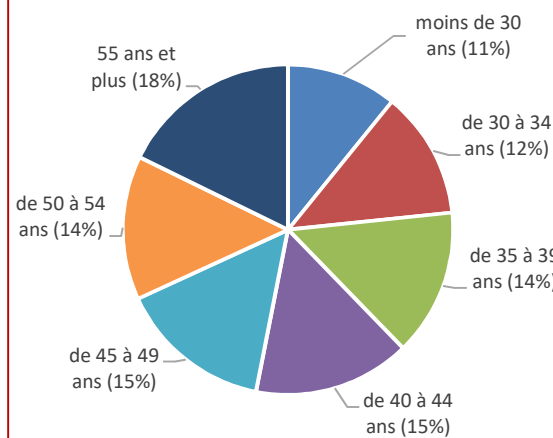
Source : Apec - « L'emploi cadre : une répartition très inégale sur le territoire, 2015 »

### Répartition de la population cadre par sexe



Source : Agirc.

### Répartition de la population cadre par âge



Source : Agirc (% arrondis)

## PROFIL SOCIOLOGIQUE DES CADRES

### **Responsabilité hiérarchique, salaire, autonomie, responsabilité pénale : des marqueurs identitaires plus ou moins affirmés**

#### ***Seuls 4 cadres sur 10 sont responsables hiérarchiques***

41 % des cadres sont responsables hiérarchiques. Le développement des organisations en mode projet a élargi le champ de la notion d'encadrement : 24 % des cadres encadrent en mode projet ou animent des équipes sans pour autant exercer un rôle d'encadrant. À l'inverse, 35 % des cadres n'exercent pas de responsabilité hiérarchique et n'animent pas d'équipes même dans le cadre de projets limités dans le temps<sup>4</sup>.

#### ***49 k€ brut : le salaire médian annuel des cadres en poste dans le privé (variable inclus)***

Le niveau de dispersion des salaires est le reflet de la diversité des profils de cadres : 80 % des salaires se situent entre 35 k€ et 85 k€. La tendance est à l'individualisation de la rémunération : 52 % des cadres bénéficient d'une part variable à court terme. Pour la moitié des cadres, celle-ci représente plus de 9 % de la rémunération annuelle brute totale, et pour 10 % d'entre eux, un cinquième. Intéressement, participation, plan d'épargne entreprise peuvent compléter leur rémunération<sup>5</sup>.

#### ***Les cadres sont majoritairement autonomes dans leur travail***

La liberté d'organisation et la gestion individualisée du temps de travail sont des caractéristiques importantes du travail des cadres. À la différence des autres catégories socioprofessionnelles qu'ils encadrent parfois, leur travail se singularise majoritairement par l'absence de tâches prescrites. Aussi, dans leur quotidien professionnel, 7 cadres sur 10 affirment être « tout à fait » autonomes dans l'organisation et la réalisation de leur travail<sup>6</sup>.

#### ***Dans leurs missions, les cadres sont exposés à des risques de sanction pénale***

Les obligations des dirigeants envers leurs salariés, leurs clients, leurs fournisseurs et leurs partenaires se sont accrues avec le temps. Elles exposent d'autant plus le top management à des risques d'infraction pénale que leur responsabilité peut être engagée sans que ceux-ci soient directement à l'origine de l'infraction. Le champ de ces obligations est large, touchant à la fois à la gestion de l'entreprise ou à des manquements spécifiques comme ce qui relève de la protection de la vie privée des salariés par exemple. Le recours à des lanceurs d'alertes<sup>7</sup>, la délégation de pouvoirs sont autant de stratégies qui doivent permettre aux dirigeants d'anticiper des risques d'infraction et de sanction à l'égard de leur entreprise et d'eux-mêmes. À noter que les cadres qui ne sont pas cadres dirigeants sont également confrontés à des risques de sanctions pénales.

### **L'accès au statut de cadre se fait de plus en plus tôt et les cadres restent dans une position favorable face au risque « chômage »**

#### ***51 % des cadres obtiennent leur statut de cadre en tout début de carrière professionnelle***

Depuis 1990, cette proportion n'a cessé d'augmenter au détriment de l'accès au statut de cadre par promotion qui n'a cessé de baisser, passant de 47 % en 1990 à 23 % actuellement. L'accès au statut de cadre est d'autant plus aisé que l'on est diplômé d'écoles, notamment d'écoles d'ingénieur : 87 % de ceux qui sont en poste dans les 12 mois après l'obtention de leur diplôme sont devenus cadres, contre 51 % des diplômés issus de masters universitaires<sup>8</sup>. Pour autant, la promotion interne de salariés au statut de cadre dans le secteur privé reste importante. En 2018, 60 200 salariés non cadres ont été promus au statut de cadre dans leur entreprise, contre 266 400 recrutements externes de cadres en CDI ou en CDD d'un an et plus<sup>9</sup>.

Le statut de cadre possède toutefois une attractivité relative. Un peu moins d'un salarié non cadre sur deux déclarait en 2009 vouloir accéder à un poste cadre<sup>10</sup>. La peur de s'éloigner de son cœur de métier (technicité versus management) ou de ces collègues actuels (les cadres sont perçus comme appartenant un groupe distinct), de perdre en qualité de vie (le statut de cadre est associé à une grande disponibilité et de longues journées de travail) et d'avoir plus de responsabilités (génératrices de stress) sont autant d'éléments qui peuvent expliquer pourquoi certains salariés n'ambitionnent pas toujours d'accéder à un poste de cadre.

<sup>4</sup> Source : Apec - « Enquête Évolution de la rémunération des cadres, édition 2018 »

<sup>5</sup> Source : Apec - « Les salaires dans les fonctions cadres, édition 2018 »

<sup>6</sup> Source : Apec / Elabe - « Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres, 2016 »

<sup>7</sup> La Loi Sapin n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique établit l'obligation pour toute entreprise de plus de 50 salariés à mettre en place une procédure d'alerte interne, et fixe le statut du lanceur d'alerte dans les entreprises.

<sup>8</sup> Source : Apec - « Enquête Insertion professionnelle des jeunes diplômés, 2018 »

<sup>9</sup> Source : Apec - « Prévisions 2019 »

<sup>10</sup> Source : Apec / Céreq - « La promotion au statut de cadre des professions intermédiaires, 2011 »

### ***Les cadres conservent une position privilégiée de quasi plein emploi***

Fin 2017, le taux de chômage des cadres d'entreprises s'élevait à 3,8 % (versus 9,4 % pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles)<sup>11</sup>. Pour autant, les cadres ne sont pas épargnés par le chômage, surtout en période de ralentissement de la vie économique ou de forte récession, comme en 1993 ou en 2008. Aussi, depuis la dernière crise économique, la période de chômage s'est allongée pour les cadres : entre 2008 et 2014, le nombre de chômeurs de longue durée (12 mois et plus) a été multiplié par deux<sup>12</sup>. Fin avril 2018, ceux-ci représentaient 52% du nombre total de cadres demandeurs d'emploi<sup>13</sup>.

## **Expertise, pilotage de projet et encadrement : un socle de compétences marqueurs de l'identité cadre**

### ***Le cadre doit savoir piloter et gérer des projets***

La conduite de projet est plus une démarche qu'une compétence en elle-même. Elle vise l'atteinte d'un objectif, en maîtrisant les contraintes de coût, de qualité et de délais. Ces contraintes sont d'autant plus fortes que l'environnement économique, technologique et les réglementations sont en constante évolution. De fait, la capacité à gérer des risques, à négocier et à prendre des décisions, mais aussi la capacité à organiser l'activité de ses équipes sont des composantes clés associées à la gestion de projet.

### ***Le cadre est un expert de son métier***

De par son niveau de qualification, le cadre a construit une expertise métier qui ne cesse de se renforcer au fur et à mesure qu'il gagne en expérience. Mais en tant que pilote de projet, il est moins attendu sur ce domaine que sur sa capacité à avoir une vision systémique et à orchestrer des compétences pour produire les résultats attendus. Dans ce contexte, son expertise le positionne alors en tant qu'acteur légitime de son activité, auprès des collaborateurs dont il est responsable.

### ***Selon ses missions, le cadre est aussi attendu sur sa capacité à manager***

Les activités de management d'équipe diffèrent des activités de pilotage et de gestion de projet. Elles nécessitent pour l'encadrant de prendre en compte la diversité des composantes humaines qu'il a sous sa direction (collaborateurs plus ou moins âgés, personnalités hétérogènes avec des compétences et des aspirations différentes...), pour obtenir le meilleur d'eux-mêmes et les guider vers l'atteinte des objectifs fixés. Ce lien entre motivation / implication / engagement et performance de l'entreprise implique des compétences relationnelles fortes : sens de l'écoute, mais aussi de la communication, capacité à évaluer et à développer les compétences de ses collaborateurs.

De nombreux travaux ont montré toute la difficulté de cet exercice, et ce dans un contexte où les formations existantes mettent souvent de côté les réalités quotidiennes du management d'équipe. Le défi est d'autant plus grand que l'accès à des fonctions managériales se fait souvent au gré de promotions sans que le cadre ait été formé aux principes de cet exercice.

## **Encadré 3 – Satisfaction sur le fait d'être cadre**

### ***Des cadres satisfaits d'être cadres malgré les contraintes ressenties***

Près de 9 cadres sur 10 se disent satisfaits d'être cadres. Ils se disent aussi rarement prêts à renoncer à leur statut. Cette satisfaction va de pair avec certains compromis. Dans 6 cas sur 10, les cadres indiquent se surinvestir dans le travail aux dépens de la vie personnelle, avoir une charge de travail excessive, et être stressés au travail<sup>14</sup>. Cela peut être corrélé au poids de plus en plus important du management par objectifs, à la complexité croissante de leurs métiers et à la nécessaire adaptation à un marché en mouvement.

### ***Des cadres loyaux vis-à-vis de leur entreprise***

Malgré ces contraintes, les cadres demeurent majoritairement loyaux vis-à-vis de leur entreprise. Un quart d'entre eux établissent néanmoins une relation de donnant-donnant avec leur employeur et près de 20 % se disent distant vis-à-vis de celui-ci, ce qui traduit une relation plus rationnelle à l'entreprise, moins empreinte d'émotion et plus nuancée<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> Source : Insee

<sup>12</sup> Source : Apec / Pôle emploi - « Trajectoires de cadres au chômage, 2017 »

<sup>13</sup> Source : Pôle emploi (catégories A, B et C)

<sup>14</sup> Source : FO-Cadres - « Être cadre aujourd'hui et demain. Un portrait plein de contrastes, 2016 »

<sup>15</sup> Source : 5èmes entretiens experts de l'Apec, 2014 - « Opinion des cadres sur l'organisation du travail »

## ET DEMAIN LES CADRES ?

### Vers de nouvelles compétences et de nouvelles façons d'organiser et de penser le travail

#### **Les entreprises demandent aux cadres plus de poly-compétence**

Au-delà des exigences de spécialisation et d'expertise qui sont davantage poussées, les activités des cadres sont de plus en plus organisées en mode projet, et la capacité à communiquer avec une pluralité d'acteurs devient une compétence clé des cadres. Les cadres sont convaincus qu'ils doivent s'adapter en permanence et faire preuve de polyvalence, la poly compétence constituant un atout décisif pour réussir<sup>16</sup>. L'intelligence relationnelle, la capacité de négociation, la capacité à construire et mener des projets, la transdisciplinarité... sont de plus en plus valorisées.

#### **Les cadres aspirent à de nouveaux modèles organisationnels et managériaux**

Soucieux de trouver un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, mais aussi de gagner en autonomie dans l'organisation de leur mode de travail, les cadres témoignent de leurs souhaits de voir évoluer les habitudes managériales. Cela se manifeste notamment par leur appétence pour le télétravail<sup>17</sup>. Pour autant, les cadres ne sont pas insensibles aux dangers que représente cette façon de travailler : risque d'éloignement du collectif de travail, perméabilité des temps de vie, ou de surcharge de sollicitations... Le droit à la déconnexion se heurte au sentiment ressenti par les cadres de devoir se montrer disponibles et réactifs. Le numérique transforme plus globalement les rapports au temps et à l'espace, avec de nouvelles façons de travailler (télétravail donc, mais aussi espaces de travail partagés, plateformes collaboratives, etc.). Les parcours dans l'emploi sont de fait de moins en moins linéaires. En France, si le CDI demeure la forme dominante d'emploi, en particulier pour les cadres, la part du travail indépendant progresse depuis plusieurs années, notamment suite à la création du statut d'autoentrepreneur. Parallèlement, le développement du salariat multi employeur, des groupements d'employeurs et des entreprises de travail à temps partagé questionne les relations à l'emploi.

La part des cadres ayant concrètement expérimenté les nouvelles formes d'emploi reste marginale mais est révélatrice de nouvelles aspirations pour les profils les plus qualifiés<sup>18</sup>. Pour certains cadres, l'accès à l'entrepreneuriat ou à ces nouvelles formes d'emploi n'est toutefois pas un choix de première intention. Elle peut traduire, notamment pour les seniors et les jeunes diplômés, des difficultés rencontrées dans leur recherche d'un poste salarié.

Dans ce contexte, toutes les compétences acquises par les cadres en entreprise s'avèrent nécessaires pour transformer de telles expériences en réussites : de la capacité à s'organiser, à se positionner comme expert sur son domaine, en passant par sa capacité à convaincre, à décider, ou à se forger et développer un réseau.

#### **Les cadres : un groupe social qui va continuer d'exister et de gagner en diversité**

Une hausse du volume de cadres est attendue dans les prochaines années. La population cadre, qui devrait continuer à se féminiser avec le temps<sup>19</sup>, devrait en effet continuer d'augmenter face à des besoins de recrutements qui se font croissants<sup>20</sup>. Au-delà des explications conjoncturelles, la dynamique de l'emploi cadre repose avant tout sur de profondes transformations du monde du travail. La mondialisation, la révolution numérique, la maîtrise des risques ou encore la transition énergétique induisent en effet des besoins grandissants en compétences à forte valeur ajoutée, des expertises renouvelées et un management adapté ; c'est-à-dire une évolution des marqueurs constitutifs de l'identité cadre. Ces grands enjeux invitent aussi cadres et entreprises à réfléchir à un nouveau rapport au travail et à de nouveaux modèles d'organisation.

Les cadres forment une catégorie professionnelle composite et admettent que leur statut pourrait continuer de se banaliser. Pour autant, ils affirment à 84 % la nécessité absolue de la fonction d'encadrement, la jugeant indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise<sup>21</sup>. Cette conviction, partagée par les cadres de direction et les cadres des RH, expliquerait la faible appréhension des cadres quant à la disparition du statut de cadre, les changements en cours et à venir légitimant à eux seuls leur place et leur rôle dans l'entreprise.

### FIN DE LA NOTE

<sup>16</sup> Source : Apec / Elabe - « Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres, 2016 »

<sup>17</sup> Source : Ifop / Malakoff Médéric - « Regards croisés des salariés et des entreprises du privé sur le télétravail, 2018 »

<sup>18</sup> Source : Apec - « Nouvelles formes d'emploi : enjeux et vécu des cadres, 2017 »

<sup>19</sup> Selon l'Agirc, la part de femmes dans la population cadre est passée de 14 % en 1974 à 38 % aujourd'hui.

<sup>20</sup> Source : Apec - « Perspectives de l'emploi cadre, Edition 2018 »

<sup>21</sup> Source : Apec / Elabe - « Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres, 2016 »