Pierre Lamblin

Les réalites du statut de cadre

Pour les jeunes diplômés, le statut de cadre garde tout son sens

Pierre Lamblin est directeur des données, études et analyses à l'Apec.

Lorsqu'ils sont en emploi un an après l'obtention de leur diplôme, une majorité de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur de niveau bac +5 et plus sont cadres, et ce, beaucoup plus fréquemment que leurs homologues de niveau bac +3 et bac +4, quelles que soient la conjoncture économique et celle du marché du travail. Ainsi, parmi les jeunes diplômés promus en 2020 en emploi, 55 % des bac +5 et plus étaient cadres un an après l'obtention de leur diplôme contre 9 % des bac +3 et bac +4[1]. De plus, cinq années après l'obtention du diplôme, si les bac +5 et plus en emploi sont presque tous cadres, seulement un tiers des bac +3 le sont[2]. Interrogés sur la perception qu'ils ont du statut de cadre, six jeunes diplômés de niveau bac +5 ou plus sur dix le considèrent comme important, et ce, plus fréquemment lorsqu'ils occupent un poste de cadre et, aussi, dans une proportion identique à celle des cadres âgés de moins de 35 ans. Cette proportion est toutefois moins importante que celle de l'ensemble des cadres en poste (81 %)[3]. Ainsi, l'importance accordée au statut de cadre serait moins forte en début de carrière et augmenterait tout au long de celle-ci.

Pour les jeunes diplômés qui peuvent aspirer à devenir cadres dès leur premier emploi comme pour les cadres en poste, le niveau de responsabilité, le niveau de salaire ainsi

1- « Baromètre 2022 de l'insertion des jeunes diplômés », Apec, avril 2022.
2- Étude Apec, « Les diplômés de 2008 : situation professionnelle en 2013 », janvier 2014.
3- « Omnibus cadres Apec », octobre 2021.

494.indd 31 22/10/2022 18:41:19

que l'autonomie dans le travail sont les trois critères les plus fréquemment associés au statut de cadre… loin devant la reconnaissance de son travail et de son engagement, le nombre important d'heures de travail, le management d'équipe et la flexibilité horaire, moins souvent évoqués par les jeunes diplômés et les cadres. Or, près de sept cadres sur dix déclarent travailler plus de 39 heures en moyenne par semaine, dont un peu plus d'un tiers plus de 45 heures en moyenne par semaine. Et, 36 % des cadres considèrent leur charge de travail trop importante[4]. Par ailleurs, il est intéressant de noter que le marqueur social et le régime de retraite complémentaire sont très peu cités par les jeunes diplômés et les cadres en poste comme critères associés au statut.

Près d'un cadre sur deux accède au statut de cadre dès le début de carrière

Interrogés en 2020[5], 46 % des cadres en poste déclaraient avoir accédé directement au statut de cadre au début de leur vie professionnelle, et seulement 24 % en passant d'une entreprise à une autre. En outre, la promotion interne de passage de non-cadre à cadre ne concerne que 30 % des cadres en poste. Le nombre annuel de promotions internes est par ailleurs en baisse constante depuis plusieurs années ; leur proportion dans les postes de cadres pourvus dans l'année passe de 27 % en 2001 à 19 % en 2021[6].

4- « Portrait statistique des cadres du secteur privé – édition 2021 », Apec, juillet 2021, p. 30.
5- « Omnibus cadres Apec », septembre 2020.
6- « Prévisions annuelles de recrutements de cadres », Apec.

494.indd 32 22/10/2022 18:41:20

Mais deux cadres sur cinq seraient prêts à renoncer au statut de cadre en cas de coup dur professionnel

S'ils devaient perdre leur emploi ou si leur recherche devait durer, 41 % des cadres seraient prêts à renoncer au statut de cadre, dont 7 % en sont certains. Cette proportion, qui varie selon l'âge, est plus forte chez les moins de 35 ans (45 %) que chez ceux âgés de 55 ans et plus (33 %). Elle est aussi plus forte chez les cadres masculins que chez leurs homologues féminins (43 % contre 36 %)[7].

Deux cadres sur trois assument une responsabilité hiérarchique ou d'animation d'équipe

Deux cadres sur cinq sont aujourd'hui responsables hiérarchiques. Aussi, sous l'effet du fonctionnement en mode projet et de l'organisation matricielle, les cadres sont-ils plus souvent responsables de l'animation d'une équipe, que ce soit en permanence ou lors de projets spécifiques. En outre, près d'un cadre sur deux porte la responsabilité de la gestion d'un budget dans le poste qu'il occupe, et près d'un sur trois, celle d'un chiffre d'affaires[8].

7- « Omnibus cadres Apec », octobre 2021.
8- « Portrait statistique des cadres du secteur privé – édition 2021 », *op. cit.*, p. 18.

494.indd 33 22/10/2022 18:41:20

La reconnaissance et la valorisation du travail des cadres sont un enjeu des pratiques managériales

En 2022, si l'autonomie, la rémunération, la relation avec les collègues et l'ambition de travail constituent les principaux leviers de motivation des cadres, le manque de reconnaissance représente en revanche leur principale source de démotivation devant la lourdeur des processus et le flou sur la stratégie[9]. Or, les deux premières attentes des cadres envers leur manager sont la reconnaissance et la valorisation de leur travail (pour 42 % d'entre eux), et son rôle de facilitateur de la production en résolvant les difficultés dans l'activité (pour 29 %)[10]. Autre point de vigilance pour les cadres managers. Sous l'effet de la mise en place du mode de travail hybride dans de nombreuses entreprises depuis la crise du Covid-19, 27 % des cadres demandent à leur manager de contribuer à leur bien-être et à la qualité de vie au travail (en augmentation de 3 points par rapport à 2019), et 27 % demandent d'instaurer une bonne ambiance de travail (plus 3 points).

9- « Omnibus cadres Apec », juin 2022.
10- Étude Apec « Pratiques managériales », octobre 2022.

494.indd 34 22/10/2022 18:41:20