

LA LETTRE DES CADRES



LA LETTRE DE L'UNION GÉNÉRALE DES INGÉNIEURS, CADRES ET ASSIMILÉS



QUELS SONT LES 5 ENJEUX POUR L'EMPLOI CADRE EN 2021 ?

Tous les ans, l'Apec¹ propose une synthèse prospective des grands enjeux de l'emploi cadre. L'année 2020, marquée par la crise sanitaire, aura par exemple connu une chute record des recrutements chez les cadres. Quelles sont les perspectives pour 2021 ?

1 - Le devenir des emplois et la baisse des embauches

Face à la contraction du marché de l'emploi, l'enjeu numéro un pour les cadres, comme pour les autres salariés, est déjà de conserver leur emploi pour ceux en poste et d'en trouver un pour les autres. Le climat d'incertitude est palpable pour les entreprises et se ressent avec des difficultés à se projeter. Réductions d'effectifs, plans de restructurations, défaillances d'entreprises... En décembre 2020, 23 % des cadres travaillaient dans une entreprise ayant licencié un ou plusieurs salariés ou ayant annoncé de futurs licenciements. Les cadres seniors sont les plus inquiets mais les jeunes cadres, pour qui l'année 2020 était déjà très mauvaise en termes de recrutement, redoutent encore les faibles intentions d'embauche. Déjà en 2020, l'Apec a recensé une chute vertigineuse de 40 % des estimations de recrutement.

2 - La persistance des tensions dans le recrutement

Les entreprises qui ont l'intention de recruter des cadres en début d'année 2021 étaient 66 % à déclarer anticiper des difficultés (décalage entre profils recherchés et compétences des candidats).

D'habitude particulièrement mobiles, les cadres en poste sont aujourd'hui 57 % à considérer que changer d'entreprise pendant cette période constitue plus un risque qu'une opportunité. Dans les secteurs tels que l'informatique, la recherche et développement, le conseil, cela devrait créer certaines tensions avec d'un côté des besoins en recrutement pour faire face à la transformation des entreprises et de l'autre, une raréfaction des compétences disponibles.

3 - Une accélération des transitions professionnelles ?

La crise pourrait ici jouer un rôle d'accélérateur et permettre aux cadres des secteurs les plus affectés par la pandémie d'amorcer des transitions vers de nouveaux horizons professionnels : un tiers des cadres déclarent avoir envie d'entamer une reconversion professionnelle, et cette proportion atteint 60 % chez les cadres menacés par un risque de licenciement.

Cette accélération va dans le sens observé depuis 2020, à savoir la recherche d'un métier avec du sens, jugée importante pour 94 % des cadres. Dans cette optique, la mobilisation du nouveau dispositif de transition collective permettant justement de se reconvertir vers un métier porteur localement pourrait séduire de nombreux cadres.

4 - L'aspiration à une meilleure qualité de vie

Les cadres en poste aspirent, suite à la crise sanitaire, à optimiser leur qualité de vie (au travail, mais pas seulement). Avec 43 heures de travail en moyenne par semaine, les cadres souhaitent améliorer l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle. Le télétravail régulier concernait plus de la moitié des cadres en septembre 2020 contre seulement 22 % avant le

¹ Association pour l'emploi des cadres



premier confinement. Malgré les contraintes liées au télétravail (risque d'isolement, besoin d'un environnement adapté), les cadres souhaitent poursuivre cette forme de travail afin de conserver ses principaux bénéfices : gains sur les temps de trajets, calme au travail, capacité à gérer les imprévus personnels, autonomie et flexibilité. Aujourd'hui, 7 cadres sur 10 estiment que le télétravail constitue un critère important dans leur recherche d'emploi.

Toujours dans l'optique de rechercher une meilleure qualité de vie, 30 % des cadres déclarent souhaiter changer de région, une proportion qui atteint 43 % pour les cadres d'Île-de-France.

5 - Transformer les pratiques managériales

La crise sanitaire a ici joué un rôle d'accélérateur dans la transformation des entreprises qui se dirigent vers plus d'agilité, de transversalité et de flexibilité grâce notamment au digital.

Par exemple 63 % des cadres managers encadraient des télétravailleurs réguliers en septembre 2020. Cette pratique s'est largement répandue puisqu'ils n'étaient que 38 % avant la crise. Le management à distance devient donc prépondérant, ce dont se rendent bien compte les cadres : 9 sur 10 estiment que le télétravail nécessite une évolution des pratiques managériales.

De nouvelles qualités ont ainsi émergé : capacité à être à l'écoute, à fédérer, à organiser et à planifier le travail, tout comme savoir prendre du recul et donner du sens au travail. Développer sa communication et son sens de l'écoute, établir une relation de confiance avec, finalement, l'émergence de compétences essentiellement relationnelles et comportementales.

Parmi les nouveaux défis, on peut relever la conciliation entre l'autonomie nécessaire au télétravail et le contrôle, entre la performance de l'entreprise et les situations individuelles des salariés. Finalement, les managers sont de plus en plus amenés à jouer un rôle de facilitateurs pour leurs équipes afin de les responsabiliser et de cultiver une dynamique collaborative.

Hors-série Apec – 5 enjeux pour l'emploi cadre en 2021, janvier 2021

NULLITE DU FORFAIT-JOURS EN L'ABSENCE D'ENTRETIENS D'EVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

La CFTC Cadres vous rappelle très fréquemment dans ces colonnes les règles protectrices encadrant normalement le dispositif du forfait-jours. En supprimant toute référence horaire dans la mesure du temps de travail, le forfait-jours offre beaucoup d'autonomie – c'est d'ailleurs une condition pour en bénéficier – mais peut également engendrer une surcharge de travail. C'est pourquoi nous insistons chaque fois sur le contrôle du temps et de la charge de travail qui incombe à l'employeur et le forfait-jours ne doit pas l'inciter à ne pas s'en préoccuper, bien au contraire.

Un forfait-jours implique donc pour l'employeur une attention particulière quant à la santé des salariés qui y sont soumis. L'employeur doit par exemple surveiller la charge de travail et son organisation, veiller à la bonne articulation vie privée, vie professionnelle des salariés. Concrètement, cela se fait lors d'entretiens périodiques (idéalement deux fois par an) et *a minima* lors d'un entretien annuel spécifique.

La Cour de cassation a également rappelé l'importance de garantir la santé et la sécurité des salariés en forfait-jours à l'occasion d'un litige opposant un ancien chroniqueur radio (ironie, sur les sujets de justice) à son employeur, la radio Europe 1.

Dans cette affaire, le salarié a obtenu la nullité de sa convention de forfait annuel en jours suite au non respect des dispositions conventionnelles par son employeur. En effet, la convention collective prévoyait classiquement l'organisation d'entretiens annuels sur la charge de travail. En dépit de cette obligation, l'employeur n'avait organisé aucun entretien pendant cinq années consécutives. Au final, sur une relation contractuelle de onze années, l'employeur de ce chroniqueur n'aura été capable de justifier l'organisation que de trois entretiens relatifs à la charge de travail.

¹ Soc. 12 septembre 2018 n° 16-11.690



Pour bien marquer qu'il est de la responsabilité de l'employeur de garantir la santé et la sécurité de ses salariés en forfait-jours, la Cour de cassation rappelle également à l'occasion de cette affaire qu'il ne revient pas au salarié de prouver que ces entretiens n'ont pas eu lieu. C'est bien à l'employeur d'apporter la preuve qu'il a respecté les dispositions de l'accord collectif instaurant le forfait-jours et destinées à assurer la protection des salariés. C'est donc à lui de prouver qu'il a bien organisé les entretiens sur la charge de travail, comptes-rendus et convocations à l'appui.

Soc. 17 février 2021 n° 19-15.215

LES TICKETS RESTAURANT SONT PROLONGES JUSQU'AU 31 AOUT 2021

Conformément au souhait de nombreux salariés, la période d'utilisation des titres-restaurant émis pour l'année civile 2020 est prorogée jusqu'au 31 août 2021 grâce au décret n° 2020-2042 alors que leur validité n'aurait, en temps normal, pas dépassé le mois de février 2021. Par ailleurs, les mesures d'assouplissement concernant les titres-restaurant sont maintenues : le plafond journalier des titres-restaurant reste à 38 € (au lieu de 19 €). Ils peuvent être utilisés pour du *click and collect* ou pour des livraisons de plats préparés, y compris le dimanche et les jours fériés. A noter toutefois que le plafond reste à 19 € par jour en supermarché ou magasin alimentaire.

Décret n° 2021-104 du 2 février 2021

IL EST DESORMAIS POSSIBLE DE DEJEUNER A SON BUREAU

On le constate dans les entreprises, les employeurs ont du mal à faire respecter les règles issues du protocole sanitaire en entreprises (*ministère du Travail, Fiche « Covid-19 : Organisation et fonctionnement des restaurants d'entreprise »*), notamment une distanciation de deux mètres entre deux personnes lorsque le port du masque est impossible. C'est particulièrement le cas lors des

pauses déjeuner dans les espaces de restauration collective. C'est pourquoi un décret assouplit les conditions de restauration lorsque la configuration du local dédié au repas ne permet pas de garantir le respect des règles de distanciation physique.

En temps normal, l'article R. 4228-19 du Code du travail interdit à l'employeur de laisser les salariés prendre leurs repas dans les locaux affectés au travail. Dès que l'établissement atteint 50 salariés, l'employeur doit donc, après avis du CSE, mettre à disposition des salariés un local de restauration avec tables, chaises, eau potable fraîche et chaude, et leur fournir un moyen de conserver (réfrigérateur) et de réchauffer leurs repas².

Le décret adopté en février dernier, valable jusqu'au 31 décembre 2021, permet donc aux employeurs d'échapper à ces contraintes et permet aux salariés de déjeuner à leurs postes de travail, à condition de respecter l'aménagement des lieux et le respect des règles d'hygiène. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, il est déjà possible de déjeuner sur le lieu affecté au travail dès lors que ce local ne comporte pas de substances ou de mélanges dangereux et à condition qu'une déclaration soit faite à l'inspection du travail et au médecin du travail. Le décret supprime cette obligation déclarative.

Décret n° 2021-156, 13 février 2021

REMUNERATION VARIABLE : IL EST DESORMAIS POSSIBLE D'EN DEDUIRE LES CHARGES PATRONALES

Selon la dernière étude Apec³ sur le sujet, 54 % des cadres perçoivent une rémunération variable. Parmi les cadres percevant un variable, 44 % bénéficient d'une prime sur objectif, 8 % d'une commission sur le chiffre d'affaires de l'entreprise et 10 % d'autres éléments variables. Au final, la part variable de la rémunération représente – en moyenne – 9 % de la rémunération annuelle brute totale (fixe + variable) et même près de 25 % de la rémunération pour 1 cadre sur 10.

² Article R. 4228-22 du Code du travail

³ Etude Apec, Les salaires dans 43 fonctions cadres, septembre 2020



Aucune règle légale n'encadre la manière de définir la rémunération variable, aussi, c'est la jurisprudence qui a posé les règles essentielles en la matière. La partie variable de la rémunération doit par exemple répondre à au moins trois critères :

- être fondée sur des éléments objectifs et indépendants de la volonté de l'employeur ;
- ne pas faire porter le risque d'entreprise sur le salarié (qui ne doit pas supporter les éventuelles pertes de l'entreprise) ;
- ne pas avoir pour effet de réduire la rémunération du salarié en dessous des minima conventionnels et légaux.

La partie variable étant une rémunération, elle est en principe soumise à charges sociales dont l'employeur supporte une quote-part de cotisations. Mais la question s'est plusieurs fois posée de savoir si une rémunération variable pouvait tenir compte des charges supportées par l'entreprise, spécifiquement les cotisations sociales. Par exemple l'employeur peut-il déduire l'ensemble de ses charges d'une rémunération variable calculée sur un bénéfice net ou un chiffre d'affaires net ?

Depuis les années 2000, la Cour de cassation a adopté une lecture stricte de l'article L. 241-8 du Code de la sécurité sociale selon lequel les cotisations sociales dues par l'employeur restent exclusivement à sa charge et toute convention contraire serait nulle. C'est pourquoi elle a jugé à plusieurs reprises que la clause contractuelle selon laquelle les commissions revenant au salarié étaient diminuées du montant des cotisations sociales patronales était nulle⁴.

Aujourd'hui, la Cour de cassation opère un revirement de jurisprudence en décidant que l'article L. 241-8 du Code de la sécurité sociale ne concerne que le paiement des cotisations sociales et non l'assiette de la rémunération variable. Dans cette affaire, était concernée une commission de 20 % de la marge nette de son secteur. Pour obtenir cette marge « nette », l'employeur déduisait par exemple les frais de voiture, de téléphone, de restaurant, de péage et enfin d'un forfait au titre des charges sociales.

Pour le salarié, la question était la suivante : l'employeur pouvait-il exclure des 20 % de son variable les cotisations sociales qu'il verse ? La Cour de cassation répond par l'affirmative en indiquant que *la détermination de l'assiette de la rémunération variable ne relève pas de la prohibition de l'article L. 241-8 du Code de la sécurité sociale qui ne concerne que le paiement des cotisations*.

La Cour se justifie par une volonté d'étendre la liberté contractuelle dans la fixation des conditions de rémunération du salarié. En l'espèce, le taux de rémunération variable (20 %) était justifié justement par l'exclusion d'un certain nombre d'éléments de son assiette, dont les cotisations patronales, mais aussi les coûts de production et de distribution.

On comprend bien la volonté de rémunérer le salarié sur sa valeur ajoutée et sa création de richesses, pour autant, la pratique peut être trompeuse et exige une certaine transparence.

Soc. 27 janvier 2021 n° 17-31.046

⁴ Soc. 17 octobre 2000 n° 98-45.969