

1408

Le cadre à l'épreuve de la troisième révolution industrielle

Gilles JOLIVET,

avocat associé, Baker McKenzie

avec la contribution de :

Damien CHATARD,

docteur en droit, avocat, CMS Bureau Francis Lefebvre

Alexandre d' HAUTEVILLE,

directeur des affaires sociales, Microsoft France

Philippe SÉNÈQUE,

directeur conseil social, Groupe PSA



Le cadre, s'il est généralement perçu comme un rouage clé de l'organisation des entreprises, n'en est pas moins une catégorie de salariés au profil de plus en plus insaisissable. La notion, vieille de près d'un siècle, n'est toujours pas juridiquement définie et s'applique à une population devenue particulièrement hétérogène. Le statut, jadis convoité, a perdu de son lustre d'antan et ne paraît plus suffisamment distinctif et valorisant. Cette catégorie de salariés est-elle pourtant vouée à disparaître ou convient-il simplement de reconsidérer cette notion et le statut afférent ?

1 - Genèse d'un statut de cadre « encadrant ». – Le statut de cadre, qui semble afficher une singularité toute française, est né dans les années 1930. Il ne s'est cependant imposé qu'après la seconde guerre mondiale, dans un contexte fortement industriel car répondant à la réalité du monde du travail d'alors : la nécessité de reconnaître une catégorie particulière de salariés, le personnel d'encadrement, disposant de compétences et d'attributs donnant une légitimité sociale à ce rôle. Pièce importante d'un modèle organisationnel de type pyramidal, il est vraisemblablement le marqueur d'une application à l'entreprise de l'organisation en place au sein de l'administration ou des armées.

Ce statut de cadre, la deuxième révolution industrielle l'a créé ; la loi l'a ensuite reconnu et les conventions collectives l'ont finalement consacré. Mais depuis plus d'un demi-siècle, l'entreprise a substantiellement évolué, l'économie de service prenant souvent le pas sur l'économie de production. Une production qui, de son côté, s'automatise et se complexifie, faisant dès lors appel à de la main-d'œuvre de plus en plus qualifiée, la griffe de la machine remplaçant la main de l'ouvrier peu qualifié, d'abord, puis l'intelligence artificielle du robot celle de l'ouvrier qualifié, ensuite, le cadre « encadrant » s'effaçant dès lors progressivement au profit de salariés experts.

Ndlr : La présente étude est issue des travaux d'un groupe de réflexion constitué dans le cadre du *think tank*, Planète Social, dont l'objet est notamment de promouvoir des pratiques sociales de qualité de nature à favoriser le développement économique et social des entreprises.

2 - Émergence d'un cadre « expert ». – Le monde du travail de ce début du 21^e siècle est un monde transformé car il a muté au gré des évolutions technologiques et des attentes des consommateurs. Le secteur tertiaire a pris une place prépondérante alors que l'industrie a dû se réinventer. Mais quel que soit le secteur d'activité concerné, l'organisation interne de l'entreprise est devenue de plus en plus matricielle, l'empreinte hiérarchique se dissolvant progressivement dans une « entreprise globale », la société employeur devenant le simple maillon opérationnel d'une chaîne organisationnelle dépassant son seul périmètre et se fondant dans cet ensemble plus vaste que constitue le groupe de sociétés. Cette évolution appelle une implication différente des salariés, qui sont désormais plus souvent « responsabilisés » et « autonomisés », les chaînes hiérarchiques se réduisant et s'allégeant, les « dotted lines » s'affirmant aux côtés des « strong lines ». Au sein même de l'entreprise, les relations internes sont désormais tout autant horizontales que verticales. Le statut de cadre n'a pas pour autant été remis en question, les salariés experts ayant par la suite été assez naturellement investis de ce statut, sans pour autant disposer nécessairement de fonctions d'encadrement.

Mais qu'est-ce qui permet, à l'ère de la troisième, voire de la quatrième révolution industrielle, de caractériser le salarié cadre ? Qui est donc ce cadre aujourd'hui et quels sont ses attributs ? Quelle réalité ce statut recouvre-t-il et existe-il d'ailleurs toujours au-delà de la simple attribution juridique qui en est faite *via* le contrat de travail ou l'application des dispositions conventionnelles, de branche ou d'entreprise ? En bref, existe-t-il une définition claire de ce qu'est un cadre aujourd'hui et peut-on encore parler d'un « statut de cadre » ?

1. Le cadre aujourd'hui

3 - Distinguer le cadre des autres salariés pose la double question de la notion de cadre (A) et du statut afférent (B).

A. - La notion de cadre : une notion originale ?

4 - À l'abord de la notion de cadre, l'une des premières questions venant à l'esprit est celle de sa réalité et de sa spécificité : spécificité à l'égard des autres catégories de salariés mais aussi au regard de ce qui peut, le cas échéant, exister à l'étranger. Le cadre d'aujourd'hui n'est plus nécessairement le salarié « encadrant ». Il semble davantage être celui qui est à la fois autonome et expert dans l'accomplissement de ses fonctions, voire de ses missions.

« Plus généralement, l'analyse révèle qu'il est difficile aujourd'hui de reconnaître dans la catégorie professionnelle des cadres une population homogène de salariés. »

L'analyse, qu'elle soit menée d'un point de vue purement fonctionnel ou d'un point de vue juridique, semble faire ressortir un ensemble hétérogène au sein duquel cohabitent plusieurs catégories de cadres.

1° Les cadres d'un point de vue fonctionnel : une catégorie homogène ?

5 - D'un point de vue fonctionnel, il est possible de discerner trois types de salariés cadres :

- le cadre « dirigeant », qui en substance s'apparente au chef d'entreprise ou à son cercle décisionnel proche, caractérisé par sa capacité à prendre des décisions au plus haut niveau de l'entreprise, voire à engager celle-ci ;

- le cadre « encadrant » ou le « manager », qui se caractérise par l'importance de son rôle managérial au sein de l'entreprise et sa capacité à encadrer et à diriger d'autres salariés de l'entreprise, bien qu'aujourd'hui le rôle d'animateur tende à supplanter celui de superviseur ;

- le cadre « expert » qui se caractérise à la fois par une expertise technique particulière, souvent acquise par une formation d'enseignement supérieur et une large autonomie dans l'exécution de ses fonctions.

Mais cette approche de type fonctionnel, qui d'ailleurs comporte en réalité bien des nuances et tolère moult hybridations, est-elle compatible avec la réalité juridique du statut de cadre ? Existe-t-il d'ailleurs une définition juridique du cadre ou des critères qui permettent de distinguer le cadre des autres salariés de l'entreprise, voire les cadres entre eux ?

2° Les cadres d'un point de vue juridique : des critères distinctifs ?

6 - Avant de s'intéresser à la réalité du cadre dans le dispositif juridique français (b), il peut être utile de vérifier s'il existe, dans la plupart des systèmes juridiques étrangers, une catégorie de salariés qui en serait l'équivalent (a).

a) Le cadre est-il une singularité française ?

7 - L'idée ici n'est pas de prétendre procéder à une analyse détaillée et exhaustive de la réglementation sociale éventuellement applicable à cette catégorie de salariés, mais plutôt de vérifier si cette notion trouve assez généralement un écho dans un panel suffisam-

ment représentatif de systèmes juridiques étrangers. Il semble à cet égard que le statut de cadre, tel que nous le connaissons aujourd'hui en France, n'ait pas véritablement d'équivalent dans les autres pays industriels. L'analyse d'un certain nombre de systèmes révèle en effet que ce statut n'a pas de réel sosie à l'étranger, un grand nombre de pays ne connaissant pas de statut équivalent ou même approchant, si ce n'est en ce qui concerne la catégorie que nous désignons sous le terme de « cadres dirigeants » qui dispose d'une forme d'équivalence, avec de plus ou moins grandes variations, dans certains États.

b) Le cadre existe-t-il en France comme une catégorie juridiquement définie ?

8 - Le statut de cadre, largement répandu au sein des entreprises et qui est reconnu à un nombre croissant de salariés, semble devoir son succès à des raisons fort éloignées de celles qui l'ont vu naître. Au nombre de ces raisons, et sans doute la plus importante d'entre elles, figurent les règles spécifiques posées par le Code du travail en matière d'organisation et de rémunération du temps de travail, même si celles-ci embrassent désormais d'autres catégories de salariés. Il convient donc, pour appréhender au mieux la catégorie des cadres, de s'intéresser aux dispositions du Code du travail et à l'application jurisprudentielle qui en est faite, mais aussi aux conventions collectives qui semblent accorder plus d'importance à cette catégorie de salariés que le corpus législatif ou réglementaire.

9 - **Absence de définition du cadre dans le Code du travail.** – Le Code du travail, tout en appréhendant cette catégorie de salariés à de nombreuses occasions, se montre relativement peu disert sur la notion de cadre. S'il connaît, voire reconnaît, le cadre comme une catégorie distincte de salariés, il ne la définit pas. Il l'appréhende pourtant à diverses reprises, notamment dans des situations telles que les élections professionnelles ou l'organisation et la rémunération du temps de travail, ou même l'organisation du contentieux prud'homal, et ce afin de lui attacher un régime différent de celui applicable aux autres salariés. Certes, l'on pourrait être tenté de reconnaître une amorce de définition dans les dispositions de l'article L. 1423-1-2 du Code du travail, relatif à la compétence de la section de l'encadrement des conseils de prud'hommes, qui précise les catégories de salariés relevant de cette section. Mais outre que ce texte, dont la portée se limite aux seules juridictions prud'homales, ne fait aucune référence à la notion ou à la qualité de cadre, il n'en donne pas la moindre définition. Au contraire, cet article, qui n'hésite pas dans son 3° à viser expressément les « *agents de maîtrise qui ont une délégation écrite de commandement* », évite dans ses 1° et 2° toute référence expresse et directe aux **cadres**, lesquels n'apparaissent qu'en filigrane et de façon extrêmement diffuse. En substance, ce texte reconnaît en effet comme relevant de l'encadrement, pour les seuls besoins d'organisation du contentieux prud'homal, soit les ingénieurs ou les salariés qui ont une formation équivalente (constatée ou non par un diplôme), soit les salariés qui ont un minimum de formation (de quelque nature que ce soit) et qui exercent un commandement par délégation de l'employeur.

À aucun moment, le Code du travail ne se hasarde à une quelconque définition du cadre, laissant en réalité ce soin à la négociation des partenaires sociaux dans le cadre des conventions ou accords collectifs de travail, ou à la liberté des parties à la relation de travail dans le cadre de la conclusion ou de la modification du contrat de travail.

Ce constat permet d'expliquer, pour une large part, le flou qui règne actuellement autour de la notion. Un flou que la jurisprudence n'aide pas réellement à dissiper, renvoyant elle aussi, dans la plupart des cas, à l'examen des dispositions de la convention collective applicable ou à la volonté des parties au contrat de travail.

10 - Si le Code du travail ne définit pas ce qu'est un cadre, l'analyse de ses dispositions fait toutefois ressortir, plus ou moins distinctement, trois sous-catégories de cadres, et ce pour la seule application des règles relatives au temps de travail :

- distinctement, au moins dans le principe, la catégorie des « cadres dirigeants » ;
- moins distinctement, la catégorie des « cadres autonomes » ;
- en négatif, « les autres cadres », également parfois appelés « cadres intégrés ».

Si la première de ces sous-catégories, celle des cadres dirigeants, est clairement visée et si ses critères sont expressément posés à l'article L. 3111-2 du Code du travail, les deux autres, également issues de la loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 (*loi Aubry II*), sont nettement moins bien identifiées.

En outre, les deux sous-catégories que constituent les « cadres autonomes » et les « cadres intégrés », même si elles ont imprégné la pratique des entreprises, ont désormais disparu en tant que telles du Code du travail, gommées par la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 au profit de la catégorie des « salariés autonomes » (qu'ils soient cadres ou non) et de celle des « autres salariés ». Elles paraissent donc aujourd'hui insuffisantes pour en faire des sous-catégories de cadres juridiquement distinctes.

L'analyse des seules dispositions du Code du travail conduit donc à ne reconnaître que deux sous-catégories de cadres : les cadres dirigeants et les cadres non dirigeants.

11 - Apport de la jurisprudence sur la notion de cadre. – L'analyse des décisions rendues à propos du statut de cadre révèle que la jurisprudence n'a pas, en la matière, tenté cet exercice d'une définition générale de la notion de cadre auquel le législateur ne s'était pas lui-même livré. En effet, pour reconnaître ou non la qualité de cadre à un salarié qui la revendique ou la conteste, la jurisprudence actuelle se réfère en premier lieu aux stipulations du contrat de travail et à celles de la convention collective ou de l'accord collectif éventuellement applicable. La qualité de cadre peut être contractuellement reconnue au salarié dans son contrat de travail. Dans ce cas, et même si cette qualification contractuelle conduit à une surqualification au regard des fonctions réellement exercées, elle doit en principe être respectée¹. Il semble toutefois que cette prépondérance du contrat de travail ne joue qu'au profit du salarié concerné et non dans l'hypothèse où le salarié la contesterait en invoquant un préjudice et en faisant valoir une réalité contraire dans l'exercice de ses fonctions².

Au-delà du contrat, la jurisprudence va se référer aux dispositions de la convention collective ou de l'accord collectif applicable à l'entreprise qui emploie le salarié, lequel peut déterminer les conditions d'une telle qualification. La jurisprudence vérifie généralement, au regard des fonctions et responsabilités effectivement exercées par un salarié, si les conditions de la qualification de cadre posées par la convention collective sont réunies. Elle la lui refuse si ces conditions ne sont pas réunies³ et la lui accorde dans le cas contraire⁴.

12 - En substitut des critères de classification conventionnels lorsqu'ils n'existent pas ou en complément de ces derniers lorsqu'ils sont trop imprécis, la jurisprudence est conduite à utiliser des critères tels que :

- la prise d'initiatives et des responsabilités étendues ou suffisamment importantes⁵ ;

- l'existence d'un pouvoir de commandement, au travers de l'exercice de fonctions de direction, d'encadrement ou de supervision⁶, étant toutefois précisé que ce critère est pris en compte en combinaison avec d'autres critères et que sa seule absence ne peut exclure la qualité de cadre⁷ ;

- l'autonomie dans l'exécution des fonctions⁸ ;
- l'expertise, appréciée notamment eu égard au diplôme (souvent, ingénieur ou équivalent) et aux attributions du salarié concerné⁹, étant observé que lorsque c'est la convention ou l'accord collectif applicable à l'entreprise qui pose une telle condition, la jurisprudence fait une application relativement stricte de cette exigence.

13 - Le « cadre » dans les conventions collectives. – De l'analyse de 25 conventions collectives couvrant des secteurs d'activité très différents, il ressort que s'il n'y a pas de réelle homogénéité dans les conditions qu'un salarié doit réunir pour accéder à la qualification de cadre, il existe en revanche un certain nombre de critères ou d'éléments de qualification qui sont communs à nombre d'entre elles et qui n'ont généralement de portée que combinés entre eux. Cette analyse révèle ainsi que les principales caractéristiques sont, en substance, les suivantes :

- le niveau de formation (expertise) reconnu par un diplôme (généralement, un diplôme de l'enseignement supérieur ou d'ingénieur ou équivalent) ou une expérience professionnelle équivalente ;

- l'exercice de responsabilités étendues ou suffisamment importantes, marquées notamment par la capacité à prendre des décisions ou des initiatives ou l'exercice d'un pouvoir de représentation, comme par exemple :

- la capacité à déterminer les solutions adaptées et leurs modalités de mise en œuvre pour obtenir le résultat recherché,

- la capacité à agir dans le cadre de directives générales ou d'orientations données,

- la capacité à définir ou à mettre en œuvre la stratégie adoptée par la direction,

- l'exercice d'une mission de représentation,

- l'exercice de fonctions de direction ou de responsabilités majeures,

- l'exercice de responsabilités mises en œuvre par le biais d'une délégation de pouvoirs de l'employeur ;

- l'exercice de fonctions d'encadrement ou de commandement, apprécié au travers d'éléments tels que :

- la participation à la gestion des collaborateurs, notamment sous l'angle de leur évolution ou de leur développement professionnel,

- la formulation d'instructions, de directives, de programmes,

- la coordination, l'animation et la gestion de plusieurs services ou activités,

- l'orientation et le contrôle du travail des subordonnés,

- la responsabilité de la qualité du travail du personnel supervisé par le cadre ;

- l'autonomie dans l'exercice des fonctions, appréciée à travers :

- l'existence d'une large autonomie de jugement et d'initiative,

- la capacité à décider des solutions les mieux adaptées et à les mettre en œuvre,

- la capacité à s'inscrire dans une politique d'objectifs impliquant l'apport de solutions,

1. Cass. soc., 21 nov. 2012, n° 11-10.829 : *JurisData* n° 2012-026461 ; *JCP S* 2013, 1069, note M. Morand. – Cass. soc., 6 juill. 2011 : *RJS* 2011, n° 741 ; *JCP S* 2011, 1438, note L. Draï. – Cass. soc., 7 mai 1991 : *RTD civ.* 1992, p. 420, n° 8, obs. P.-Y. Gautier.

2. Cass. soc., 6 mai 2002, n° 00-42.765. Cette jurisprudence ne paraît en effet pas être remise en cause par l'arrêt du 6 juillet 2011, précité.

3. Cass. soc., 26 mai 2010, n° 08-42.130. – Cass. soc., 16 déc. 1985, n° 84-41.720 : *JurisData* n° 1985-003394. – Cass. soc. 19 déc. 1979, n° 78-41.447.

4. Cass. soc., 17 juill. 1996, n° 93-45.003. – Cass. soc., 25 mars 1980, n° 78-40.249.

5. Cass. soc., 30 avr. 1975, n° 74-40.338. – Cass. soc., 9 déc. 1998, n° 96-42.136. – Cass. soc., 16 déc. 1985 ; Cass. soc., 25 mars 1980, préc. note 4.

6. Cass. soc., 26 mai 2010, préc. note 4. – Cass. soc., 25 mars 1980, préc. note 4. – Cass. soc., 30 avr. 1975, préc. note 5.

7. Cass. soc., 7 mars 2012, n° 10-19.103 et n° 10-19.220. – Cass. soc., 6 avr. 1999, n° 97-40.710.

8. Cass. soc., 27 janv. 2016, n° 13-26.884. – Cass. soc., 29 mai 1986, n° 83-44.800.

9. Cass. soc., 6 avr. 1999, n° 97-40.710, préc. note 8. – Cass. soc., 3 juin 1981, n° 79-42.005.

- l'existence d'une responsabilité totale dans l'exécution de la mission confiée,
- l'autonomie dans le choix des moyens de mise en œuvre,
- le pouvoir de choisir et de décider de façon autonome pour l'organisation des activités ou des missions confiées,
- l'autonomie dans la gestion de son temps,
- le fait d'être force d'initiative créatrice et d'innovation ;
- **le niveau hiérarchique, apprécié à travers :**
 - le fait d'être placé sous l'autorité directe du chef d'entreprise ou d'un cadre de direction générale,
 - le fait d'occuper une position hiérarchique conférant une responsabilité de gestion sur un ensemble de personnels et de moyens matériels, sachant que le critère emprunté au niveau hiérarchique, présent dans certaines conventions collectives, ne paraît pas revêtir un grand intérêt en tant que tel ; il semble plus être un critère « contextuel » qu'un critère réellement qualifiant ;
 - **l'existence de qualités particulières requises dans l'exercice des fonctions**, étant observé qu'un certain nombre de conventions collectives font référence à des facteurs très subjectifs, qui relèvent plus à notre sens de qualités propres que doit posséder un salarié pour accéder à une fonction donnée d'encadrement, telles que :
 - l'exigence de qualités d'analyse, d'interprétation et de synthèse,
 - l'exigence de qualités intellectuelles et humaines,
 - la réactivité,
 - la capacité d'adaptation,
 - les qualités d'animation et de motivation sur le plan humain vis-à-vis des collaborateurs,
 - la capacité à concevoir, apprécier, décider et entreprendre,
 - les qualités relationnelles,
 - l'aptitude à la créativité, à l'innovation et à l'initiative.

B. - Le statut de cadre : un statut distinct ?

- 14** - Dès lors que l'on s'intéresse à la notion de cadre, se pose généralement la question du statut qui lui est attaché. Ce statut, si l'on se réfère à des articles publiés dans la dernière décennie ou à l'interview de cadres ou de représentants syndicaux en entreprise, a largement perdu de son attrait d'antan. Peut-on encore aujourd'hui parler d'un véritable statut de cadre ? En quoi le statut de cadre se différencie-t-il désormais de celui des autres catégories de salariés ? Il semble que les domaines dans lesquels la situation du cadre se distingue généralement de celle des autres salariés de l'entreprise sont les suivants :
- rémunération : mais le cadre bénéficie-t-il réellement de niveaux ou de systèmes de rémunération spécifiques ?
 - temps de travail : la spécificité du temps de travail des cadres, notamment au travers du système de forfait jours, est-elle toujours une réalité ?
 - régimes de retraite ou de prévoyance : la particularité en ce domaine a-t-elle vocation à perdurer ?
 - intérêt aux résultats de l'entreprise et actionnariat salarié : les cadres bénéficient-ils d'une position privilégiée à cet égard ?
 - représentation du personnel.

15 - Rémunération. – La reconnaissance d'un statut de cadre et son application à certains salariés de l'entreprise permettent l'octroi d'avantages spécifiques, réservés à cette catégorie professionnelle. Il peut s'agir d'avantages aussi divers que les dispositifs d'actionnariat salarié (stock-options, RSUs, etc.), l'octroi de certaines primes ou de bonus spéciaux, l'attribution d'une couverture retraite additionnelle (du type « retraite chapeau »), le bénéfice d'un véhicule de fonction.

Toutefois, il semble qu'avec le temps et l'évolution de l'organisation des entreprises, la spécificité de la situation du cadre (sous ré-

serve de la situation des cadres dirigeants) en termes d'ouverture de droits à des avantages particuliers de ce type s'estompe et tend même, dans de nombreuses entreprises, à disparaître.

16 - Temps de travail et organisation du travail. – Le statut de cadre permet également d'optimiser l'organisation du temps de travail. Les conventions de forfait (principalement le mécanisme des forfaits en jours sur l'année) offrent un outil précieux, si ce n'est vital, de flexibilité pour les entreprises. Il permet non seulement de limiter le recours aux heures supplémentaires, très souvent inadapté pour les salariés rangés dans cette catégorie, mais surtout de reconnaître l'autonomie du salarié et la valeur intrinsèque des missions qui lui sont confiées, au-delà des seules considérations de temps passé à l'accomplissement des tâches confiées.

Il est également des cas dans lesquels l'autonomie nécessaire dont doit bénéficier le salarié cadre dans l'organisation de son emploi du temps n'est pas incompatible avec des contraintes de disponibilité dans certaines tranches horaires, permettant d'assurer la continuité de l'activité du service dans lequel le salarié travaille.

Toutefois, la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 a ouvert la possibilité du recours au forfait jours au « salarié autonome » (qu'il soit cadre ou non), faisant ainsi disparaître, dans ce registre du temps de travail (et sous réserve, là encore, de la situation des cadres dirigeants), une singularité qui était attachée au statut de cadre.

L'intérêt de la qualification de cadre, et de l'octroi d'un statut afférent, pourrait néanmoins être de créer dans l'avenir une présumption simple d'autonomie pour cette catégorie de salariés.

17 - Représentation du personnel. – La reconnaissance de la catégorie des cadres comme catégorie autonome conserve souvent un sens en matière de représentation du personnel (au travers de la prise en compte de la catégorie des cadres parmi les collèges électoraux), bien que ce point puisse être parfois discuté selon l'entreprise concernée et la structure de son effectif.

18 - Négociation collective. – La négociation collective s'est emparée du statut de cadre au travers de la possibilité de négociation catégorielle. Celle-ci ne conserve toutefois un sens que si une réelle différenciation interne (durée du travail, rémunération) est opérée en ce qui concerne la catégorie socio-professionnelle des cadres.

2. Le cadre demain

A. - La pertinence du statut de cadre

1° Attractivité sociale

19 - À l'exception de certains secteurs, principalement dans l'industrie, l'accession au statut de cadre ne constitue plus l'aboutissement d'une carrière. Au mieux, les jeunes diplômés, qui la considèrent désormais comme naturellement acquise en raison de leur formation dès leur entrée dans l'entreprise, l'appréhendent à travers les avantages qui y sont associés. En outre, cette catégorie de salariés, pour diverses raisons (augmentation du nombre de salariés diplômés, disparition progressive des emplois peu qualifiés, plus grande flexibilité attachée au statut, etc.), a connu une très forte inflation au cours des dernières décennies, au point de venir parfois amoindrir les autres catégories de salariés et de lui faire perdre non seulement sa spécificité mais aussi tout son lustre. L'utilisation de cette catégorie comme instrument de flexibilité en matière de temps de travail – nécessaire au regard d'une réglementation du travail inadaptée aux nouvelles formes d'organisation du travail, dont le télétravail – a accru cette perte d'intérêt du statut de cadre, tout particulièrement pour la « génération 35 heures ».

2° Réalité fonctionnelle et juridique

20 - Le statut de cadre avec ses attributs et contours actuels pour le moins flous, apparaît désormais complètement dépassé :

« le cadre encadre de moins en moins, voire n'encadre plus ; l'encadrant n'est plus nécessairement autonome dans son emploi du temps ; »

l'expert peut ne répondre à aucun des critères que sont l'autonomie et l'encadrement.

Par ailleurs, les conventions de forfait peuvent être attribuées à tout salarié bénéficiant d'une autonomie suffisante, sans qu'il soit obligatoirement identifié comme appartenant à la catégorie des cadres.

En matière de rémunération, au regard d'évolutions jurisprudentielles récentes, des avantages particuliers peuvent être attribués à des salariés de catégories différentes placés dans une situation similaire mais objectivement différente de celles des autres salariés. La catégorie professionnelle de cadres n'est qu'un indice en ce sens, qui peut être renversé.

Or, le dévoiement du statut de cadre pour les raisons précédentes constitue une source importante de contentieux et de risques pour l'entreprise :

- les problèmes de sous-qualification ou d'absence concrète d'autonomie alimentent le contentieux relatif à la durée du travail et conduisent souvent au paiement d'heures supplémentaires, et ce rétroactivement ;

- les difficultés qu'il y a parfois à « objectiver » les différences de traitement conduisent dans certains cas à étendre le champ d'application d'un avantage à l'ensemble des salariés.

Le coût de ces contentieux et leurs conséquences peuvent s'avérer fatals pour les plus petites entreprises.

Au final, le statut de cadre semble n'avoir une certaine consistance qu'en ce qui concerne la représentation du personnel et pour cette population spécifique que sont les cadres dirigeants.

B. - Le devenir du statut de cadre

1° Un nécessaire réexamen du statut ?

21 - Un fait est certain : le statut de cadre, tel qu'il existe actuellement, ne paraît plus adapté au contexte global, et ce pour de multiples raisons, telles que « *flat management* » versus organisation hiérarchisée, transformation digitale et impacts sur la répartition des rôles et l'organisation du travail, féminisation de la catégorie des cadres, etc. Cette imparfaite adéquation, tant avec les besoins de l'entreprise qu'avec les attentes des salariés concernés, doit-elle conduire à une évolution du statut, voire à sa disparition ?

Au regard de l'analyse précédemment opérée, il ne nous semble pas judicieux de supprimer le statut de cadre, même si celui-ci se distingue de moins en moins de celui reconnu au reste de la population salariée de l'entreprise. En effet, ce statut, même affaibli, conserve une forte résonance dans le monde du travail et peut être un outil extrêmement utile à la fois de flexibilité pour l'entreprise et d'évolution professionnelle pour ses salariés.

Il paraît plus judicieux de le repenser, d'en définir plus distinctement les contours et de lui redonner de la substance au profit des salariés qui y sont éligibles dans une perspective de meilleure organisation pour les entreprises qui l'utilisent, là où aujourd'hui cette substance se résume à quelques vestiges d'un intérêt souvent marginal. Il n'est nul besoin, pour ce faire, de partir d'une page blanche et d'avoir à inventer ici des critères de qualification, là des éléments d'un statut.

La matière riche que nous fournissons d'un côté la jurisprudence et les conventions collectives, et de l'autre la pratique et les attentes de certaines entreprises, permet de fournir des critères communs et transversaux d'identification du cadre, et de premières et solides fondations pour un statut digne de ce nom.

a) Pratiques et attentes d'entreprises

22 - La vision du personnel cadre de PSA. – Interrogés sur ce qui pouvait paraître essentiel pour distinguer, dans une démarche prospective, un salarié cadre d'un salarié non-cadre, certains cadres de PSA ont mis en avant les critères suivants :

- autonomie : dans la prise d'une décision qui affecte l'activité, avec un effet direct sur l'activité ou la marche de l'entreprise ou d'un service, ou dans l'organisation par le cadre de son activité professionnelle, en sachant « prioriser » les urgences ;

- anticipation : avoir une vision de ce que peut donner sa propre action ;

- compréhension : des impacts de ses décisions, de sa place dans la stratégie de l'ensemble de l'entreprise ;

- capacité d'adaptation au contexte, d'ingéniosité à trouver des solutions ;

- rémunération : salaire établi à un certain niveau (de l'ordre d'un plafond annuel de sécurité sociale, avec des ajustements à opérer lorsque l'emploi est en province) ;

- expertise : un certain niveau d'étude requis, des fonctions nécessitant un diplôme dans la matière de niveau BAC + 5 (master 2 acquis = niveau 1) ou une expérience significative permettant de tenir le poste ;

- encadrement et transmission de ses connaissances et de son savoir : cet élément est toutefois jugé insuffisant à lui seul, contrairement à l'expertise qui fait la différence entre un agent de maîtrise et un cadre ;

- conduite d'actions, leadership, sans forcément être hiérarchique (chef de projet, par exemple).

23 - La vision syndicale de la CFDT PSA. – D'une interview informelle menée auprès du secrétaire général de la CFDT Cadres, le 18 juillet 2017, ressortent les éléments suivants :

- aujourd'hui, seulement 25 % des ingénieurs et cadres gagnent plus que le plafond annuel de la sécurité sociale (39 228 €) ;

- s'agissant de la notion de cadre, la vision de la CFDT est, depuis 2000, relativement tranchée : pour elle, il y a d'un côté les managers, qui organisent le travail, et de l'autre les experts, en charge de la technicité des tâches ;

- pour la CFDT Cadres, le vrai critère à retenir pour définir un cadre est l'autonomie et la prise d'initiatives du salarié dans sa fonction au regard d'un objectif à tenir, étant précisé qu'autonomie ne signifie pas indépendance car le salarié cadre doit être en capacité de discuter des moyens qui sont mis à sa disposition dans le cadre de la stratégie de l'entreprise ;

- la capacité d'autoformation : un cadre doit avoir la capacité (et la possibilité) de se former par lui-même.

24 - La vision syndicale de la CFE-CGC Microsoft. – D'une interview informelle menée le 22 septembre 2017 auprès du secrétaire national CFE-CGC à l'emploi, la formation, la digitalisation et l'égalité professionnelle, le cadre se définit selon quatre critères :

- autonomie ;

- responsabilité ;

- technicité ;

- formation ou expérience.

Au-delà du cadre dirigeant, la CFE-CGC distingue quatre catégories de cadres :

- le cadre de direction (cadre supérieur ou dirigeant de PME) ;

- les commerciaux (cadres commerciaux, intégrant les techniciens supérieurs, les commerciaux et les VRP) ;

– les managers de proximité (qu'il s'agisse du management hiérarchique ou de projet) ;

– les salariés de haute technologie ou haute technicité (catégorie qui va du technicien supérieur à l'ingénieur).

Pour la CFE-CGC, au-delà du statut, le cadre se définit par référence à un équilibre des droits et des devoirs. Il doit notamment pouvoir exercer un droit de retrait ; le cadre autonome doit avoir le pouvoir de dire non et, à partir d'un certain niveau hiérarchique, de pouvoir dire ce qu'il pense. Le cadre doit donc avoir un statut particulier (en matière de salaires, avantages, rémunérations variables, actions, véhicules, protection sociale) et bénéficiaire de services spécifiques (APEC par exemple). En ce qui concerne le temps de travail ou la charge de travail, notamment la question des forfaits jours, une place prépondérante doit être accordée à la question de la santé au travail. Le cadre en forfait jours doit avoir la capacité de dire non à la surcharge de travail pour préserver sa santé. Il faut donc moins mesurer le temps de travail qu'aider le cadre à maîtriser la charge de travail par une analyse et un contrôle de celle-ci.

b) Données jurisprudentielles et conventionnelles

25 - Il est possible de dégager de l'analyse combinée de la jurisprudence et des conventions quelques « super-critères » qui, s'ils ne sont pas suffisants à eux seuls pour déterminer qui devrait être ou non cadre, peuvent permettre, par la réunion d'au moins deux d'entre eux, de parvenir à une telle conclusion, avec une marge limitée d'erreur.

Il s'agit des critères suivants :

– **un niveau de formation (ou d'expertise) reconnu** par un diplôme (généralement, un diplôme de l'enseignement supérieur ou d'ingénieur, ou équivalent) ou une expérience professionnelle équivalente ;

– **l'exercice de responsabilités étendues ou suffisamment importantes**, marquées notamment par la capacité à prendre des décisions ou des initiatives ou par l'exercice d'un pouvoir de représentation ;

– **l'existence d'un pouvoir de commandement**, appréciée de façon large au travers de l'exercice de fonctions soit de direction, soit d'encadrement, soit de supervision, soit d'animation ou de coordination, ou au regard du bénéfice d'une délégation de pouvoirs suffisamment large dans un domaine donné ;

– **l'autonomie dans l'exécution des fonctions**, appréciée au travers notamment de la capacité à décider des solutions les mieux adaptées ou à choisir les moyens à mettre en œuvre au regard de directives générales, de la capacité à organiser ou réaliser de façon autonome les activités ou les missions confiées, de la capacité à refuser une surcharge de travail, de l'autonomie dans la gestion de son temps, de l'existence d'une responsabilité totale dans l'exécution de la mission confiée.

Selon nous, la réunion de ces quatre critères ne serait pas nécessaire pour reconnaître à un salarié la qualité de cadre ; la réunion combinée d'au moins deux d'entre eux, peu important lesquels, serait suffisante. En cas de doute, l'ensemble des critères restants pourraient être utilisés afin de permettre de trancher.

L'avantage de tels critères est qu'ils trouvent racine tant dans la jurisprudence que, plus ou moins explicitement, dans maintes conventions collectives en vigueur. Ils sont en outre en relative adéquation avec les attentes et les pratiques d'entreprise.

Il pourrait certes être fait grief aux critères proposés d'être très généraux. Mais ce qui pourrait apparaître comme un défaut présente en réalité un double avantage :

– disposer de critères communs, quel que soit le secteur d'activité concerné ;

– laisser le soin aux partenaires sociaux de chaque secteur d'activité de définir ce que ces « super-critères » impliquent ou signifient concrètement dans leur secteur d'activité.

2° Quelle évolution pour le statut de cadre ?

26 - Quelles modifications faudrait-il envisager afin que le statut de cadre réponde mieux aux besoins opérationnels croisés des employeurs et des salariés ? De nombreuses pistes pourraient être explorées, mais il en est au moins deux qui permettent de donner plus de substance au statut de cadre, et ce dans l'intérêt conjugué des salariés et des entreprises, afin de tenter de trouver un équilibre « gagnant-gagnant ».

a) Une rémunération minimale garantie

27 - Le premier de ces éléments, au bénéfice des salariés concernés, serait le bénéfice d'une rémunération annuelle minimale.

« À cet égard, il pourrait être judicieux, dans le souci de garantir une rémunération annuelle minimale au salarié cadre, tout en prenant la précaution de ne pas pénaliser les plus petites entreprises, de retenir un minimum tel que le plafond annuel de la sécurité sociale fixé en 2018 à 39 732 €. »

Il convient de rappeler que le salaire médian et le salaire moyen des cadres, tels qu'ils ressortent des plus récentes études¹⁰, se situent respectivement aux alentours de 48K € et 56K €, le bas de la fourchette se situant plutôt dans la zone des 34K €. La définition de ce minimum pourrait être utilement confiée aux branches afin de faire coïncider au mieux cet avantage avec les réalités et possibilités des entreprises opérant dans un secteur donné et d'en faire un instrument de motivation auprès du personnel. La possibilité d'y déroger par négociation d'entreprise sous certaines conditions pourrait être envisagée.

Par ailleurs, et afin de favoriser l'accession au statut de cadre dans les TPE et les PME de petite taille (moins de 50 salariés par exemple) et de prendre pleinement en compte le différentiel de rémunération pouvant exister entre région parisienne et province, pourrait être envisagée une dérogation à la règle du PASS comme rémunération minimale, en retenant par exemple comme minimum un multiplicateur de la rémunération la plus faible existant au sein de l'entreprise concernée (1 fois et demi cette rémunération par exemple) avec un plancher absolu qui pourrait être fixé à 2 SMIC annuels (soit environ 36 000 €).

b) Une présomption d'autonomie dans l'organisation et la gestion du temps de travail

28 - Le deuxième élément serait, dans l'intérêt combiné de l'entreprise (flexibilité en termes d'organisation offerte par le mécanisme du forfait jours) et de ses salariés cadres (avantages résultant des JRTT correspondants), de créer une présomption d'autonomie pour cette catégorie de salariés. À ce titre, l'une des propositions qui permettraient de différencier le statut de cadre de celui des autres salariés de l'entreprise, et ce tant au bénéfice des cadres concernés que de l'entreprise employeur serait la **présomption automatique de réunion des conditions requises pour accéder au forfait jours**.

Si la possibilité de mettre en œuvre un tel forfait devrait être autorisée par accord collectif de branche ou d'entreprise, il ne serait cependant plus nécessaire pour le cadre concerné de donner

10. APEC – Les salaires dans les fonctions cadres, n° 2017-33, sept. 2017.

préalablement son accord par voie contractuelle (contrat de travail ou avenant à celui-ci). Le cadre pourrait ainsi de plein droit bénéficier des jours de réduction du temps de travail (JRTT) correspondants et aménager librement son temps de travail, sous réserve qu'un tel aménagement reste compatible avec les impératifs d'organisation du service au sein duquel il travaille et, plus généralement, avec les besoins de fonctionnement de l'entreprise. Celle-ci, de son côté, ne serait plus exposée à la contrainte de devoir gérer une mécanique contractuelle sujette à suivi et à évolutions jurisprudentielles et au risque d'une remise en cause du forfait jours mis en place et de demandes de paiement d'heures supplémentaires et d'attribution de repos compensateurs.

Pourrait aussi être donné au cadre concerné le **droit d'utiliser d'office le télétravail**. Ainsi, le cadre pourrait de son propre chef décider d'intervenir certains jours de la semaine ou du mois en télétra-

vail, sous réserve d'observer les règles de compatibilité avec les impératifs d'organisation du service et les besoins de fonctionnement de l'entreprise et d'en informer l'employeur.

29 - Il ne s'agit là que de premiers, mais néanmoins solides, éléments refondateurs d'un statut cadre, et ce via un corpus de règles qui, si elles restent minimalistes dans notre proposition, auraient le mérite d'être communes aux diverses entreprises et aux divers secteurs d'activité concernés, laissant le soin aux parties prenantes dans ces unités (entreprise ou secteur d'activité) d'aller plus loin dans cette démarche de construction d'un véritable statut, adapté aux réalités d'aujourd'hui.

MOTS-CLÉS : Cadres - Statut - Évolution - Préconisations

JURISCLASSEUR : Travail Traité, fasc. 2-12, par Laurent Drai

Lexis Kiosque

Consultez vos revues sur tablette, smartphone et PC!*

Nouveau
Version Web*

Vos revues accessibles à tout moment sur votre PC

- Un accès simple et rapide à vos archives
- Un confort de lecture
- Un accès optimisé pour chaque support
- Vos articles en lecture audio**

*Sauf La Semaine Juridique Notariale et Immobilière ** Dans l'appli uniquement

SERVICE INCLUS DANS VOTRE ABONNEMENT

TÉLÉCHARGEZ GRATUITEMENT L'APPLI ET LAISSEZ-VOUS GUIDER...
www.lexisnexis.fr/lexiskiosque

PHOTOS © FOTOLIA.COM