LES DIFFÉRENTS VISAGES DE L'ENCADREMENT EN EUROPE

Loup Wolff

CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

Septembre 2015

Recherche effectuée dans le Cadre d'une convention conclue
entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC

L'auteur du présent rapport tient à remercier la Fondation Européenne
sur les Conditions de Travail pour la mise à disposition de la série
de ses Enquêtes Conditions de Travail (EWCS),
dispositif unique en Europe – tant par la profondeur historique du dispositif
que sa qualité méthodologique.

TABLE DES MATIÈRES

I. CADRES ET ENCADRANTS AU CŒUR DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS 7

I.1. Développement d'un encadrement « à distance » 7

I.2. L'éclatement des structures hiérarchiques 10

I.3. La fin de l'encadrement direct ? 13

II. IDENTIFIER LES PERSONNELS CADRES ET ENCADRANTS 17

II.1. Cadres et encadrement : une multiplicité de sens 17

II.2. Une proposition de définition opératoire des « cadres » et « encadrants » 21

II.3. Deux populations ne se recouvrant que très partiellement 27

III. SPÉCIFICITÉS DE LA PRÉSENCE DES CADRES ET ENCADRANTS 31

III.1. La relative indépendance des taux de cadres et d'encadrants 31

III.2. Caractéristiques des cadres et encadrants 32

III.3. Une évolution contrastée du lien cadres-encadrants 35

IV. CONTRÔLES ET MARGES DE MANŒUVRE DANS L'ACTIVITÉ DES CADRES ET ENCADRANTS 37

IV.1. Dix questions pour cerner contraintes et marges de manœuvre 37

IV.2. Une exposition variable aux contraintes 39

IV.3. Quatre classes d'activité 40

CONCLUSION – ÉVOLUTION DES CLASSES DE CADRES ET D'ENCADRANTS 51

INTRODUCTION

Les divers dispositifs technologiques et organisationnels qui ont transformé le travail depuis les années 1980 ont non seulement profondément changé l'activité des personnels d'encadrement, mais également les conditions d'exercice de leurs fonctions. Le *new public management,* la *lean production,* le management par les résultats,... autant de paradigmes organisationnels qui renouvellent la conception de ce qui fait la performance d'un collectif de travail et des façons d'encadrer son activité. Les formes contemporaines du travail, au prix de réorganisations opérées à un rythme parfois frénétique, mobilisent plus largement l'engagement subjectif des personnes : faisant référence, les enquêtes françaises sur les Conditions de Travail attestent du recul des consignes et d'un appel renforcé à l'initiative des salariés. Mais ces mêmes enquêtes témoignent également d'un resserrement des contraintes. Par rapport au début des années 1980, les salariés sont trois fois plus nombreux à déclarer un rythme de travail imposé par la « dépendance immédiate vis-à-vis des collègues ». Les rôles des normes de production, de la demande extérieure, des contraintes techniques ou du suivi informatisé, ainsi que de la surveillance permanente exercée par la hiérarchie se sont considérablement renforcés (Algava, Davie, Loquet, & Vinck, 2014). Chacune de ces contraintes progresse, leur cumul progresse encore plus rapidement – signe que les organisations empilent désormais les dispositifs de contrôle du travail (Gollac, Volkoff, & Wolff, 2014).

En France comme partout en Europe, les personnels d'encadrement ont été les premiers témoins de ces transformations. D'abord parce que, en raison même de leurs fonctions dans les organisations, ils ont été très souvent désignés pour porter et accompagner ces diverses réorganisations, introductions de nouvelles technologies de communication ou de contrôle du procès de travail. Mais aussi parce que leur rôle dans les organisations a profondément été réinterprété à l'occasion de l'adoption de ces nouveaux paradigmes managériaux.

Ce rapport propose dans un premier temps une revue de la littérature mettant en relation les changements organisationnels intervenus dans les entreprises avec la question de l'encadrement du travail (Chapitre I). Nous poursuivrons avec une discussion sur les difficultés, aussi bien conceptuelles que matérielles, qui rendent délicates une identification opératoire des personnels d'encadrement. Nous proposerons néanmoins deux définitions opératoires distinguant « cadres » et « encadrants », applicables dans les Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail (Chapitre II). Dans un troisième temps, nous commenterons les évolutions constatées des populations cadre et encadrante ainsi identifiées (Chapitre III). Afin de donner un éclairage au moins partiel sur l'activité dans les établissements caractérisés par leur plus ou moins grand nombre de cadres et d'encadrants, nous nous attacherons à décrire les marges de manœuvre dont les salariés disposent et les contraintes qui encadrent leur activité (Chapitre IV). Dans ce réseau de marges d'autonomie et de contrôles se dessinent une variété de situations que nous détaillerons à l'aide d'une typologie empirique en quatre classes construite à partir des réponses données à ces questions.

Cette recherche s'appuiera sur la série des Enquêtes Conditions de Travail Européennes, produites par la Fondation de Dublin. Depuis son lancement en 1990, cette série d'enquêtes s'est donné pour objectif de fournir un dispositif d'observation des conditions de travail harmonisé au niveau européen, avec une profondeur historique permettant de mesurer des évolutions. Pour des raisons de comparabilité (Cf. Chapitre II), nous ne retiendrons que les trois dernières éditions de l'enquête : 2000, 2005 et 2010.

Dans toutes ces analyses, nous garderons la perspective historique sur 10 ans autorisée par les données, et nous essaierons – dans la mesure du possible – de « contrôler » les analyses par les spécificités nationales (en termes de secteurs d'activités, de taille des entreprises...) afin de livrer une analyse « nettoyée » des effets de structure sous-jacents pouvant perturber les simples statistiques descriptives.

CHAPITRE I

CADRES ET ENCADRANTS AU CŒUR DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

Dès lors que la question de l'encadrement est posée surgit la question du contour de la population concernée. Une recherche souhaitant aborder cette problématique ne peut faire l'économie d'une discussion serrée sur les termes du débat (Cf. chapitre suivant). Un retour sur la littérature qui permet de rendre compte des profondes transformations qui ont changé le travail, ainsi que les façons de l'encadrer, est également nécessaire.

I.1. DÉVELOPPEMENT D'UN ENCADREMENT « À DISTANCE »

Dans un organigramme – qui, selon les cas, leur reconnaît plus ou moins ce rôle –, les salariés en situation d'encadrer usent d'une forme de pouvoir d'influence se déployant dans l'interaction directe et personnelle avec d'autres salariés. Lorsque l'organisation leur reconnaît formellement un ascendant hiérarchique, ces salariés sont des subordonnés. Mais ces rapports peuvent tout aussi bien exister dans des contextes moins formalisés, lorsque l'organisation n'aménage aucun statut particulier pour la personne en situation d'encadrer : il s'agit des salariés d'expérience qui guide le travail des autres, et des nouveaux en particulier, des moniteurs sur les chaînes de montage de l'industrie automobile, ouvriers comme les autres mais identifiés par les directions comme des ressources potentielles et investis d'une mission de relai auprès d'elles (Beaud & Pialoux, 1999), de salariés chargés de suivre de près le travail de sous-traitants – l'instauration d'une relation de subordination formelle serait ici contraire au Droit, bien qu'un contrôle serré puisse exister (Petit & Thèvenot, 2006).

Ainsi s'il s'agit bien de décrire l'ensemble des mécanismes sociaux et organisationnels concourant à l'encadrement des activités productives, le regard ne peut s'arrêter là. Un volet important de ce travail d'encadrement ne s'exerce en effet pas dans une interaction directe et personnelle entre un chef et son subordonné. Les transformations ayant traversé les organisations productives, aidées par le développement des technologies de l'information et de la communication, ont fait émerger une catégorie de salariés « mandatés pour prescrire, outiller et contrôler les tâches des salariés et des consommateurs, à distance, par des dispositifs » (Dujarier, 2015). Pour ces salariés, souvent cadres, le cœur du travail n'est pas l'encadrement direct d'autres salariés ; ils en assument parfois la responsabilité, mais au service d'un objectif plus important encore : concevoir et alimenter des dispositifs de mesure et de contrôle du travail s'appliquant à un nombre souvent indéfini de salariés de l'entreprise (Boltanski & Chiapello, 1999 ; Bruno & Didier, 2013). Au terme d'une enquête minutieuse, qualitative et quantitative, Marie-Anne Dujarier décrit les profils, parcours et aspirations de cette catégorie de salariés, en développement rapide et qu'elle propose de nommer « planneurs ».

Et si les organisations tayloriennes développaient également ce type de fonctions (dans les bureaux des méthodes notamment), ces personnels étaient regroupés dans un service bien identifié, intervenant auprès de la ligne hiérarchique et des ouvriers pour les équiper avec les innovations les plus récentes (Cohen, 2013). La nouveauté est qu'aujourd'hui les planneurs ont investi l'ensemble des organisations, et ne forment plus ce groupe « à part » dans les organisations. Bien au contraire, dans de nombreux cas, ils en occupent le cœur et structurent très sensiblement l'activité.

On le voit ici, s'intéresser aux encadrants oblige à poser la question de l'activité exercée par les salariés : exercice d'un commandement dans le cadre d'une relation hiérarchique et/ou conception, définition et suivi du travail d'autres salariés au travers d'instruments et de dispositifs organisationnels mis en place pour orienter l'activité. La question se complique encore un peu lorsque les statuts salariaux entrent en ligne de compte : comme discuté dans le Chapitre 2, le statut « cadre », très structurant en France, croise de multiples façons la question de l'encadrement.

Fragmentation des lieux de travail

La tendance, très répandue jusqu'à la fin des années 1970, des entreprises à vouloir s'étendre et acquérir l'ensemble des activités connexes à leur activité principale, afin de constituer une super-entreprise intégrée et autarcique, s'est inversée. En témoignent les diverses productions auxquelles le projet WORKS (Work Organisation and Restructuring in the Knowledge Society) a abouti (1). Financé par le 6e programme-cadre de la Communauté Européenne, coordonné par l'Université Catholique de Louvain, ce projet propose en effet un état de la connaissance sur les grands changements industriels intervenus en Europe.

Quelques travaux incontournables permettent de prendre toute la dimension des transformations intervenues : sur le développement du secteur tertiaire (Cases & Missègue, 2001 ; Dervieux, 2003), sur l'évolution du tissu productif (Lagarde & Duhautois, 2004 ; Picart, 2004), sur les changements organisationnels en entreprise (Askenazy, Vincent Marcus, & Caroli, 2002 ; Bigi, Greenan, Hamon-Cholet, & Lanfranchi, 2013 ; Bresnahan, Brynjolfsson, & Hitt, 2002 ; Coutrot, 2002; Dayan, Desage, Perraudin, & Valeyre, 2008), sur le développement des formes atypiques d'emploi (Fudenberg, Holmstrom, & Milgrom, 1990 ; Mihoubi & Gonzalez, 2002). Les entreprises font en effet désormais le choix de se concentrer sur leur « cœur de métier » et – pour tout le reste – font appel à des acteurs extérieurs (éventuellement appartenant au même groupe). Très classiquement, le nettoyage, le gardiennage, la maintenance informatique, etc. ne sont ainsi plus assumés en interne, et sont confiés à des prestataires de service. Les établissements d'entreprises – en tant que lieux de production – abritent donc souvent des personnels appartenant à des entités juridiques distinctes et qui pourtant collectivement contribuent à l'activité productive de l'entreprise (Petit & Thèvenot, 2006).

Avec la multiplication des acteurs impliqués (entreprises donneuses et preneuses d'ordres, ou mettant à disposition de la main-d'œuvre) dans la production et la diversification des statuts des actifs y prenant part, l'encadrement de l'activité est désormais nécessairement subdivisé en une série de segments productifs, chaque segment étant sommé de faire le nécessaire pour respecter les engagements pris auprès des segments limitrophes.

Ces transformations ont modifié en profondeur la relation des travailleurs à leur travail : dans les organisations intégrées – de type fordiennes notamment –, leurs responsabilités étaient circonscrites dans les frontières de leur poste de travail ; dans les nouvelles organisations, c'est d'un segment productif dont ils ont collectivement la responsabilité. On exige en effet d'eux, non plus qu'ils exécutent un certain nombre de tâches prédéfinies dans un ordre et un rythme imposés (comme le préconisaient notamment les principes de l'Organisation Scientifique du Travail (2)), mais qu'ils s'organisent avec les autres travailleurs du même segment pour arriver à produire les marchandises demandées en quantité, qualité et délai prévus, les méthodes pour y parvenir important finalement peu. Les nouvelles vagues de réorganisation des entreprises privilégient ainsi le caractère collectif du travail, placé sous de nouvelles formes de contrôle social (notamment le travail en groupe) et le développement d'un nouveau régime de mobilisation des travailleurs.

Les structures hiérarchiques des entreprises ont notamment très sensiblement évolué. Dans les nouvelles organisations productives, c'est théoriquement le pilotage par l'aval qui s'impose et se substitue aux injonctions formulées par l'autorité centrale que les organisations tayloristes mettent au cœur de l'organisation de l'ensemble de la production. La délégation des responsabilités n'est en principe plus structurée en une arborescence d'intermédiaires hiérarchiques, à la racine de laquelle opèrent les directions.

Les nouveaux paradigmes organisationnels favorisent la décentralisation des responsabilités, s'appuyant sur la contractualisation des engagements. L'entreprise, ou plutôt sa direction, lorsqu'elle s'engage à produire une quantité de marchandises donnée – dans

(1) Cf. son site Internet : http://www.worksproject.be

(2) Dans les termes de Taylor : « L'élément le plus important sans doute de la méthode scientifique est l'idée de tâche. Le travail de chaque ouvrier est préparé entièrement par les soins de la direction, un jour au moins à l'avance et chaque homme reçoit des instructions écrites complètes, décrivant en détail la tâche qu'il doit accomplir et comment il doit s'y prendre pour l'exécuter » (Taylor, 1912).

des délais et avec un niveau de qualité négociés –, engage en cascade l'ensemble des acteurs et segments productifs qui la constituent et qui seront impliqués dans la production de la marchandise promise.

Ce mouvement de désintégration des chaînes de production non seulement encourage une division croissante de l'organisation des entreprises – adoptant une structure réticulaire en « départements » et « équipes autonomes », les uns tour à tour prestataires ou bénéficiaires de services pour le compte des autres –, mais explique aussi le recours croissant à l'externalisation de l'activité ces trente dernières années. Une fois le procès de production subdivisé et l'activité des différents segments de ce procès suffisamment formalisée et encadrée (par des normes de qualité notamment), il devient simple – et dans certains cas avantageux – de pousser à l'extrême la logique de contractualisation de l'activité productive et d'externaliser certains segments de production : le recours à une main-d'œuvre salariée perd de son intérêt dans un contexte où les directions d'entreprises – au lieu de devoir assumer de front les aléas de la production – ont la possibilité de reporter ces incertitudes sur les segments de production mobilisés. Un tel report des aléas est organisé par la réduction de la complexité de tout travail de production aux trois coordonnées qui permettent aux directions de piloter l'activité : quantité, délai, qualité.

Contractualiser, plutôt que salarier

Dans les termes de l'analyse des formes de coordination au travail proposée par Herbert Simon (Milgrom, 1992), ces nouveaux compromis organisationnels sont caractérisés par un recours massif aux formes marchandes de la coopération (favorisant une gestion instrumentale et centralisée de la décentralisation de l'activité) aux dépends des formes salariales (adaptées quant à elles à une gestion centralisée des aléas de la production) (3).

La tendance de ces organisations à favoriser une coordination marchande des segments de production (tant au sein des entreprises, qu'entre elles) explique largement le succès rencontré aujourd'hui par ces solutions y compris dans le secteur des services. Ces nouvelles formes de coordination sont en effet pensées dès l'origine comme des relations de services – médiatisées, voire sanctionnées en cas d'échec par des mécanismes faisant intervenir un marché (qu'il soit externe ou interne). Cette tendance a contribué à transformer le travail d'encadrement : les formes de coordination marchande ne mobilisent pas le principe hiérarchique dans les mêmes termes que la relation salariale. Si cette dernière installe bien un rapport de subordination, la première l'interdit généralement : être commanditaire ne signifie pas être chef et ne donne aucun droit spécifique pour le suivi quotidien de la réalisation du travail. Seul compte finalement le résultat du travail et le respect des termes du contrat passés avec le prestataire. Dans ces évolutions, l'encadrement hiérarchique s'efface derrière des formes d'encadrement plus techniques et juridiques – intervenant au moment de la signature des contrats et de la réception de la prestation réalisée (en termes de contrôle de la qualité, des délais et des procédures explicitement prévues dans les contrats).

Ces réorganisations se sont par ailleurs largement généralisées à l'ensemble des secteurs économiques et participent d'une tertiarisation du secteur industriel. Une partie des activités autrefois assumées en interne par les entreprises industrielles (notamment, pour beaucoup d'entre elles, le nettoyage) a été massivement externalisée auprès d'entreprises sous-traitantes, prestataires de service et donc œuvrant dans le secteur tertiaire. Par la simple adoption de ces nouveaux principes organisationnels, une partie non négligeable des emplois industriels sont ainsi passés du côté des emplois tertiaires, sans réellement avoir changé de nature (4).

Mais ces transformations ont aussi contribué à la tertiarisation des économies des pays industrialisés en alimentant notamment le succès spectaculaire rencontré par l'ensemble des activités économiques qui se sont développées autour des Nouvelles Technologies de

(3) Une autre tradition scientifique – *la théorie de la régulation* – a développé un cadre de pensée qui propose une distinction similaire à celle commentée en économie et en Droit, en termes de relation salariale et contractuelle (De Terssac, 2003 ; Reynaud, 1988). Elle distingue en effet la « régulation de contrôle » (liée à l'exercice d'une autorité hiérarchique et à la subordination) à la « régulation autonome » (faisant intervenir des mécanismes incitatifs et indirects).

(4) Parfois même en continuant d'être réalisé par les mêmes personnes aux mêmes endroits, puisque la loi française oblige l'entreprise sous-traitante à embaucher les salariés dont l'activité a été externalisée.

l'Information et de la Communication (NTIC). Ces outils technologiques sont en effet parfaitement adaptés au caractère instrumental des modes de coopération favorisés par les nouveaux paradigmes organisationnels et à la gestion centralisée que ces derniers sous-tendent d'une activité décentralisée en de multiples segments de production (Bruno & Didier, 2013). Ces organisations font aujourd'hui un usage intensif de ces technologies et absorbent une grande quantité des productions tant matérielles (ordinateurs, réseaux informatiques, imprimantes,...) que symboliques (prestations de services informatiques, formation,...) de ce secteur.

L'ensemble de ces évolutions participe ainsi d'un éclatement des structures organisationnelles des entreprises en de multiples entités – notamment juridiques – incitées à collaborer en nombre croissant à l'effort productif et coordonnées par des relations contractuelles. Les lieux de travail sont ainsi de plus en plus souvent traversés d'acteurs appartenant à des structures distinctes et de plus en plus difficilement identifiables par un éventuel observateur.

I.2. L'ÉCLATEMENT DES STRUCTURES HIÉRARCHIQUES

Ces évolutions ne se traduisent pas seulement par un certain brouillage de la cohérence du périmètre « entreprise », elles ont changé profondément la nature du travail. Les organisations fordiennes étaient conçues pour ne laisser que peu d'autonomie aux salariés : les gestes et les rythmes de travail des opérateurs étaient définis par les directions ou leurs bureaux d'étude de manière à encadrer le plus étroitement possible leur activité. Ainsi lorsque, dans ce type d'organisations, un opérateur innovait, il était encouragé (voire incité par un système de primes) à en informer sa hiérarchie et à lui communiquer les détails de son innovation afin qu'elle puisse, si elle était jugée bonne, être analysée et répercutée sur l'ensemble de la chaîne. Dans ces organisations, l'objectif de la direction était de tendre à l'omniscience et à l'omnipotence : elle voudrait tout savoir sur l'activité des salariés et définir jusque dans les plus petits détails leurs gestes.

La fin d'un idéal planificateur

Dans cet idéal managérial fordien, un grand rôle était dévolu aux chefs, à tous les niveaux de l'organisation. Dans son ouvrage, Yves Cohen (Cohen, 2013) montre combien la fin du XIX^e^ siècle et le début du XX^e^ siècle furent le théâtre d'une « préoccupation » pour les chefs, aussi bien dans l'entreprise que dans les autres sphères de la vie sociale. Une citation qu'Yves cohen reprend d'Ernest Mattern, directeur technique de Peugeot dans les années 1920, illustre bien la conception du chef qui prévaut alors :

> *Nous estimons qu'un chef doit donner l'exemple du travail, qu'il doit être en contact constant avec son personnel et vivre avec lui, qu'il ne doit jamais mentir. Ne promettre fermement que ce qui peut être tenu, donner à toute question posée une solution immédiate, ou du moins répondre dans un délai très court. [...] Nous suivons vis-à-vis des chefs la même ligne de conduite [qu'envers les ouvriers] en ne conservant que ceux d'entre eux qui montreront toujours le bon exemple et fourniront une somme de travail, sinon supérieure, tout au moins égale à celle de leurs subordonnés.*

Évidemment, cet idéal d'ingénierie planificatrice n'a jamais été dans la pratique atteint : de nombreux travaux ont montré que la réalité du travail ne se laisse nulle part réduire aux plans des organisateurs, mais qu'elle se niche aussi dans les accommodements que les exécutants mettent en œuvre vis-à-vis de la prescription (Clot, 2014). Dans la réalité, l'ingéniosité et les arrangements non prescrits se révèlent inhérents et nécessaires à la production. Ce n'est pas seulement que les exécutants détournent l'organisation à leur profit et établissent entre eux des routines concurrençant celles établies par les managers – ce que, dans les années 1930, les sociologues de l'enquête Hawthorne appelaient un « code social inférieur » (Roy, Briand, & Chapoulie, 2006) –, c'est aussi et surtout qu'aucune organisation ne peut tout prévoir, et qu'il revient donc aux exécutants d'affronter et de réguler l'imprévu (Clot, 2008). Dans l'esprit des concepteurs et des promoteurs de ces organisations, cette persistance d'un aléa et d'arrangements locaux aux marges des plans établis avait le statut d'exceptions que l'on réussirait à force de progrès organisationnels à éliminer.

Les trois dernières décennies se caractérisent par le renoncement à ce projet. L'ambition, désormais, n'est plus au contrôle total des travailleurs et des procès de production par les hiérarchies. Les nouvelles organisations du travail et le néo-management favorisent les engagements commerciaux et stratégiques, laissant aux différents segments productifs qui entrent en jeu (qu'ils s'agissent de segments appartenant à cette entreprise ou sous-traités) le soin d'organiser la production de manière à atteindre les objectifs prescrits. Si un opérateur innove, c'est au segment productif auquel il appartient que cela profite : les délais ou la qualité seront d'autant mieux respectés. Dans le cas où ce segment serait sous-traité, cela se traduirait par un avantage compétitif pour l'entreprise sous-traitante et donc par un renforcement de sa position sur le marché. La direction de l'entreprise donneuse d'ordres ne pourra en tout cas plus organiser la « remontée » de l'innovation : son unique préoccupation est le respect du cahier des charges sur lequel elle s'est engagé, notamment en *flux tendu* la *livraison dans les temps des marchandises exigées par le client en quantité et en qualité requises.*

Les structures hiérarchiques qui permettent de soutenir de telles organisations diffèrent largement. Les organisations de type fordien sont caractérisées par une hiérarchie extrêmement intégrée de chefs chargés de répercuter les consignes élaborées par la direction et de contrôler leur application. Les nouvelles formes d'organisation ont fait éclater cette hiérarchie : elle maintient une hiérarchie largement réduite d'intermédiaires fonctionnant comme un centre de profit – chargé d'évaluer la profitabilité et la faisabilité des propositions commerciales qui lui sont soumises et engageant sa responsabilité au moment de l'élaboration des objectifs à atteindre – et crée de multiple hiérarchies prenant chacune en charge l'activité d'un segment productif. Les hiérarchies d'inspiration fordienne sont donc remplacées par un réseau réticulaire de hiérarchies réduites coordonnées par des dispositifs instrumentaux de mesure du travail et de formalisation des objectifs.

Désormais, c'est dans la définition même des objectifs que se déploient les directives managériales. Comme le montrent Isabelle Bruno et Emmanuel Didier, les outils de *benchmarking* et de management par les objectifs qui ont colonisé les entreprises puis les administrations ont réussi le tour de force de s'imposer comme des évidences objectives et objectivables, et neutralisant donc toute possibilité de contestation de la part de ceux qui les subissent (Bruno & Didier, 2013). Dans les termes d'Alain Desrosières, ces technologies jouent pleinement leur rôle d'« outil de gouvernement et [d']outil de preuve » (Desrosières, 2008).

L'engagement de la subjectivité au travail

L'émergence de ces nouveaux paradigmes ne peut être comprise si l'on se contente d'invoquer un « progrès » technologique (NTIC) qui aurait permis leur instauration dans les organisations. Certains auteurs, notamment Jean-Pierre Durand, relient directement ces phénomènes à la crise d'accumulation du capital des années 1970 et ses conséquences (Durand, 2012). Mais l'évocation de cet évènement, d'ordre principalement économique, ou même de la technologie, ne permet pas de comprendre comment un tel renversement des représentations sur le travail a pu être opéré, sans rencontrer plus de résistance. Au-delà de l'argument minimal invoquant la nécessité du travail pour la survie matérielle, se pose la question des aménagements introduits dans les structures sociales qui rendent ces transformations acceptables (Méda & Vendramin, 2013).

Béatrice Appay interroge ainsi la capacité manifestée par les générations récentes non seulement à accepter les nouvelles modalités du contrôle social institué par ces nouvelles formes organisationnelles, mais même à adhérer à ce projet (Appay, 2005). Elle forge ainsi dans cet ouvrage le concept d'« autonomie contrôlée » pour caractériser ces nouvelles formes d'emploi, dans lesquelles une large autonomie est laissée aux travailleurs en contrepartie d'un renforcement des dispositifs instrumentaux de contrôle de leur activité. Elle se penche ainsi sur l'évolution en France et en Angleterre des systèmes éducatifs, et en particulier des filières professionnelles, pour comprendre comment l'« autonomie contrôlée » est devenu un mode de fonctionnement tolérable, montrant par ailleurs combien l'adaptation est plus difficile pour les travailleurs plus âgés.

L'association paradoxale des termes « autonomie » et « contrôle » dans l'expression de Béatrice Appay dénote la volonté de l'auteure de rendre compte de l'ambivalence des

formes nouvelles de la subordination au travail. Les nouveaux paradigmes organisationnels et la contractualisation des formes de coopération en entreprises que ces organisations encouragent ont profondément modifiées les modalités dans lesquelles le travail est contrôlé et la nature des marges d'autonomie laissées aux travailleurs.

Dans une allocution au Colloque International organisé par le Domaine d'Intérêt Majeur Gestes (« Travail et souffrance au travail ») les 11 et 12 juin 2013, Philippe Davezies, médecin du travail, insiste sur l'innovation portée par les nouvelles organisations du travail et le neo-management : l'engagement subjectif des travailleurs. Dans un contexte de concurrence accrue et de réactivité exacerbée des chaînes de production, l'inertie des hiérarchies anciennes n'est plus acceptable ; il faut désormais s'appuyer sur l'initiative et l'adaptabilité des travailleurs eux-mêmes, en mobilisant leurs savoir-faire et en leur laissant la possibilité d'« d'apporter une contribution à la construction du monde commun » (Dejours, 2003). Alors que l'ouvrier fordien savait précisément ce qu'il avait à faire et que ses gestes faisaient l'objet d'une prescription très poussé (ce qui pouvait être source de souffrance pour lui), les nouvelles formes de management laissent les salariés trouver eux-mêmes les moyens et les gestes leur permettant d'atteindre des objectifs qu'on n'aura pas oublié de leur imposer. Comme l'exprime Philippe Davezies lors de cette allocution :

> *Les membres de l'encadrement sont passés très vite, du constat de leur incapacité croissante à prescrire le travail dans le détail, à l'affirmation du fait que cela ne relevait pas de leur responsabilité. Nous avons assisté à mouvement historique de désengagement des hiérarchies vis-à-vis des modalités concrètes d'exécution du travail. Les salariés ont découvert avec étonnement qu'ils pouvaient être encadrés par des chefs qui ne connaissaient pas le travail.*

Après le *Siècle des Chefs* donc (Cohen, 2013), le *Nouvel Esprit du Capitalisme* (Boltanski & Chiapello, 1999) a opéré une reconversion profonde des hiérarchies, en adaptant cette dernière aux enjeux posés par les organisations décentralisés et l'instauration du management par objectifs.

L'hybridation des contraintes industrielles et marchandes

Les entreprises – tant industrielles que tertiaires – ont adopté ces innovations organisationnelles de manière progressive, et souvent par tâtonnements. Selon les secteurs d'activité, l'introduction des nouveaux principes organisationnels en entreprises, notamment ceux dictés par le *flux tendu,* s'étale donc sur les trente dernières années et se poursuit aujourd'hui.

Un certain nombre d'indices, convergents, confirment bien la réalité de ces transformations en marche. Le déploiement de technologies procédurières de contrôle, d'évaluation et de standardisation du travail en fait notamment partie. Motivant la pénétration croissante de l'informatique dans tous les domaines de l'entreprise, ces technologies de contrôle et de communication sont à l'origine du développement de nouvelles contraintes liées à l'instauration de normes, de délais, de cadences automatisées, de procédures de certification ISO, d'audits automatisés… De même, elles contribuent à la formalisation toujours plus poussée des processus de production en entreprise, et donc paradoxalement à la bureaucratisation croissante des organisations marchandes.

Michel Gollac et Serge Volkoff associent directement cette nouvelle réalité de l'entreprise au phénomène d'intensification du travail : « Outil de traitement et de circulation de l'information formalisée, l'ordinateur permet de relier étroitement au marché le fonctionnement d'organisations par ailleurs réglées par des standards » (Gollac & Volkoff, 2010). Le rôle actuellement joué par l'informatique serait ainsi « de faciliter l'hybridation des formes d'organisation industrielle-bureaucratique et marchande ». Les enquêtes Conditions de Travail permettent de mettre en évidence les effets de ce phénomène au travers du filtre des contraintes de rythme qui pèsent sur les salariés : la proportion de salariés soumis, dans leur travail, à des contraintes de rythme de type industriel et marchand s'est en effet considérablement accrue. Dans le même temps, les contraintes liées à l'obligation de respecter des standards (normes de production, délais) se sont généralisées. Ainsi, est-ce le pourcentage de salariés soumis à la fois à ces standards et à des contraintes marchandes qui a progressé encore plus spectaculairement, passant de 5 % en 1984 à 36 % en 2013 : alors que standards et contraintes marchandes tendaient à s'exclure en 1984, ils tendent désormais à se cumuler (Gollac et al., 2014).

Pour se persuader de l'importance du phénomène, il suffit de s'intéresser au succès des ERP (*« Enterprises Resources Planning »*), ces progiciels de gestion prenant en charge en temps réel et de manière standardisée l'ensemble des flux et des stocks monétaires et matériels de l'entreprise (salaires, ventes, achats intermédiaires, délais…). Leur succès est tel que les éditeurs de ces systèmes informatiques (notamment PeopleSoft et SAP) font aujourd'hui partie des entreprises les plus rentables aux États-Unis et que leur implémentation constitue désormais la première source de revenu en volume des cabinets de conseil aux entreprises, loin devant la stratégie, jadis activité-phare (Thine, Lagneau-Ymonet, Denord, & Caveng, 2013). Cet outil est d'autant plus destiné à se généraliser qu'il est hégémonique : dès qu'il est mis en place dans une entreprise, il impose pour fonctionner efficacement les mêmes standards à l'ensemble des entreprises qui entrent en contact avec elle (entreprises clientes, partenaires, sous-traitantes…).

Le développement dans les entreprises des contraintes et des outils qui permettent la gestion centralisée de segments productifs décentralisés (géographiquement, organisationnellement) exigée par les nouvelles formes d'organisation du travail est une manifestation de plus en plus évidente de ces évolutions. Ce n'est pas la seule. En bousculant les routines organisationnelles, et surtout les représentations sur ces routines, forgées pendant l'ère de l'Organisation Scientifique du Travail, ces transformations contribuent aussi à brouiller les repères dont le droit du travail français et européen s'était doté pour lire le monde social.

I.3. LA FIN DE L'ENCADREMENT DIRECT ?

Aujourd'hui, si les cadres encadrent souvent, ce n'est pas systématiquement le cas – et inversement de très nombreux non cadres encadrent quotidiennement (Wolff, 2005). Les mêmes exploitations statistiques permettent également de montrer que, dans les dernières décennies, la simple fonction hiérarchique d'encadrement direct s'est dévalorisée, aussi bien dans les pratiques que les discours. De façon très parlante, Michel Crozier écrit dès 1994 :

> *« L'évolution irrésistible vers la liberté de choix dans tous les domaines entretient, avec l'individualisme croissant, une demande et une possibilité d'autonomie personnelle. Le temps des adjudants est passé. Non seulement les subordonnés n'acceptent plus l'autorité, mais les supérieurs eux-mêmes sont de moins en moins capables de l'assumer. » (Crozier, 1994).*

À partir de la décennie 1990, aussi bien les manuels que les professionnels de la gestion des ressources humaines expriment dans des termes semblables leur rejet du versant autoritaire des relations hiérarchiques (Boltanski & Chiapello, 1999). La hiérarchie militaire et ses petits chefs autoritaires constituent une référence largement partagée et participent d'une rhétorique éprouvée dénonçant les méfaits de l'autorité hiérarchique, forme de domination jugée archaïque.

La promesse d'un travail « libéré » des hiérarchies

Ces trente dernières années ont ainsi vu la diffusion et la banalisation d'un discours volontaire de rupture avec les structures hiérarchiques traditionnelles : les professionnels du management ont convaincu les acteurs de l'entreprises de l'effet désastreux de ces dernières sur la motivation des salariés au travail. Et comme ces discours ne se cantonnent jamais à une simple posture critique, ces auteurs et responsables d'entreprise font l'effort de compléter leurs charges anti-hiérarchiques par des propositions annonçant une réforme radicale des principes organisationnels structurant les entreprises : une nouvelle vision pour l'entreprise, laissant la part belle aux « planneurs » (Dujarier, 2015).

Même si les formes anciennes de l'organisation (autour du taylorisme et de ses avatars), tout en développant des infrastructures hiérarchiques substantielles, équipaient les ateliers de bureaux des méthodes ayant pour mission de leur apporter une expertise technologique (Cohen, 2013), ces derniers n'intervenaient pas directement dans le travail d'encadrement des équipes. Les chefs étaient alors en très grande majorité des gens de métier, promus dans le cours d'une carrière leur ayant permis d'accumuler un savoir-faire et de

construire une légitimité (auprès de leurs subordonnés) assise sur une certaine exemplarité de leur parcours. Les titres scolaires jouaient moins systématiquement qu'aujourd'hui le rôle d'accélérateur de carrière, capable de concurrencer ces dispositifs de promotion par l'expérience ou par les concours internes. Les organisations visaient la parcellisation maximale des tâches, l'hyper-spécialisation des travailleurs et une prescription définissant au plus juste leur activité. D'après les principes de l'organisation scientifique du travail, l'efficacité productive était à ce prix. Et si toutes les entreprises n'y obéissaient pas nécessairement, ces principes guidaient les esprits.

À l'occasion du tournant des années 1970, la promesse fut formulée d'inventer de nouvelles formes de travail qui remettraient le travailleur et son engagement au cœur du processus productif (Appay, 2005 ; Durand, 2012). Pour répondre à une aspiration partagée à une plus grande autonomie et à une meilleure reconnaissance individuelle. Pour satisfaire les exigences d'un contexte plus concurrentiel et mouvant qui valorise désormais les organisations capables d'évoluer rapidement au gré des fluctuations d'une demande raréfiée et capricieuse. Les organisations tayloriennes rigides doivent laisser place au travail polyvalent, libéré des hiérarchies, en prise directe avec la demande des clients et valorisant les capacités individuelles à y répondre.

Plus de 40 ans ont passé depuis ce tournant managérial (5). Qu'en est-il des cadres et des encadrants ? Les seconds ont-ils disparus ? Les cadres sont-ils tous des « planneurs » ? Ces questions n'ont été que rarement abordées, et encore plus rarement au niveau européen. Toutes les économies européennes ont été probablement impactées par ces transformations du travail, mais elles n'ont pas nécessairement suivi les mêmes pistes. De fait, la série des Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail (produite et mise à disposition par la Fondation de Dublin) révèle que la part de salariés déclarant avoir d'autres salariés sous leur supervision varie très sensiblement selon les contextes culturels (de 9,4 % des salariés en Italie à 12,1 % en Pologne, 18,5 % en Slovénie et jusque 22,1 % en Irlande, en passant par 16,3 % en France en 2010). Que révèlent à la fois ces niveaux élevés de taux d'encadrement (contrastant avec les discours sur leur fin annoncée) et cette disparité ? Cette dernière s'explique-t-elle par des spécialisations sectorielles différentes selon les pays ? Ou traduit-elle de véritables spécificités nationales, liées à des traditions sectorielles ou à une structuration différenciée des régimes de relations professionnelles ?

Persistance de la question des encadrants

La question paraît particulièrement prégnante à l'heure où des évolutions récentes du système d'observation des institutions européennes tendent à mettre la question de l'encadrement au cœur de l'analyse de la stratification sociale. Le Bureau International du Travail (BIT) a ainsi introduit ce critère dans le cadre de la rénovation de sa classification internationale type des professions (CITP). La CITP rénovée version « 08 » classe les superviseurs du domaine technique dans un sous-groupe à part entière, tandis que les superviseurs dans le domaine du nettoyage et travail administratif sont dispersés dans différents groupes de base et de ce fait ne sont visibles qu'au niveau 4 de la classification. Porté par la Commission Européenne et Eurostat, le projet de nomenclature socio-économique européenne (ESeC) envisage aussi de se servir de ce critère pour classer les salariés encadrants dans une catégorie « au dessus » des salariés non encadrants (Brousse, 2012).

Plus généralement, cette question est liée aux traditions organisationnelles des pays et aux façons d'envisager et de se représenter le travail. Elle conditionne la façon dont les salariés décrivent leur travail et sont capables de se mobiliser pour la défense de leurs intérêts, aux niveaux national et européen.

Avec les taux d'encadrement présentés ci-dessus, elles témoignent en tout cas de la persistance d'une population encadrante en Europe. La question se pose alors de l'articulation de cette dernière avec la population des cadres, et des dynamiques ayant affecté ces deux ensembles partiellement confondus. On l'a vu, la littérature managériale – dans sa détermination à convaincre sur les bienfaits attendues des réorganisations opérées au

(5) L'étude détaillée des manuels de gestion et de management proposée par Luc Boltanski et Eve Chiapello a en effet permis de dater ce tournant dans le courant des années 1980 et d'annoncer l'avènement d'un « Nouvel Esprit du Capitalisme » (Boltanski & Chiapello, 1999).

cours des dernières décennies – a longtemps négligé la question de l'encadrement, en faisant souvent l'hypothèse – plus ou moins implicite – que les progrès technologiques permettraient de la rendre caduque.

Le travail en Europe continue pourtant de faire usage de l'encadrement et des cadres sous toutes leurs formes. Il ne fait cependant pas de doute que les lignes ont bougé et que ces fonctions se sont recomposées – au point que certains auteur s'interrogent sur un possible « éclatement » de ces catégories sous l'effet de ces transformations (Bouffartigue, Gadéa, & Pochic, 2010).



CHAPITRE II

IDENTIFIER LES PERSONNELS CADRES ET ENCADRANTS

Ce chapitre est consacré à une discussion sur les ambiguïtés portées par les termes « cadres » et « encadrement », non seulement en France, mais également en Europe plus généralement. Dans toutes les langues et dans tous les espaces socio-culturels, 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.

Après ces éléments de discussions, nous expliciterons le cadre dans lequel nous proposons de développer nos analyses, ainsi que les matériaux mobilisés.

II.1. CADRES ET ENCADREMENT : UNE MULTIPLICITÉ DE SENS

Il faudra donc s'intéresser à ceux qui encadrent, au sens où : ils donnent des ordres, montrent comment il faut faire, demandent à d'autres salariés d'exécuter certaines tâches – avec une « chance de faire triompher, au sein [de cette] relation sociale, [leur] propre volonté », disait Max Weber (Weber, 1995). Comme l'a noté Frederik Mispelblom Beyer dans un ouvrage intitulé « Encadrement : un métier impossible » (Mispelblom Beyer, 2010), parler de l'encadrement ne peut se réduire à une étude portant sur les cadres : « les travaux sur les cadres, et sur le travail des cadres, ne recouvrent pas cette activité d'encadrement – il y a des cadres qui n'encadrent personne, et des encadrants (ex : agents de maîtrise, certains techniciens) qui ne sont pas cadres » (p. 18).

Récemment réunis dans leur forme originale et proposés dans une nouvelle traduction, les manuscrits de référence du sociologue allemand offrent une définition des *rapports de domination* qui embrasse avec acuité les diverses formes que l'encadrement peut prendre : Encadrement hiérarchique, management par projet, planneurs,...

> *« le fait qu'une volonté affirmée (un "ordre") du ou des dominants cherche à influencer l'action d'autrui (du ou des "dominés") et l'influence effectivement, dans la mesure où [...]*
>
> *cette action se déroule comme si les dominés avaient fait du contenu de cet ordre, en tant que tel, la maxime de leur action ("obéissance") » (Weber, 2013)*

Les formes de l'encadrement sont multiples – chacune de ces formes entretenant avec la catégorie « cadre » une relation à géométrie variable. À notre connaissance, aucune définition consensuelle des contours de ces différentes populations de travailleurs. Devant la complexité de la question croisée des formes d'encadrement et du statut « cadre », nous partageons le constat que « malgré une très nombreuse littérature sociologique sur « les cadres », on sait très peu de choses sur le contenu du travail d'encadrement, sur le contenu de ce travail qui consiste à faire travailler les autres » (Mispelblom Beyer, 2010).

Une sémiologie des termes utilisés ici – « encadrement » et « cadre » – semble incontournable afin d'en préciser les contours. Cet exercice nécessite de questionner les racines historiques de ces termes et de rappeler les conditions dans lesquelles leur sens s'est forgé.

Cadres et encadrement – une histoire très française

En Europe, la France se singularise par le degré particulièrement poussé auquel le terme « cadre » est parvenu à pénétrer les institutions régulant le marché du travail. Les cadres

forment aujourd'hui tout à la fois un corps d'électeur aux élections prud'homales et professionnelles, un ensemble d'affiliés à un régime de retraite spécifique (Agirc), un statut salarial identifié dans les conventions collectives, un ensemble d'adhérents d'une structure syndicale catégorielle (CFE-CGC en France, CEC en Europe), les bénéficiaires d'une association visant à faciliter leur emploi (Apec), une catégorie de perception et de repérage pour les acteurs sociaux, une catégorie statistique (au sens de l'Insee),... Dans chacun de ces champs, le terme « cadre » fait référence à l'existence d'un statut salarial spécifique bénéficiant à une catégorie de salariés spécifique.

Les contours du groupe fluctuent pourtant sensiblement dans chacun de ces champs respectifs. Et ces fluctuations sont révélatrices des enjeux multiples qui interrogent les frontières de ce groupe. La question de l'activité exercée par les cadres – et donc celle potentiellement de l'encadrement – n'apparaît que de façon accessoire dans la plupart des cas. Par exemple, les « cadres » de la nomenclature socioprofessionnelle de l'Insee ne sont pas définis par l'exercice d'une autorité hiérarchique : ce sont l'intitulé de leur poste, leur fonction dans l'entreprise et leur secteur d'activité qui définissent leur appartenance au groupe. Cette nomenclature n'a en effet aucunement l'ambition de décrire le « travail réel », l'activité des personnes, mais plutôt un niveau social lié à l'occupation d'un certain *rang* dans les organisations de travail. Luc Boltanski décrit l'ambiguïté de ce groupe social (Boltanski, 1982) dès ses origines. C'est bien autour de l'exercice d'une fonction d'encadrement que l'identité de ce groupe s'est forgée, mais pas seulement : le groupe voulait revendiquer un positionnement social intermédiaire entre deux pôles aux identités très ancrées – les ouvriers d'un côté, les patrons de l'autre. Ce n'est donc pas uniquement la fonction dans le travail qui est en jeu, mais également un certain niveau dans la hiérarchie symbolique des entreprises et dans l'espace social plus généralement. L'ouvrage de L. Boltanski décrit comment, après plusieurs décennies de mise en œuvre de multiples technologies sociales de mobilisation, d'identification et de classement, la catégorie cadre a gagné une existence sociale avérée par sa présence simultanée dans les champs juridique, institutionnel et politique.

Coordonné par un juriste, Bernard Teyssié, un rapport de la CFE-CGC publié en 1995 à la Documentation Française (CFE-CGC, 1995) offre un panorama, restant relativement actuel, de la pensée juridique sur les cadres. Ce rapport insiste sur l'impossibilité de cerner cette population à l'aide d'une définition unique : « Seule est pertinente la technique du faisceau d'indices » (p. 8). Les auteurs listent ainsi une série d'indices, les premiers étant « subalternes » (c'est-à-dire ne permettent pas à eux seuls une identification des cadres) et les seconds « primordiaux ». Parmi ces indices « primordiaux » :

> *L'exercice d'un pouvoir de commandement sur les autres salariés de l'entreprise. Cet élément nous invite cependant à distinguer, au sein de la catégorie des cadres, deux segments majeurs : celui des managers et celui des experts. L'expert apporte à l'entreprise un savoir important, une forte technicité. Il exerce sa mission dans des secteurs comme celui de la recherche. Sa liberté et grande dans la conduite de son travail ; sa rémunération peut être élevée ; mais il n'a pas vocation à exercer un pouvoir de commandement sur d'autres salariés de l'entreprise qu'il aurait la charge de fédérer, d'organiser. Au contraire, le manager a la responsabilité d'une équipe qu'il anime, avec laquelle il est appelé à communiquer, sur laquelle il a vocation à exercer une fonction de commandement.*

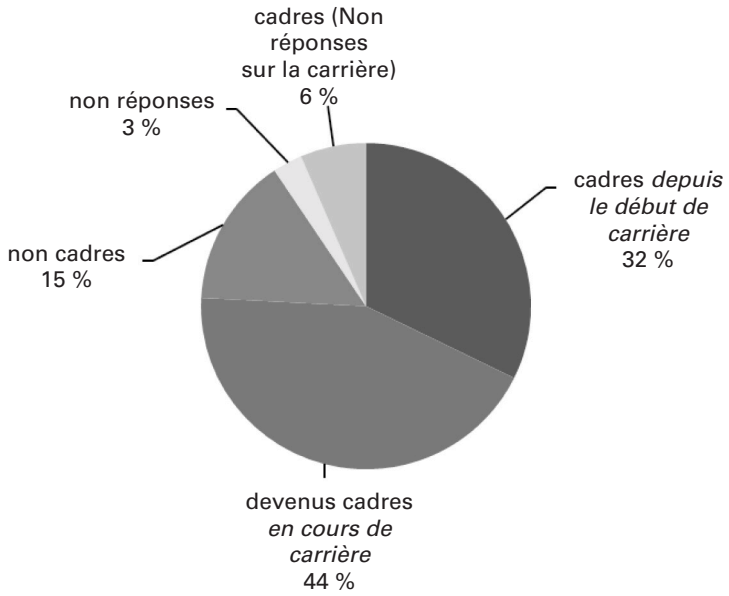
Le commandement, en tant qu'indice primordial, apparaît dans ce document sous « deux segments majeurs » : le premier n'implique pas nécessairement un « pouvoir de commandement » et s'appuie plutôt sur l'existence d'un ascendant intellectuel ou technique sur les autres salariés (les « experts »). Le second est quant à lui plus directement lié à la responsabilité de l'animation d'une équipe (les « managers »). À côté de cet indice, deux autres – également primordiaux – sont cités : l'« importance technique » de ces cadres (« qu'il s'agisse de direction, de gestion, de recherche, etc. ») et l'« autonomie qu'emportent les fonctions exercées qui permet au salarié de fixer lui-même les rythmes, contours et modalités de son travail dans le respect des orientations générales fixées par l'entreprise ».

Il est frappant de noter l'ambiguïté de la formulation de ce critère primordial du commandement. Ambiguïté qui reste fidèle aux premiers temps du mouvement d'identification du groupe des cadres étudiées par L. Boltanski et qui accompagne ce groupe depuis lors. L'adoption en 1981 par la structure syndicale des cadres – la Confédération Générale des Cadres (CGC) – d'un nouveau nom, mettant en avant le terme d'« encadrement », montre toute l'ambivalence qu'entretient encore ce groupe social dans sa politique d'identification. Le site Internet de la Confédération précise à propos de cette évolution :

> *« Notre organisation a conservé ce titre [CGC] jusqu'en 1981 pour prendre alors celui de ''Confédération Française de l'Encadrement CGC'', voulant ainsi à la fois promouvoir la notion de personnel d'encadrement et marquer sa vocation à le représenter dans son intégralité. Elle est donc ouverte aux techniciens, agents de maîtrise, forces de vente, cadres, ingénieurs et à ceux qui ont vocation à le devenir – c'est-à-dire, à des salariés dont les fonctions comportent responsabilité, initiative et/ou commandement. »*

Le mouvement syndical cadre (ou d'encadrement ?) reste aujourd'hui traversé par ces mêmes questionnements : la confédération est encore le siège de tensions identitaires vives (Béthoux, Desage, Mias, & Pélisse, 2013). Selon ces auteurs qui ont enquêté au plus près des délibérations des militants actifs dans le syndicalisme catégoriel des cadres, les planneurs prennent une place croissante et centrale dans la structuration de ce mouvement, aux dépends des cadres encadrant – nombreux à défendre une conception catégorielle arrimée à l'exercice de prérogatives hiérarchiques, gagnées par les années de métier et de promotions. D'après cette étude, une part significative des représentants des fédérations missionnés au congrès 2010 de la CFE-CGC n'étaient pas cadres : 15 %. Plus significatif encore, les cadres promus sont majoritaires par rapports aux cadres ayant obtenu ce statut dès leur début de carrière : 44 % pour les uns contre 32 % pour les autres. Cette étude du syndicalisme « cadre-encadrement » montre avec beaucoup de détails la diversité des profils présents et les débats concurrents qui opposent parfois même au sein du mouvement cadres et encadrants.

Graphique 1 – Variété des statuts des représentants des différentes fédérations au congrès CFE-CGC 2010 de Reims



Remarque : Pour les retraités, le statut en fin de carrière a été pris comme référence en remplacement du statut actuel.

Source : Graphique tiré de (Béthoux et al., 2013).

On le voit : en France, le lien cadre – encadrement, vraisemblablement entretenu par une certaine proximité étymologique, pose question. Dès les origines du groupe, ce lien – partiellement avéré, puisque les cadres encadrent souvent, mais incomplet, puisque beaucoup d'encadrants ne sont pas cadres – a été instrumentalisé afin d'aider à la formation et à la consolidation du groupe social, même si ce critère semble de moins en moins pertinent dans les nouvelles identités catégorielles portées par le mouvement syndical. De fait, des travaux en ont montré les limites, avec un nombre croissant de salariés aux portes de la catégorie (agents de maîtrise par exemple) qui, attirés par le pouvoir mobilisateur de la figure sociale du cadre (Amossé & Delteil, 2004), demandent à en faire partie, notamment parce qu'ils encadrent.

Une ambiguïté également présente au niveau européen

Cette tension entre « encadrement », « cadres » et « managers », même si elle est très spécifique au contexte français, se retrouve dans des termes différents dans la plupart des pays européens. Elle est à l'origine notamment des obstacles obstinés que les statisticiens publics européens ont rencontrés tout au long de ces quatre dernières décennies dans leur tentative d'élaborer une nomenclature européenne (Brousse, 2012 ; Brousse, Monso, & Wolff, 2011).

La Confédération Européenne des Cadres (CEC European Managers), l'un des six partenaires sociaux interprofessionnels européens qui participe au dialogue social à cette échelle, est elle-même en prise avec ces difficultés. Cherchant à mieux expliciter les contours de la population que cette organisation représente, les membres du Comité directeur de la CEC ont adopté en juin 2014 une résolution visant à en donner une définition claire. Rappelant fortement l'argumentaire utilisé à l'origine du mouvement syndical cadre, et encore très présent aujourd'hui dans les écrits de la confédération, cette résolution commence par définir la catégorie par la place qu'elle occupe dans les organisations, en intermédiation des directions et des salariés d'exécution :

> *« Les cadres sont des employés jouant un rôle particulier au sein de l'entreprise. Ils se distinguent des employeurs, mais également des autres employés. Ils assurent la liaison entre la direction et le personnel. Ainsi, les cadres jouent un rôle clé dans la définition de la stratégie pour le développement de l'entreprise et dans la réalisation de ces objectifs, avec le soutien de toutes les ressources disponibles dans l'entreprise. »*

Ce document poursuit en listant les caractéristiques qui, selon l'organisation, permettent de distinguer les cadres des autres salariés :

– Le niveau de qualification : « les cadres possèdent un niveau de connaissances et de compétences au-dessus de la moyenne qui couvre à la fois des qualifications officielles, mais également une expertise concrète et une expérience professionnelle » ;

– L'exercice, même si ce n'est pas systématique, d'une autorité hiérarchique : « ils exercent généralement une autorité sur les autres employés » ;

– L'existence d'une autonomie importante « qui leur permet de gérer leur propre rythme et méthode de travail dans le respect des recommandations standard en vigueur dans la société ou l'organisation » (6) ;

– Un pouvoir de décision étendu : « afin de pouvoir atteindre des objectifs d'entreprise d'importance stratégique pour la société et prendre des décisions de façon autonome, ils disposent normalement d'une autorité financière qui peut inclure une autorité complète (pouvoir de procuration), un pouvoir de représentation générale ou un pouvoir de signataire » (7).

Cette résolution décrit enfin les particularités contractuelles qui touchent cette population des cadres européens : selon la CEC, leurs contrats prévoient généralement des périodes d'essai et de préavis plus longues que d'ordinaire et lient une partie importante de leur salaire à l'atteinte d'objectifs. La liste des caractéristiques données se termine avec les principes de RSE (responsabilité sociale des entreprises) auxquels, selon la CEC, les cadres participent nécessairement au titre de leur participation à la stratégie de l'entreprise.

On retrouve dans la vision donnée par la CEC des cadres les mêmes ambivalences que dans les débats français sur la catégorie : les cadres se définissent à la fois par leur statut (ni chefs d'entreprises, ni salariés d'exécution) et/ou par l'exercice de prérogatives hiérarchiques (sans qu'elles soient nécessairement requises, comme le précise d'emblée le document) et/ou par un degré d'autonomie et de responsabilisation particulièrement élevé (Gadéa, 2007). Reflétant la diversité des configurations réelles de travail, cette résolution, plutôt que de réellement définir une catégorie (au sens où le ferait un nomenclaturiste), trace les contours d'un territoire qu'elle estime suffisamment homogène pour porter un intitulé unique : cadres.

---

(6) La résolution ajoute : « Même s'ils ne participent pas tous directement à la définition des objectifs stratégiques des entreprises ou des organisations pour lesquelles ils travaillent, ils bénéficient tous d'un niveau important de responsabilité dans leur exécution ».

(7) « En outre, les cadres ont des obligations juridiques supérieures à celles des autres employés, souvent parfois une responsabilité particulière en droit civil et dans certains cas, en droit pénal ».

L'ambition de cette recherche est de travailler sur ce territoire pour tester son homogénéité au regard même des critères utilisés pour le délimiter. De plus, cette recherche couvre l'espace européen, afin d'observer d'éventuelles variations nationales dans la composition de cette catégorie.

II.2. UNE PROPOSITION DE DÉFINITION OPÉRATOIRE DES « CADRES » ET « ENCADRANTS »

Dans cette section, nous décrivons le dispositif statistique mobilisé pour étudier les personnels cadres et d'encadrement en Europe. Dans toute la suite, nous continuerons d'utiliser les terminologies de « cadres » et d'« encadrants », mais en essayant d'en préciser l'usage que nous proposons d'en faire : observer la diversité des salariés investis d'une responsabilité hiérarchique et/ou organisationnelle. L'enjeu sera donc de se départir des acceptations usuelles données à ces termes pour concentrer leur usage dans les limites de cette exploration statistique au sein d'une grande enquête européenne.

Données mobilisées

Nous mobilisons ici les trois dernières éditions de l'Enquête Européenne sur les Conditions de Travail : 2000, 2005 et 2010. Nous avons été forcés d'abandonner les éditions 1990 et 1995 en cours de recherche, nous apercevant d'une trop grande hétérogénéité des variables mobilisées pour cerner notre population d'étude avant 2000. Centrale dans tous les développements proposés dans la suite, la question sur l'exercice d'une autorité hiérarchique au travail avait une formulation notablement différente en 1991 et 1995, ce qui a fini de disqualifier l'usage de ces deux premières éditions dans cette étude.

À partir de l'édition de 2000, l'ensemble des variables mobilisées dans ce rapport ont été stabilisées tant du point de vue de leur formulation dans les questionnaires, que dans leur post-codage (pour la CITP en particulier, cf. ci-après). Cette décision a réduit la profondeur temporelle de l'étude, mais permet une meilleure comparabilité entre les années, nécessaire pour l'établissement de tendances robustes.

Enfin, le champ choisi pour cette étude est celui des **salariés des secteurs public et privé.** Nous avons également restreint l'analyse aux 27 pays qui constituaient l'Europe du 1er janvier 2007, jusque l'entrée de la Croatie au 1er juillet 2013, et qui ont participé à l'enquête aux trois dates considérées.

L'échantillon disponible compte *in fine* près de 80 000 salariés répondants, se répartissant aux trois dates de l'enquête et parmi les 27 pays du champ (cf. Tableau 1 pour le détail de cette répartition). Précisions enfin que la pondération choisie pour les analyses est celle qui rétablit la **représentativité de l'échantillon au niveau de l'ensemble des salariés européens** (8).

(8) La taille des échantillons varient fortement d'un pays à l'autre, avec des échantillons proportionnellement plus importants pour les petits pays par rapport aux grands. Ce choix permet une robustesse des indicateurs calculés au niveau nationaux, mais nécessite d'utiliser une pondération pour rectifier de ces écarts de représentation selon les pays.

Tableau 1 – Nombre de répondants par pays et par année

Pays	Total	Éditions de l'enquête		
		2000	2005	2010
Europe (à 27 pays)	***77 929***	***27 218***	***21 415***	***29 296***
Allemagne	4 103	1 329	911	1 863
Autriche	3 001	1 330	852	819
Belgique	5 413	1 250	820	3 343
Bulgarie	2 695	838	967	890
Chypre	1 658	392	484	782
Danemark	3 272	1 407	907	958
Espagne	2 799	1 131	798	870
Estonie	2 366	900	558	908
Finlande	3 137	1 282	949	906
France	4 770	1 287	926	2 557
Grèce	2 107	822	634	651
Hongrie	2 525	861	818	846
Irlande	2 812	1 210	791	811
Italie	2 919	1 089	728	1 102
Lettonie	2 754	896	925	933
Lituanie	2 663	897	884	882
Luxembourg	1 842	458	539	845
Malte	1 788	423	514	851
Pays-Bas	3 145	1 422	903	820
Pologne	2 680	742	810	1 128
Portugal	2 759	1 185	797	777
République Tchèque	2 486	870	821	795
Roumanie	2 399	819	816	764
Royaume-Uni	3 518	1 299	886	1 333
Slovaquie	2 580	897	863	820
Slovénie	2 481	773	546	1 162
Suède	3 257	1 409	968	880

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010
Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.

Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.

Identification des personnels « cadres »

L'identification des personnels cadres et d'encadrement que nous utiliserons dans cette recherche combine deux approches : nous inspirant des débats nationaux et européens sur la catégorie, nous avons opté pour une définition qui mobilise les deux aspects qui contribuent à faire la spécificité de l'encadrement, le statut et les prérogatives hiérarchiques.

Le statut, pour commencer, peut être approché par le codage effectué par la Fondation de Dublin sur les professions auto-déclarées par les répondants : dans sa version « 88 », la Classification internationale type des professions (9) (CITP) synthétise les résultats de

(9) La *Classification internationale type des professions* est une nomenclature internationale administrée par le Bureau International du Travail (BIT) afin de regrouper les emplois dans des catégories définies « en fonction des tâches qu'implique l'emploi » (cf. le site du BIT : http://www.ilo.org/public/french/bureau/stat/isco/). La première version de la Classification Internationale type de Professions (CITP-58) a été adoptée en 1957 par la 9e Conférence Internationale des Statisticiens du Travail. Cette version a été remplacée par la CITP-68, adoptée par la 11e Conférence Internationale des Statisticiens du Travail en 1966. La troisième version, la CITP-88, a été adoptée par la 14e Conférence Internationale des Statisticiens du Travail en 1987.
Adoptée en décembre 2007, une mise à jour de la CITP a été proposée en raison des évolutions survenues dans le monde du travail depuis 1988. Cette version mise à jour de la classification (appelée la CITP-08) n'a pu être mobilisée dans cette étude en raison de l'antériorité des éditions 2000 et 2005 de l'enquête européenne, dans lesquelles cette variable est absente.
La version « 88 » de la nomenclature constitue ainsi le plus petit dénominateur commun aux trois éditions de l'enquête mobilisées.

cette analyse de ces intitulés décrivant la profession exercée. Au niveau regroupé, cette classification propose neuf grandes classes de professions, décrites dans ces termes sur le site du Bureau International du Travail :

– Grand groupe 1 : Membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise.

– Grand groupe 2 : Professions intellectuelles et scientifiques.

– Grand groupe 3 : Professions intermédiaires.

– Grand groupe 4 : Employés de type administratif.

– Grand groupe 5 : Personnels des services et vendeurs de magasin et de marché.

– Grand groupe 6 : Agriculteurs et ouvriers qualifiés de l'agriculture et de la pêche.

– Grand groupe 7 : Artisans et ouvriers des métiers de type artisanal.

– Grand groupe 8 : Conducteurs d'installations et de machines et ouvriers de l'assemblage.

– Grand groupe 9 : Ouvriers et employés non qualifiés.

– Grand groupe 10 : Forces armées.

Dans de nombreux travaux européens sur les cadres (EUROCADRES, 2009, 2007; Bouffartigue, 2002 ; Mermet, 2001), la définition retenue du périmètre pertinent est celui des deux premiers « grands groupes » (10) sur le champ des salariés. En effet, la catégorie des « membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise » rassemble l'ensemble des travailleurs déclarant une profession les identifiant clairement à des fonctions de direction. Et les « professions intellectuelles et scientifiques » comptent de nombreuses professions très qualifiées (scientifiques ou administratives) amenées à occuper des positions élevées dans les organisations de travail.

Ainsi définie, cette population de « cadres » se caractérise ainsi par un niveau de qualification élevé des postes occupés. Comme nous le verrons, même si ces postes peuvent s'accompagner de prérogatives d'encadrement (et impliquant donc l'encadrement d'une équipe), ce n'est pas systématiquement le cas. En effet, certains de ces cadres ne sont pas des encadrants et correspondent plus aux *planneurs* décrits par Marie-Anne Dujarier (Dujarier, 2015) : leur expertise technique, administrative ou juridique est mise à profit par les entreprises pour contribuer à organiser le travail, par la mise en place de procédures, de dispositifs de contrôle à distance, de normes encadrant le travail des autres salariés.

Ces premiers résultats sur les cadres appellent plusieurs constats. D'abord une tendance à l'augmentation du nombre de cadres en Europe entre 2000 et 2010 : de 17,8 % des salariés à 20,4 %. Cette tendance s'observe presque systématiquement pour tous les pays sur lesquels porte l'analyse – avec des exceptions notables : la Roumanie (– 6,5 pts entre 2000 et 2005) et l'Italie (– 2,2 pts), ainsi que dans une moindre mesure la Bulgarie, le Royaume-Uni, la Slovaquie et la Slovénie.

Dans l'Europe à 27, cette tendance à l'augmentation du taux de cadres entre 2000 et 2010 est confirmée dans le cadre d'une *analyse toutes choses égales par ailleurs* avec pour contrôles : le pays, l'âge et le sexe du répondant, ainsi que la taille et le secteur de l'établissement dans lequel il/elle travaille (Cf. Tableau 2).

(10) Cf. Annexe 1 pour le détail des sous-catégories de professions regroupées dans cet ensemble.

Tableau 2 – Proportion de cadres selon les années et les pays

	Taux			Évolution 2000-2010			
	2000	2005	2010	Coeff	p-value	Effet	Sign
Europe à 27	**17,8 %**	**20,5 %**	**20,4 %**	**0,03**	**0,02**	**+**	**
Allemagne	15,2 %	17,8 %	16,4 %	0,10	0,00	+	***
Autriche	12,7 %	7,4 %	13,4 %	– 0,04	0,71		
Belgique	24,1 %	27,0 %	29,2 %	0,12	0,13		
Bulgarie	18,0 %	18,9 %	17,6 %	– 0,19	0,56		
Chypre	16,0 %	12,3 %	18,3 %	0,37	0,69		
Danemark	18,5 %	20,2 %	21,7 %	0,06	0,52		
Espagne	14,1 %	14,2 %	20,1 %	0,19	0,00	+	***
Estonie	24,3 %	23,2 %	25,1 %	– 0,04	0,94		
Finlande	25,3 %	23,4 %	25,5 %	– 0,04	0,72		
France	12,6 %	16,8 %	19,6 %	0,27	0,00	+	***
Grèce	17,0 %	20,1 %	20,3 %	0,09	0,47		
Hongrie	16,3 %	17,3 %	19,2 %	0,19	0,33		
Irlande	30,3 %	32,0 %	33,6 %	– 0,08	0,51		
Italie	14,7 %	25,6 %	12,5 %	– 0,19	0,00	–	***
Lettonie	19,4 %	21,7 %	24,6 %	0,15	0,75		
Lituanie	23,7 %	16,1 %	30,3 %	0,08	0,84		
Luxembourg	20,3 %	25,7 %	30,9 %	0,14	0,73		
Malte	15,5 %	19,7 %	19,6 %	– 0,75	0,70		
Pays-Bas	26,8 %	35,3 %	30,0 %	0,04	0,45		
Pologne	12,0 %	21,6 %	22,3 %	0,36	0,01	+	**
Portugal	8,1 %	11,1 %	13,4 %	0,20	0,09	+	*
République Tchèque	8,2 %	16,3 %	14,5%	0,47	0,01	++	**
Roumanie	23,3 %	13,4 %	16,7 %	– 0,36	0,11		
Royaume-Uni	30,3 %	27,5 %	29,5 %	– 0,07	0,02	–	**
Slovaquie	15,4 %	15,2 %	14,1 %	– 0,14	0,58		
Slovénie	24,5 %	21,1 %	23,6 %	– 0,50	0,34		
Suède	20,4 %	24,1 %	25,3 %	0,12	0,12		

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010 Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.

Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.

*Note : Les colonnes « Évolution 2000-2010 » résument les résultats de 28 régressions logistiques expliquant dans un pays donné (en ligne) le fait d'être cadre par l'année (2010 par rapport à 2000) en contrôlant du sexe, de l'âge et du secteur dans lequel le répondant travaille – la première ligne proposant cette régression sur l'ensemble des pays, avec la variable « pays » en contrôle supplémentaire. Les deux premières colonnes correspondent au coefficient et à la p-value donnés à 2010 (par rapport à 2000), les deux dernières proposent une lecture synthétique (« *** » pour un effet significatif à 1 %, « ** » pour 5 %, « * » pour 10 % – « +++ » lorsque l'odds ratio, égal à exp (Coeff), est supérieur à 2, « ++ » à 1,5 et « + » à 1 ; « --- » pour un OR<0,5, « --- » pour un OR<0,666 et « - » pour un OR<1.*

Note de lecture : Au Royaume-Uni, les taux de cadres étaient respectivement de 30,3 % et 29,5 % en 2000 et 2010. Cette diminution est significative (à 5 %).

La France, l'Allemagne, l'Espagne, la Pologne, le Portugal et la République Tchèque sont les pays qui contribuent significativement à cette tendance à la hausse. Finalement, seuls le Royaume-Uni et l'Italie connaissent un recul significatif de leur taux de cadres.

Autre constat frappant apporté par ce tableau : la très grande variabilité de ces proportions selon les pays – allant de 12,5 % en Italie à 33,6 % en Irlande (près du triple !). Ces

disparités sont en partie liées aux différences sectorielles qui caractérisent les économies de ces pays, mais également à une hétérogénéité des institutions intervenant nationalement pour l'identification d'une population « cadres » (disparité des qualifications des professions, de la reconnaissance accordée aux statuts). Des différences significatives continuent d'apparaître entre pays, même lorsque des variables de contrôles sont introduites (Cf. Annexe 2).

L'Europe à 27 est en effet un espace hétérogène du point de vue des conventions qui encadrent le travail, et cela se reflète dans nos statistiques.

Notons que les proportions observées en France correspondent d'assez près à celles publiées par l'Insee, qui repère les cadres à partir de sa nomenclature des PCS (Professions et Catégories Socioprofessionnelles) : d'après les Enquêtes Emploi, leur proportion était en effet de 13,9 % en 2000, de 15,8 % en 2005 et de 17,0 % en 2010. Ces chiffres attestent bien d'un élargissement de la catégorie des « cadres », interprété par certains auteurs comme un risque pour la cohérence du groupe (Bouffartigue et al., 2010) – même si l'augmentation semble moins marquée sur données françaises.

Identification des personnels « encadrants »

Comme discuté dans le chapitre précédent, les personnels d'encadrement ne peuvent se définir uniquement par le statut « cadre ». L'exercice d'une autorité hiérarchique dans les organisations entre également dans le périmètre de cette étude et doit être étudié. Nous proposons donc de nommer **« encadrants »** les salariés qui déclarent dans l'enquête avoir **d'autres personnes sous leur direction** (et « pour lesquelles les augmentations de salaire, les primes ou les promotions dépendent étroitement [d'eux] »). Présente de façon homogène dans les questionnaires des trois dernières éditions de l'enquête, la formulation de la question permettant de les identifier est la suivante :

> **Formulation dans le questionnaire de référence (en Anglais)** : *How many people work under your supervision, for whom pay increases, bonuses or promotion depend directly on you?*
>
> **Traduction dans l'édition française de l'enquête** : *Combien de personnes travaillent sous votre direction pour lesquelles les augmentations de salaire, les primes ou les promotions dépendent étroitement de vous ?*

Par rapports aux cadres, ces encadrants – correspondant aux salariés ayant donné une réponse positive à cette question – forme une population plus réduite et en déclin numérique : de 16,9 % en 2000 à 14,7 % en 2010. Cette tendance à la raréfaction des encadrants s'observe pour la majorité des pays, avec ici encore des exceptions : Malte (– 5,0 pts entre 2000 et 2010), la République Tchèque (– 2,9 pts), l'Espagne (– 2,7 pts), la France (– 2,7 pts) et la Lituanie (– 1,5 pts).

L'évolution à la baisse des taux d'encadrants se confirme en Europe *toutes choses égales par ailleurs* (Cf. Tableau 3). Cette tendance est portée par l'Allemagne, le Danemark, la Finlande, la Grèce, l'Italie, le Royaume-Uni et la Suède. Seuls la France, l'Espagne et la République Tchèque expérimentent des taux d'encadrants en hausse dans la période.

Ici encore, l'hétérogénéité des taux selon les pays est frappante : du simple au quadruple – avec 4,6 % d'encadrants en Grèce contre 22,1 % en Irlande en 2010. De la même façon que pour les statistiques nationales concernant les cadres, la prise en compte des caractéristiques sectorielles, ainsi que des spécificités du tissu productif (tailles des entreprises, importance du secteur public notamment) et de caractéristiques du répondant (Sexe et âge) ne permettent pas d'expliquer ces écarts, qui restent *toutes choses égales par ailleurs* très importants (Cf. Annexe 3).

Déclarer encadrer est une réalité nationalement hétérogène en Europe, pouvant renvoyer à la fois aux variations existant d'une langue à l'autre pour la traduction de la question de référence (rédigée en anglais), ou aux multiples façons dont le travail s'est organisé dans des traditions nationales pouvant présenter des spécificités. Ces aspects seront approfondis dans le chapitre suivant, visant à décomposer l'espace social européen au travail.

Tableau 3 – Taux d'encadrants selon les années et les pays

	Taux			Évolution 2000-2010			
	2000	2005	2010	Coeff	p-value	Effet	Sign
Europe à 27	**16,9 %**	**15,6 %**	**14,7 %**	**– 0,10**	**0,00**	**–**	***
Allemagne	16,0 %	16,5 %	14,9 %	– 0,10	0,00	–	***
Autriche	20,3 %	16,5 %	19,3 %	– 0,10	0,24		
Belgique	15,8 %	18,6 %	16,0 %	0,05	0,61		
Bulgarie	11,9 %	9,4 %	10,0 %	– 0,57	0,31		
Chypre	15,6 %	18,0 %	14,3 %	0,10	0,91		
Danemark	19,5 %	16,6 %	12,1 %	– 0,32	0,00	–	***
Espagne	13,6 %	14,7 %	16,3 %	0,15	0,00	+	***
Estonie	13,0 %	14,0 %	10,5 %	0,28	0,57		
Finlande	11,2 %	11,8 %	8,5 %	– 0,25	0,09	–	*
France	13,6 %	15,6 %	16,3 %	0,14	0,00	+	***
Grèce	12,0 %	13,7 %	4,6 %	– 0,68	0,00	– –	***
Hongrie	15,7 %	12,2 %	13,3 %	– 0,06	0,79		
Irlande	23,4 %	24,3 %	22,1 %	– 0,16	0,19		
Italie	15,2 %	13,1 %	9,4 %	– 0,27	0,00	–	***
Lettonie	11,1 %	14,3 %	11,1 %	– 0,01	0,99		
Lituanie	11,6 %	12,6 %	13,1 %	– 0,04	0,95		
Luxembourg	16,3 %	15,8 %	14,7 %	– 0,15	0,72		
Malte	16,6 %	24,6 %	21,6 %	0,23	0,83		
Pays-Bas	18,5 %	20,6 %	18,5 %	– 0,02	0,76		
Pologne	16,8 %	13,2 %	12,1 %	0,04	0,79		
Portugal	11,2 %	12,8 %	11,1 %	– 0,05	0,62		
République Tchèque	12,1 %	10,9 %	15,0 %	0,39	0,02	+	**
Roumanie	17,0 %	12,3 %	10,2 %	– 0,43	0,12		
Royaume-Uni	28,5 %	19,4 %	20,6 %	– 0,25	0,00	–	***
Slovaquie	13,6 %	8,8 %	7,6 %	– 0,39	0,24		
Slovénie	18,7 %	19,2 %	18,5 %	– 0,10	0,81		
Suède	17,5 %	12,9 %	11,5 %	– 0,30	0,00	–	***

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010 Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.

Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.

*Note : Les colonnes « Évolution 2000-2010 » résument les résultats de 28 régressions logistiques expliquant dans un pays donné (en ligne) le fait d'être cadre par l'année (2010 par rapport à 2000) en contrôlant du sexe, de l'âge et du secteur dans lequel le répondant travaille – la première ligne proposant cette régression sur l'ensemble des pays, avec la variable « pays » en contrôle supplémentaire. Les deux premières colonnes correspondent au coefficient et à la p-value donnés à 2010 (par rapport à 2000), les deux dernières proposent une lecture synthétique (« *** » pour un effet significatif à 1 %, « ** » pour 5 %, « * » pour 10 % - « +++ » lorsque l'odds ratio, égal à exp (Coeff), est supérieur à 2, « ++ » à 1,5 et « + » à 1 ; « --- » pour un OR<0,5, « --- » pour un OR<0,666 et « - » pour un OR<1.*

Note de lecture : Au Royaume-Uni, les taux d'encadrants étaient respectivement de 28,5 % et 20,6 % en 2000 et 2010. Cette diminution est significative (à 1 %).

Pour la France, les taux d'encadrants observés à partir des Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail diffèrent de ceux calculés à partir des enquêtes Conditions de Travail nationales, proches de 25 % dans la même période (Wolff, 2005) : dans l'édition 2005 de ces enquêtes, 25,6 % des salariés avaient d'autres personnes sous leurs ordres ou leur autorité, et 30,1 % d'entre eux déclaraient en outre que « l'augmentation de salaires, les primes ou la promotion de ces salariés dépendent-elles étroitement [d'eux] » – ce qui

conduit à un taux de 7,7 % de salariés d'après cette enquête correspondant à la situation décrite dans les enquêtes européennes (i.e. encadrement avec un pouvoir d'influence sur les salaires et la promotion).

Les écarts sont importants, mais difficiles à interpréter à cause de l'hétérogénéité des modes d'interrogation entre ces dispositifs : pour désigner l'encadrement, l'édition française des enquêtes européennes utilise la formulation « sous votre direction », alors que les enquêtes françaises le formulent autrement (« sous vos ordres ou votre autorité »). Enfin, les enquêtes françaises posent la question en deux temps (d'abord l'exercice d'une fonction hiérarchique, puis la possibilité d'influencer salaire et promotion), alors que les enquêtes européennes intègrent ces deux temps en une même question. La comparaison montre avant tout l'extrême sensibilité des réponses données aux formulations choisies concernant ces tâches.

II.3. DEUX POPULATIONS NE SE RECOUVRANT QUE TRÈS PARTIELLEMENT

Cadres et encadrants forment deux groupes de salariés relativement différenciés. En effet, parmi les 31,2 millions d'encadrants en Europe, seuls 14 millions (soit un peu moins de la moitié) appartiennent aux deux classes de la Classification Internationale Type des Professions qui forment les « cadres » (Cf. Tableau 4). Chez les non cadres, 5,9 millions d'encadrants appartiennent aux professions intermédiaires et 11,4 millions sont employés ou ouvriers.

Il existe cependant un gradient des taux d'encadrants selon la qualification des salariés : le « grand groupe 1 » (celui des « membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise ») présente la plus forte proportion d'encadrants – dans cette classe de salariés, plus de deux cadres sur trois ont une fonction d'encadrement (67,1 %). Ce taux chute très rapidement pour les groupes suivants : seuls 17,9 % des salariés des « professions intellectuelles et scientifiques » encadrent – à peine plus que dans les « professions intermédiaires » (15,6 %). Enfin les ouvriers des métiers de type artisanal, même s'ils encadrent relativement peu (11,3 %), forment une classe de salariés numériquement large (13,1 % de l'ensemble des salariés) et fournissent *in fine* un contingent substantiel d'encadrants (3,1 millions).

Tableau 4 – Taux d'encadrants selon la profession (CITP-88) en 2010

	Part	Taux d'encadrants	Nombre de salariés (en millions)	Nombre d'encadrants (en millions)
Cadres				
1. Membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise	5,9 %	67,1 %	12,4	8,4
2. Professions intellectuelles et scientifiques	14,7 %	17,9 %	31,1	5,6
Non cadres				
3. Professions intermédiaires	17,7 %	15,6 %	37,6	5,9
4. Employés de type administratif	12,7 %	10,2 %	26,9	2,7
5. Personnels des services et vendeurs de magasin et de marché	15,1 %	8,1 %	32,1	2,6
6. Agriculteurs et ouvriers qualifiés de l'agriculture et de la pêche	1,3 %	8,4 %	2,8	0,2
7. Artisans et ouvriers des métiers de type artisanal	13,1 %	11,3 %	27,7	3,1
8. Conducteurs d'installations et de machines et ouvriers de l'assemblage	9,4 %	9,0 %	19,8	1,8
9. Ouvriers et employés non qualifiés	10,2 %	4,1 %	21,5	0,9
Ensemble (Europe à 27)	**100,0 %**	**14,7 %**	**212,0**	**31,2**

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2010
Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.

Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.

Lecture : En 2010, les ouvriers et employés non qualifiés représentent 10,2 % des salariés européens. 4,1 % d'entre eux déclarent encadrer. Ils sont 21,5 millions, dont 0,9 million de d'encadrants.

Comprendre les liens entre cadres et encadrants suppose de garder à l'esprit deux réalités qui coexistent : les cadres encadrent en moyenne plus souvent que les non cadres, mais restent malgré tout minoritaires (44,2 %, Cf. Tableau 5) au sein de la population encadrante.

L'examen des taux de cadres au sein des populations encadrante et non encadrante présente de nouveau de grandes disparités nationales : en Italie (pays qui, par rapport à la moyenne européenne, présente à la fois peu d'encadrants et encore moins de cadres), seuls 18,5 % des encadrants sont cadres et 11,9 % des non encadrants sont cadres. À l'inverse au Royaume-Uni, le lien cadres-encadrants apparaît avec plus de force : 62,1 % des encadrants et 21,0 % des non encadrants sont cadres.

Ces disparités nationales témoignent une nouvelle fois de spécificités institutionnelles et organisationnelles d'un pays à l'autre, qui ne se réduisent pas à des effets de structure induits par les caractéristiques sectorielles de leurs tissus productifs respectifs. Elles sont le produit d'une histoire industrielle et économique, ainsi que de la façon dont le tissu économique européen s'est localement construit. Le chapitre suivant propose de poursuivre cette analyse en croisant les variables pays, avec les descripteurs du tissu économique.

Tableau 5 – Proportion de cadres dans les populations encadrante et non encadrante en 2010

	Population encadrante	Population non encadrante
Europe à 27	**44,2 %**	**16,3 %**
Belgique	42,3 %	26,7 %
Bulgarie	45,8 %	14,5 %
République Tchèque	27,9 %	12,2 %
Danemark	41,6 %	18,9 %
Allemagne	34,4 %	13,2 %
Estonie	58,8 %	21,1 %
Grèce	43,9 %	19,2 %
Espagne	45,8 %	15,1 %
France	40,9 %	15,4 %
Irlande	62,2 %	25,5 %
Italie	18,5 %	11,9 %
Chypre	34,6 %	15,6 %
Lettonie	55,8 %	20,7 %
Lituanie	64,5 %	25,1 %
Luxembourg	33,6 %	30,4 %
Hongrie	55,1 %	13,6 %
Malte	34,2 %	15,6 %
Pays-Bas	49,3 %	25,6 %
Autriche	24,6 %	10,8 %
Pologne	55,2 %	17,8 %
Portugal	25,7 %	11,8 %
Roumanie	43,3 %	13,7 %
Slovénie	37,9 %	20,3 %
Slovaquie	45,6 %	11,5 %
Finlande	54,2 %	22,8 %
Suède	52,3 %	21,8 %
Royaume-Uni	62,1 %	21,0 %

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2010
Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.

Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.

Lecture : En 2010 en France, 40,9 % des encadrants sont cadres, contre 15,4 % des non encadrants.

CHAPITRE III

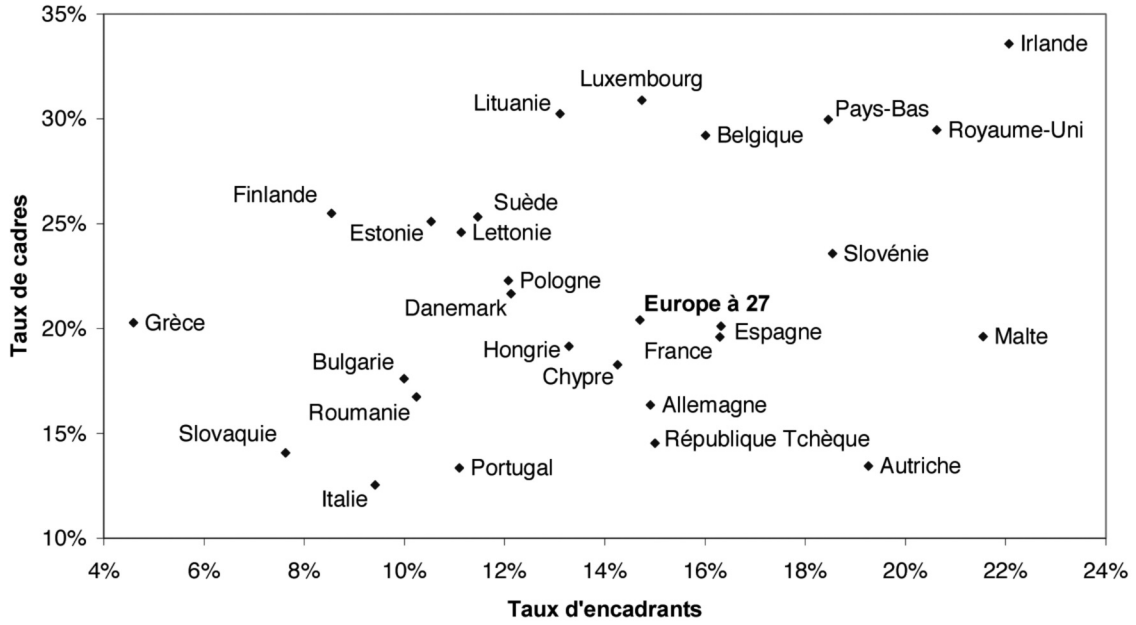
SPÉCIFICITÉS DE LA PRÉSENCE DES CADRES ET ENCADRANTS

Nous nous intéresserons dans ce chapitre à la présence des cadres et encadrants selon les secteurs économiques dans l'Europe des 27, en 2000, 2005 et 2010. Comme montré dans le chapitre précédent, ces deux populations ne se recoupent que partiellement et présentent de très fortes disparités nationales.

III.1. LA RELATIVE INDÉPENDANCE DES TAUX DE CADRES ET D'ENCADRANTS

Non seulement des écarts importants existent entre pays concernant les taux de cadres et d'encadrants, mais cette hétérogénéité se retrouve également dans le croisement de ces deux dimensions : dans un pays donné, un taux élevé d'encadrants ne signifie pas nécessairement un fort taux de cadres (comme en Autriche) ; et inversement, un taux de cadres élevé ne signifie pas nécessairement la présence d'un nombre supérieur d'encadrants (par exemple la Finlande).

Graphique 2 – Lien entre taux de cadres et d'encadrants selon les pays



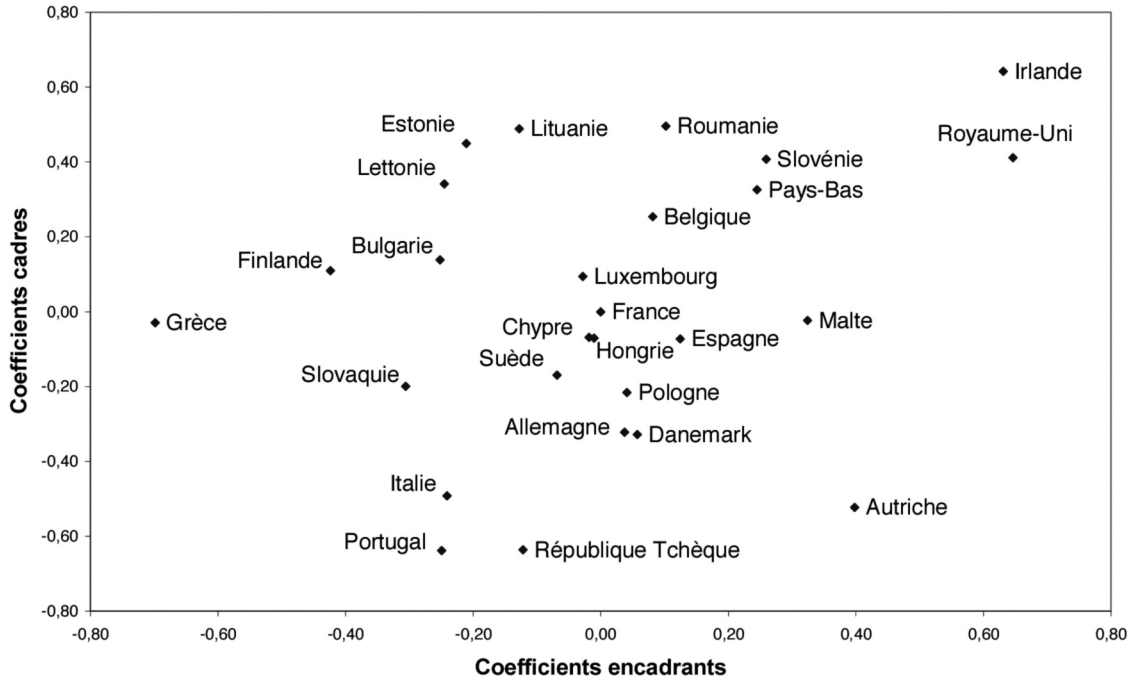
Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2010
Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.

Ce constat démontre bien que les populations cadres et encadrantes suivent, selon les configurations locales, un développement pas nécessairement conjoint. Même si elles se recouvrent partiellement, ces deux populations ciblent des réalités bien distinctes, qui présentent chacune son autonomie par rapport à l'autre.

Les disparités continuent d'exister, y compris lorsque les caractéristiques sectorielles et du répondant sont contrôlées (Cf. Graphique 3). Irlande et Royaume-Uni confirment leur spécificité d'enregistrer des taux d'encadrants et de cadres conjointement élevés. Certains pays du sud de l'Europe (Italie, Portugal, Grèce) proposent une configuration inverse

(faibles taux de cadres et d'encadrants). Autriche, Danemark et Allemagne (dans une moindre mesure) se caractérisent par un faible nombre de cadres, mais avec un taux d'encadrants élevé. À l'inverse, Finlande et pays baltes comptent beaucoup de cadres pour relativement peu d'encadrants, y compris *toutes choses égales par ailleurs.* La France quant à elle occupe, avec l'Espagne, une position relativement médiane.

Graphique 3 – Coefficients « cadres » et « encadrants » toutes choses égales par ailleurs



Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000 et 2010
Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.
Note : Les valeurs de ces coefficients sont consultables dans les annexes 2 et 3.
Elles ont été calculées dans deux régressions logistiques expliquant respectivement le fait d'être cadre et d'encadrer par le pays, l'année, le secteur et la taille de l'établissement, l'âge et le sexe du répondant.

Les différences nationales observées ne découlent donc pas des spécificités sectorielles et industrielles des pays européens (ou en tout cas : ne peuvent être saisies à l'aide des variables disponibles dans l'enquête pour décrire ces spécificités).

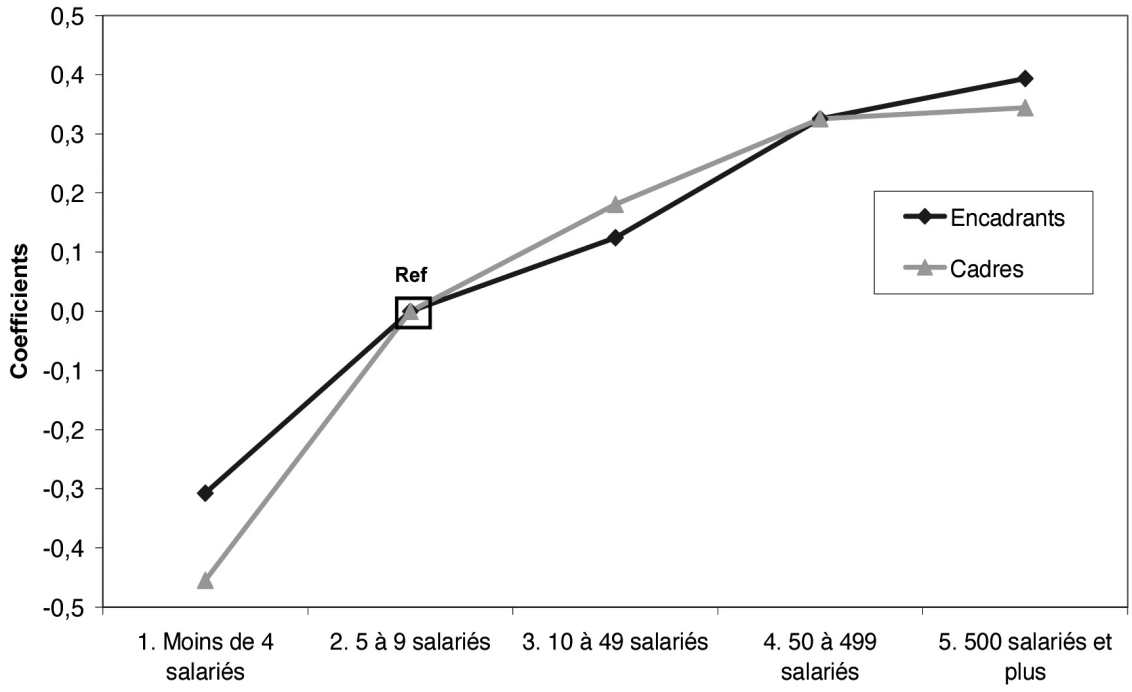
III.2. CARACTÉRISTIQUES DES CADRES ET ENCADRANTS

L'étude des corrélations *toutes choses égales par ailleurs* entre l'appartenance aux groupes des cadres ou des encadrants et une série de variables permettant de décrire aussi bien les personnes, que les établissements dans lesquels elles travaillent, apporte un éclairage supplémentaire. Les dimensions représentées dans le modèle sont le pays (étudié plus haut), l'âge du répondant, son sexe, le secteur d'activité de l'établissement dans lequel il travaille, son caractère public ou privé, sa taille, ainsi que l'année d'enquête.

Caractéristiques des établissements

Cadres et encadrants sont inégalement représentés dans les établissements selon leurs caractéristiques. L'un comme l'autre sont plus nombreux dans les établissements de grande taille (Cf. graphique 4).

Graphique 4 – Effet de la taille des établissements sur la probabilité de se déclarer cadre ou encadrant



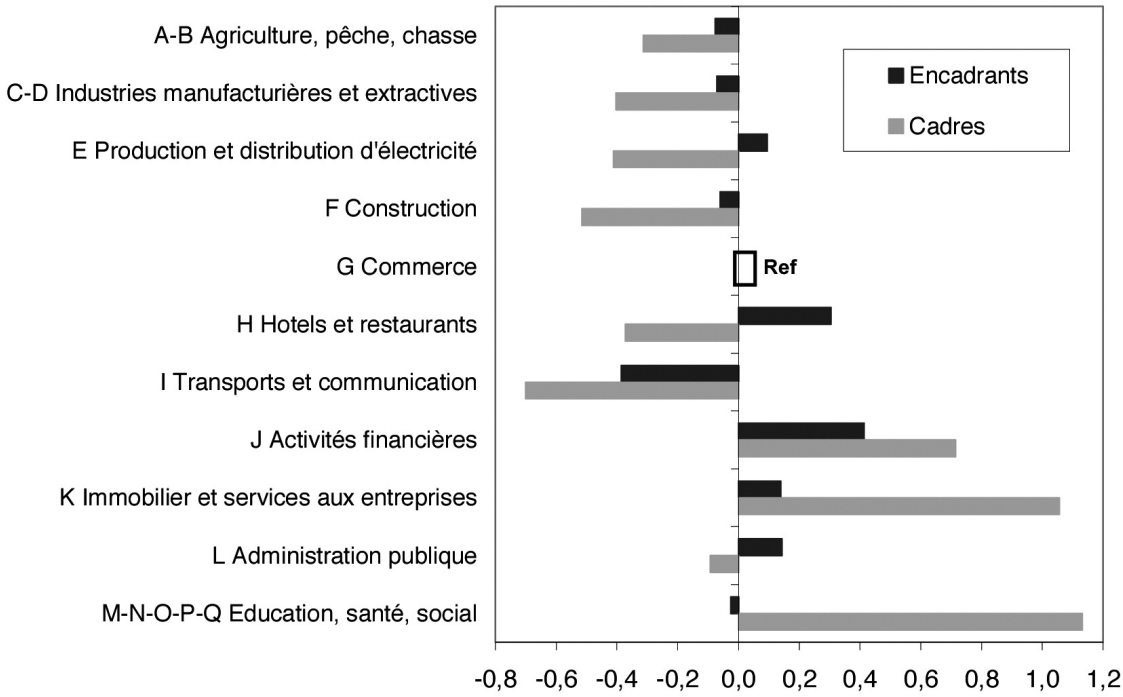
Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010 Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.
Note : Cf. Annexes 2 et 3 pour consulter les résultats complets des modèles ayant permis de calculer ces coefficients.

Ce gradient de taille s'explique certainement par la multiplication des couches hiérarchiques dans les grandes entreprises, créant à la fois un plus grand nombre d'encadrants et de cadres.

Toutes choses égales par ailleurs, les secteurs également ne comptent pas la même proportion de cadres et d'encadrants. Les activités financières et l'hotellerie sont des secteurs particulièrement générateurs d'encadrants (Cf. Graphique 5). Les cadres sont quant à eux particulièrement nombreux dans les secteurs de l'éducation, de la santé et du social, dans l'immobilier et les services aux entreprises, ainsi que dans les activités financières. À l'inverse, les secteurs industriels, ainsi que le transport sont beaucoup plus économes en cadres.

De manière générale, il existe une plus grande variété dans l'intensité du recours aux cadres toutes choses égales par ailleurs, que dans le recours aux encadrants.

Graphique 5 – Effet du secteur sur la probabilité de se déclarer cadre ou encadrant



Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010 Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.
Note : Cf. Annexes 2 et 3 pour consulter les résultats complets des modèles ayant permis de calculer ces « coefficients ».

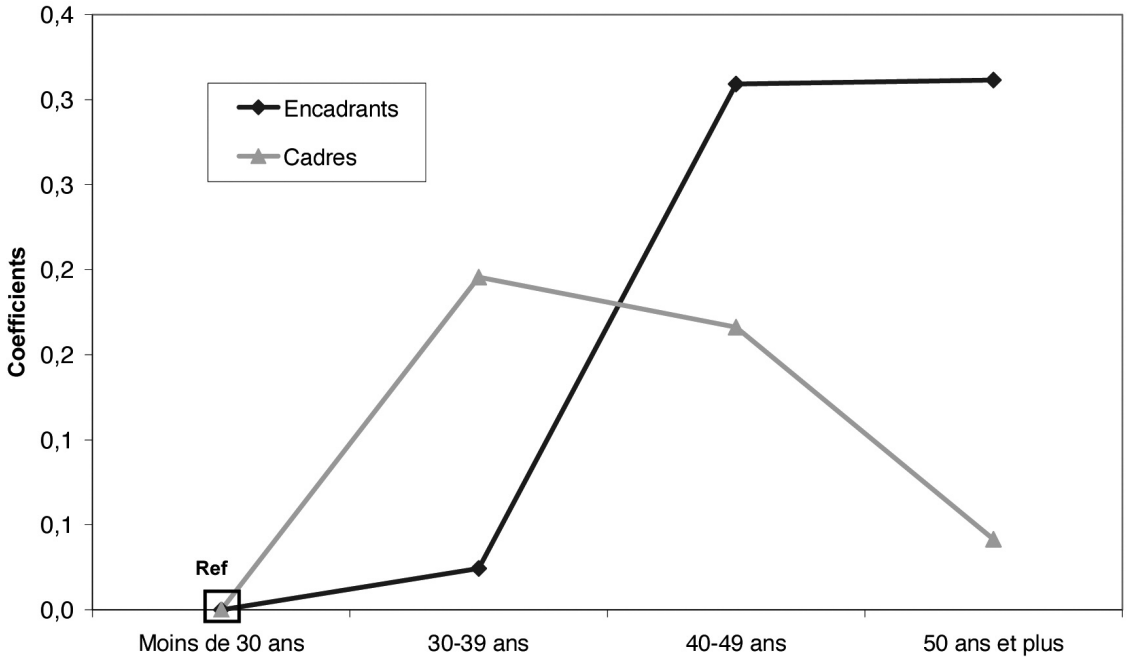
L'interprétation de ces écarts sectoriels est difficile à faire : il faudrait se référer à des travaux sectoriels européens qui se seraient intéressés à la question de l'encadrement.

Caractéristiques des personnes

L'appartenance aux groupes des cadres ou des encadrants est également liée aux caractéristiques des personnes. Les femmes sont significativement moins souvent cadres ou encadrants que les hommes, *toutes choses égales par ailleurs.*

Selon l'âge, les effets diffèrent : les tâches d'encadrement sont plus courantes en vieillissant, avec un saut particulièrement marqué après 40 ans. La probabilité d'être cadre *toutes choses égales par ailleurs* croît également avec l'âge jusqu'à la tranche des 30-39 ans, mais avec une inflexion à la baisse à partir de 40 ans.

Graphique 6 – Effet de l'âge sur la probabilité de se déclarer cadre ou encadrant



Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010 Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.
Note : Cf. Annexes 2 et 3 pour consulter les résultats complets des modèles ayant permis de calculer ces « coefficients ».

III.3. UNE ÉVOLUTION CONTRASTÉE DU LIEN CADRES-ENCADRANTS

Nous l'avons vu précédemment : les populations cadres et encadrantes connaissent des trajectoires contraires – croissance du nombre de cadres entre 2000 et 2010, décroissance du nombre d'encadrants. Ce constat prend des nuances supplémentaires, quand on observe le croisement de ces deux dimensions. Les cadres encadrants apparaissent ainsi comme un sous-groupe plutôt minoritaire, mais se maintenant numériquement. Les encadrants non cadres deviennent significativement plus rares entre 2000 et 2010, alors que les cadres non encadrants se développent.

Tableau 6 – Évolution du croisement cadres-encadrants (en %)

	2000	2005	2010
Cadres encadrants (a)	6,6	6,7	6,5
Cadres non encadrants (b)	11,2	13,8	13,9
Encadrants non cadres (c)	10,3	8,9	8,2
Taux de cadres (a+b)	17,8	20,5	20,4
Taux d'encadrants (a+c)	16,9	15,6	14,8

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010 Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.

Les évolutions numériques observées pour les cadres et encadrants ne s'opèrent pas à leur intersection, mais au contraire à leurs marges : les cadres sont plus nombreux grâce au développement des cadres non encadrants, alors que les encadrants se raréfient avec le déclin numérique des encadrants non cadres. La population cadres se développe en s'éloignant des encadrants, pendant que les encadrants se concentrent sur ceux d'entre eux qui sont cadres.

CHAPITRE IV.

CONTRÔLES ET MARGES DE MANŒUVRE DANS L'ACTIVITÉ DES CADRES ET ENCADRANTS

Ce chapitre propose d'examiner la population des cadres et encadrants en 2010 à l'aune de leur activité. Les principaux descripteurs de l'activité disponibles dans les éditions 2000, 2005 et 2010 des enquêtes européennes sur les Conditions de Travail concernent les contraintes qui encadrent leur travail et les éventuelles marges de manœuvre dont ils disposent.

Diverses recherches montrent que l'articulation entre les systèmes de contrainte et les marges de manœuvre disponible est un mécanisme complexe dans lequel se définit le *pouvoir d'agir* (Clot, 2008) des personnes au travail. Cette articulation, au cœur des travaux de l'école de la *Régulation Sociale* (De Terssac, 2003), nous semble particulièrement intéressante à étudier dans le cas des encadrants. Car ces derniers, étant données leurs fonctions, sont nécessairement les récipiendaires d'un pouvoir délégué par les directions d'entreprises. Comment sont-ils autorisés à en faire usage, sous quelles conditions et à quelles forces de rappel sont-ils soumis ?

L'objectif de la présente recherche est ainsi de décrire le travail des personnels cadres et encadrants, et donc d'observer les multiples configurations de travail dans lesquelles ces acteurs agissent. Les enquêtes sur le travail, s'adressant très généralement à l'ensemble des salariés, ne comprennent que rarement des questions permettant de décrire le travail d'encadrement lui-même. Les Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail n'en comptent guère plus. Mais elles proposent une série de questions permettant de décrire le travail des salariés (cadres ou non, encadrants ou non) à partir des contraintes et des marges de manœuvre qui définissent leur périmètre d'autonomie.

IV.1. DIX QUESTIONS POUR CERNER CONTRAINTES ET MARGES DE MANŒUVRE

Nous exploiterons en particulier dix variables présentes de façon homogène (aussi bien dans les modalités de réponse possibles, que dans la formulation même des questions) dans les trois éditions de l'enquête. Nous proposons de regrouper ces dix questions dans quatre types de contraintes (ou au contraire de marges de manœuvre laissées dans le travail) :

– Contrainte hiérarchique

- On the whole, is your pace of work dependent, or not, on the direct control of your boss? *(Dans le questionnaire français : En général, votre rythme de travail dépend-il du contrôle direct de votre chef ?).*

– Contrainte commerciale

- On the whole, is your pace of work dependent, or not, on direct demands from people such as customers, passengers, pupils, patients, etc.? *(En général, votre rythme de travail dépend-il des exigences directes de gens comme des clients, des passagers, des élèves, des patients, etc. ?).*

– Contraintes organisationnelles et procédurales

- On the whole, is your pace of work dependent, or not, on numerical production targets or performance targets? *(En général, votre rythme de travail dépend-il d'objectifs de production à réaliser ou performances à atteindre ?).*

- Generally, does your main paid job involve meeting precise quality standards? *(Généralement, votre principal travail rémunéré implique-t-il une auto-évaluation de la qualité de votre travail ?).*
- Generally, does your main paid job involve assessing yourself the quality of your own work? *(Généralement, votre principal travail rémunéré implique-t-il le respect de normes de qualité précises ?).*
- On the whole, is your pace of work dependent, or not, on the work done by colleagues? *(En général, votre rythme de travail dépend-il du travail fait par d'autres collègues ?).*
- Does your job involve working to tight deadlines? *(Pouvez-vous me dire si votre travail nécessite de travailler selon des délais très stricts et très courts ?).*

– Marges de manœuvre

- You can take a break when you wish *(Vous pouvez faire une pause quand vous le souhaitez).*
- Are you able to choose or change your order of tasks? *(Êtes-vous en mesure de choisir ou changer l'ordre de vos tâches ?).*
- Are you able to choose or change your speed or rate of work? *(Êtes-vous en mesure de choisir ou changer votre cadence ou vitesse de travail ?).*

Ces dix variables ne permettent pas de décrire exhaustivement les marges d'autonomie, ainsi que les mécanismes de contrôle qui régissent l'activité. Elles en donnent néanmoins une bonne idée. Par rapport aux évolutions constatées pour les cadres et les encadrants, on remarque d'abord une plus grande stabilité dans le temps des populations concernées.

Le développement des objectifs de production pour l'encadrement des rythmes de travail est l'évolution la plus notable : 41,1 % des salariés sont concernés en 2010, contre 31,3 % en 2000. Les contrôles directs des chefs concernent aux alentours de 40 % des salariés dans la décennie.

Tableau 7 – Contrôles et marges de manœuvre dans l'activité

	2000	2005	2010
Contrainte hiérarchique			
Rythme dépend du contrôle direct du chef	39,8 %	41,2 %	40,0 %
Contrainte commerciale			
Rythme dépend des exigences des clients	65,4 %	66,5 %	65,5 %
Contraintes organisationnelles et procédurales			
Rythme dépend des autres collègues	46,7 %	45,9 %	43,4 %
Rythme dépend d'objectifs de production	31,3 %	42,6 %	41,1 %
Auto-évaluation de la qualité	67,1 %	72,9 %	73,2 %
Respect de normes de qualité	69,2 %	68,6 %	70,6 %
Délais très stricts et courts	28,4 %	28,5 %	26,4 %
Marges de manœuvre			
Choix dans l'ordre des tâches	58,6 %	58,1 %	61,2 %
Choix dans la cadence ou vitesse	66,9 %	64,4 %	65,5 %
Possibilité d'une pause quand souhaité	54,0 %	57,6 %	61,7 %

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010
Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.

Cette approche fait bien échos aux travaux menés sous l'égide de la Théorie de la Régulation Sociale (De Terssac, 2003 ; Reynaud, 1988) : pour ce courant de la sociologie, les organisations peuvent être décrites dans l'articulation qu'elles organisent entre « régulation de contrôle » et « régulation autonome ». Salariés choisis par les organisations pour assurer leur cohésion, les encadrants jouent un grand rôle dans cette articulation, tant parce qu'ils participent pleinement et intimement à ce travail de régulation, mais parce que leur activité est elle-même modelée par ces deux formes de régulation.

IV.2. UNE EXPOSITION VARIABLE AUX CONTRAINTES

Le travail des cadres et des encadrants se distingue de celui de l'ensemble des salariés par des marges de manœuvre supérieures : 81,8 % des cadres et 77,9 % des encadrants, contre 54,2 % des salariés non cadres non encadrants choisissent *l'ordre de leurs tâches.*

Tableau 8 : Fréquence des formes de contraintes des cadres et encadrants (en %)

	Cadres	Non cadres	Encadrants	Non encadrants	Cadres encadrants	Cadres non encadrants	Encadrants non cadres	Autres
Contrainte hiérarchique								
Rythme dépend du contrôle direct du chef	33,0 %	41,8 %	37,5 %	40,4 %	35,7 %	31,7 %	38,8 %	**42,1 %**
Contrainte commerciale								
Rythme dépend des exigences des clients	73,2 %	63,6 %	68,0 %	65,1 %	**74,6 %**	72,5 %	62,8 %	63,6 %
Contraintes organisationnelles et procédurales								
Rythme dépend des autres collègues	43,5 %	43,4 %	55,2 %	41,3 %	**56,8 %**	37,2 %	54,0 %	42,1 %
Rythme dépend d'objectifs de production	47,8 %	39,4 %	50,9 %	39,4 %	**54,6 %**	44,6 %	48,0 %	38,4 %
Auto-évaluation de la qualité	73,8 %	73,0 %	79,4 %	72,1 %	78,9 %	71,5 %	**79,9 %**	72,3 %
Respect de normes de qualité	82,6 %	67,5 %	82,8 %	68,5 %	**87,2 %**	80,4 %	79,3 %	66,2 %
Délais très stricts et courts	29,7 %	25,6 %	33,7 %	25,2 %	**38,2 %**	25,7 %	30,2 %	25,0 %
Marges de manœuvre								
Choix dans l'ordre des tâches	81,8 %	55,9 %	77,9 %	58,3 %	**86,6 %**	79,5 %	70,9 %	54,2 %
Choix dans la cadence ou vitesse	78,5 %	62,1 %	75,4 %	63,8 %	**80,9 %**	77,4 %	71,0 %	61,1 %
Possibilité d'une pause quand souhaité	67,4 %	60,2 %	74,4 %	59,5 %	**81,6 %**	60,7 %	68,7 %	59,2 %

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2010
Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.

De même, ils bénéficient d'une plus grande liberté dans la définition de *la cadence ou la vitesse* qu'ils doivent adopter pour l'exécution de leurs tâches. Cadres et encadrants sont aussi systématiquement plus souvent soumis aux contraintes repérées dans les enquêtes européennes : ils travaillent plus souvent dans des *délais très stricts et courts,* leur rythme de travail dépend plus de l'obligation de respecter des *objectifs de production* ou des normes de qualité. À l'exception de la contrainte hiérarchique *(rythme dépend du contrôle direct du chef)* qui concerne plus souvent les non cadres et les non encadrants.

Le travail des cadres et des encadrants se présente donc d'emblée avec une ambiguïté : de plus grandes marges de manœuvre, mais également des contraintes supplémentaires, rappelant l'*autonomie contrôlée* décrite par Béatrice Appay (Appay, 2005). Plus récemment, cette combinaison – paradoxale en apparence seulement – de marges de manœuvre et de

contrôle dans les formes contemporaines que prennent les organisations est au centre d'un ouvrage de Danièle Linhart (Linhart, 2015). Les salariés appartenant à la fois au groupe des cadres et à celui des encadrants accentuent encore ce constat : leurs marges de manœuvre sont plus grandes, mais les contraintes qui encadrent leur travail plus lourdes.

On peut noter que les cadres non encadrants sont les salariés qui subissent le moins le poids de la hiérarchie : cadres libérés de l'obligation d'encadrer, ils apparaissent également plus largement affranchis du regard de leurs propres chefs sur leur activité. Par rapport aux encadrants non cadres, ils disposent de plus grandes marges de manœuvre (à l'exception des pauses), tout en étant plus largement soumis aux exigences de clients. Les encadrants non cadres sont quant à eux plus souvent soumis aux contraintes procédurales et organisationnelles.

Nous proposons de poursuivre avec une analyse des multiples corrélations existantes entre ces variables, à l'aide d'une analyse en correspondances multiples (ACM) visant à synthétiser les liens statistiques existants entre la présence de ces cadres et encadrants d'une part, et de ces contraintes d'autre part.

IV.3. QUATRE CLASSES D'ACTIVITÉ

L'objet de cette section est d'analyser la fréquence avec laquelle, dans un espace de travail donné, on observe un plus ou moins grand nombre de cadres et d'encadrants, ainsi que de salariés soumis aux différents types de contraintes listées dans la section précédente.

Cette analyse portera sur les trois éditions disponibles de l'enquête (2000, 2005 et 2010) et s'appuiera sur les fichiers retravaillés et croisant l'année, le pays, le secteur (en onze postes (11)) et la taille des établissements (en 6 postes) : potentiellement plus de 5 000 configurations d'activité donc (5 223 en pratique), pour lesquelles il est possible de calculer les taux de cadres et d'encadrants (dans les quatre configurations croisées du Tableau 8), ainsi que les proportions de salariés exposés aux dix contraintes et marges de manœuvre commentées ci-dessus.

Chacun de ces indicateurs (exprimés en pourcentages) sont ensuite découpés en terciles, afin de distinguer les « activités » (pensées ici comme le croisement du secteur de la taille et de l'année) dans lesquelles ces taux sont les plus élevés, médians ou au contraire les plus bas.

Analyse des corrélations

Une analyse en correspondances multiples (ACM) a été réalisée sur ces 14 variables découpées en terciles, afin de révéler les structures de corrélation existant entre ces variables. Les trois premiers axes de l'analyse résument plus du quart de l'information contenue dans l'ensemble du nuage de points (Cf. Tableau 9).

Tableau 9 – Inertie des axes de l'analyse en correspondances multiples

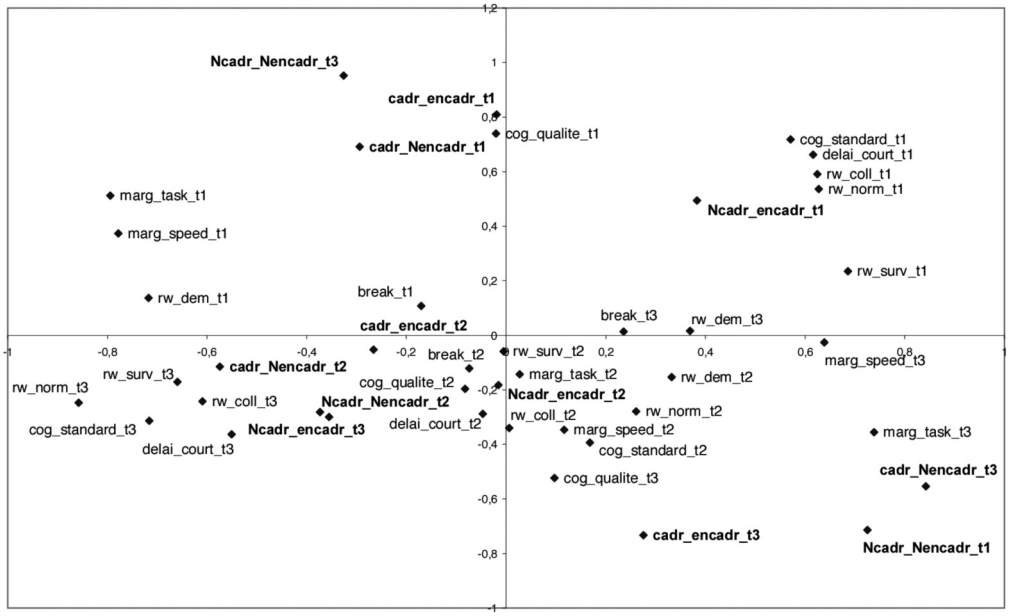
N°	Val.Pr.	Diff.	Pct	Cum	!
1	0.2342	.	11.71	11.71	!**********
2	0.1881	0.0461	9.41	21.12	!********
3	0.1326	0.0556	6.63	27.75	!******
4	0.1066	0.0260	5.33	33.07	!*****
5	0.0991	0.0074	4.96	38.03	!*****
6	0.0841	0.0150	4.20	42.23	!****
7	0.0792	0.0049	3.96	46.19	!****
8	0.0761	0.0031	3.80	50.00	!****
9	0.0757	0.0004	3.79	53.78	!****
10	0.0740	0.0017	3.70	57.48	!****

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010
Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.

(11) Un plus grand détail dans les secteurs d'activité aurait été souhaitable, mais impossible à mettre en œuvre pour des raisons de comparabilité dans les trois éditions de l'enquête. Autre obstacle à une variable plus détaillée si elle avait été disponible : l'échantillon comporte environ 30 000 répondants par année, et ne permet donc pas d'opérer de trop nombreux croisements.

Le premier plan factoriel délivré par l'analyse fait apparaître une répartition complexe des corrélations existantes entre ces variables. Le premier axe oppose, à droite, les activités dans lesquelles les salariés sont nombreux à disposer de marges de manœuvre et à être spécifiquement soumis aux exigences des clients et, à gauche, des activités où le travail est strictement encadré par des contraintes procédurales et organisationnelles, avec de faibles marges d'autonomie.

Graphique 7 – Premier plan factoriel de l'Analyse en Correspondances Multiples



Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010 Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.
Lecture des étiquettes : Les suffixes t1, t2 et t3 correspondent aux trois terciles par ordre croissant, appliqués aux taux calculés à partir des variables suivantes :

cadr_encadr	*Cadres encadrants*
Ncadr_encadr	*Encadrants non cadres*
cadr_Nencadr	*Cadres non encadrants*
Ncadr_Nencadr	*Non cadres non encadrants (« autres » dans le tableau 8)*
rw_surv	*En général, votre rythme de travail dépend-il du contrôle direct de votre chef ?*
Rw_dem	*En général, votre rythme de travail dépend-il des exigences directes de gens comme des clients, des passagers, des élèves, des patients, etc. ?*
rw_norm	*En général, votre rythme de travail dépend-il d'objectifs de production à réaliser ou performances à atteindre ?*
cog_standard	*Généralement, votre principal travail rémunéré implique-t-il une auto-évaluation de la qualité de votre travail ?*
cog_qualite	*Généralement, votre principal travail rémunéré implique-t-il le respect de normes de qualité précises ?*
rw_coll	*En général, votre rythme de travail dépend-il du travail fait par d'autres collègues ?*
delai_court	*Pouvez-vous me dire si votre travail nécessite de travailler selon des délais très stricts et très courts ?*
break	*Vous pouvez faire une pause quand vous le souhaitez*
marg_task	*Êtes-vous en mesure de choisir ou changer l'ordre de vos tâches ?*
marg_speed	*Êtes-vous en mesure de choisir ou changer votre cadence ou vitesse de travail ?*

Le deuxième axe (vertical) oppose en haut les activités dans lesquelles les cadres et encadrants sont peu nombreux avec un faible recours aux normes qualité ou à l'autoévaluation de la qualité et, en bas, des activités présentant des taux élevés de cadres et/ou d'encadrants ainsi qu'une attention particulière aux outils destinés à encadrer la qualité.

L'analyse fait ainsi apparaître au premier plan l'opposition entre des espaces de travail dans lesquels le travail est strictement défini par un ensemble de contraintes (surveillance hiérarchique, normes de qualité, dépendance horizontale) à des espaces dans lesquels une forte autonomie est laissée aux salariés, avec *in fine* l'obligation malgré tout de satis-

faire la clientèle. La présence plus ou moins affirmées de cadres et d'encadrants est une dimension supplémentaire à la précédente, avec une prédominance des encadrants non cadres dans les activités contraintes et de cadres (encadrants ou non) dans les secondes.

Caractérisation des secteurs en cinq classes

Afin de consolider cette analyse et révéler des catégories d'activités présentant des caractéristiques homogènes, une classification ascendante hiérarchique (CAH) a été menée, prenant comme paramètres les trois premiers axes de l'ACM (synthétisant 28 % de l'information). L'analyse conseille de retenir *in fine* quatre classes pour décrire au mieux la diversité des configurations possibles (Cf. Tableau 10).

Tableau 10 – Tableau des 20 derniers nœuds de la hiérarchie des classes

Noeud	Effectif pondéré	Classes jointes	Perte d'iner- tie inter 0/00	cum.	dif	Histogramme
CL1	74819.0	CL2-CL5	278	278	.	!**********
CL2	47526.0	CL8-CL3	163	442	115	!******
CL3	32673.0	CL4-CL13	80	521	84	!**********
CL4	26331.0	CL7-CL9	62	583	18	!********
CL5	27293.0	CL6-CL11	58	641	4	!********
CL6	16530.0	CL10-CL14	30	671	28	!*******
CL7	15115.0	CL16-CL15	25	696	6	!*****
CL8	14853.0	CL12-CL30	22	718	3	!*****
CL9	11216.0	CL17-CL20	20	739	2	!****
CL10	10000.0	CL22-CL18	18	756	3	!****
CL11	10763.0	CL24-CL28	17	774	0	!****
CL12	10534.0	CL21-CL19	16	790	1	!***
CL13	6342.0	CL23-CL39	9	799	7	!**
CL14	6530.0	CL38-CL31	9	809	0	!**
CL15	7544.0	CL27-CL61	9	818	0	!**
CL16	7571.0	CL56-CL25	8	825	2	!*
CL17	5373.0	CL45-CL32	6	832	1	!*
CL18	6678.0	CL26-CL33	6	838	0	!*
CL19	4799.0	CL40-CL64	6	843	0	!*
CL20	5843.0	CL42-CL34	5	849	0	!*

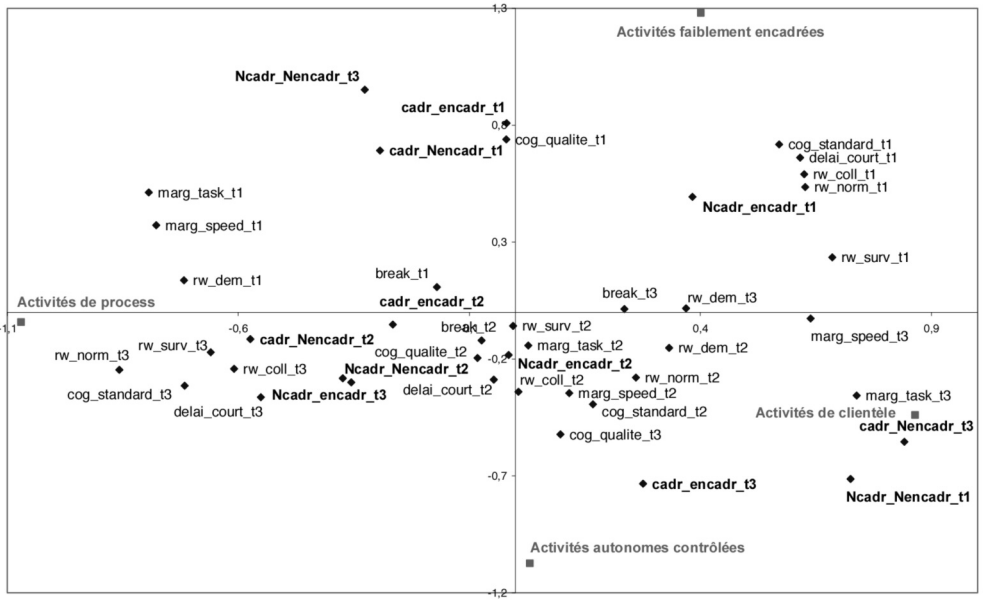
Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010 Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.

Les centres des quatre classes obtenues à l'issue de cette classification figurent en gris sur le Graphique 8, avec les libellés que nous proposons de donner à ces classes : les activités « faiblement encadrées », « de clientèle », « de process » et « autonomes contrôlées ». Chacun de ces centres se projettent à l'un des points cardinaux du plan factoriel, résumant les spécificités de ces configurations opposées. Les dénominations proposées pour ces classes proviennent à la fois de l'examen de leur position sur le plan, ainsi que de l'examen des analyses commentées dans la suite.

Les quatre configurations d'activités révélées par l'Analyse en Correspondances Multiples (ACM) et la Classification Ascendante Hiérarchique (CAH) dessinent à grands traits quatre configurations d'activité présentes dans les données avec des fréquences variables (Cf. Tableau 11) : les activités dites « de process » sont les cas les plus fréquents (34,9 % des salariés), devant les activités « de clientèle » (34,9 %) et « faiblement encadrées » (20,4 %). Les activités « autonomes contrôlées » sont les plus rares (8,6 %). Par construction, ces classes présentent des configurations contrastées de contraintes, de marges de manœuvre et d'encadrement du travail. Ces dimensions se cumulent selon des schèmes identifiés par l'analyse et permettant de comprendre leur cooccurrence.

Chacune de ces classes est décrite en fonction des variables qui ont participé à sa construction (variables « actives » de l'ACM) et de variables supplémentaires permettant d'analyser les contextes dans lesquels elle se déploie : année, taille et secteur d'activité.

Graphique 8 – Premier plan factoriel de l'ACM avec projection des classes



Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010
Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.

Tableau 11 – Taux des variables actives selon les classes

	Activités faiblement encadrées	Activités de clientèle	Activités de process	Activités autonomes contrôlées
Effectifs	**20,4 %**	**34,9 %**	**36,1 %**	**8,6 %**
Cadres et encadrants				
Cadres encadrants	2,2 %	8,6 %	5,3 %	**14,1 %**
Encadrants non cadres	6,1 %	8,3 %	10,9 %	**12,7 %**
Cadres non encadrants	5,2 %	**25,2 %**	4,5 %	17,2 %
Non cadres non encadrants	**86,5 %**	57,8 %	79,4 %	56,0 %
Contraintes				
Dépendance horizontale (collègues)	30,9 %	38,9 %	55,8 %	**61,2 %**
Demandes client	69,4 %	**72,6 %**	55,8 %	72,3 %
Normes de production	21,7 %	28,8 %	**53,9 %**	49,1 %
Surveillance hiérarchique	33,0 %	30,4 %	51,0 %	**51,9 %**
Autoévaluation de la qualité	57,5 %	66,2 %	80,1 %	**84,4 %**
Normes de qualité	60,1 %	72,6 %	68,8 %	**83,5 %**
Délais courts	18,1 %	22,0 %	35,0 %	**43,3 %**
Marges de manœuvre				
Choix des tâches	58,6 %	70,0 %	46,8 %	**71,3 %**
Choix de la vitesse d'exécution	67,1 %	**73,4 %**	55,9 %	72,3 %
Choix dans les pauses	62,8 %	58,5 %	52,3 %	**66,2 %**

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010
Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.
*Note : Maxima des lignes **en gras** et minima en gris.*

Nous proposons de détailler chacune de ces classes, l'une après l'autre.

Les activités de process (36,1 % des salariés)

Les activités « de process » concernent plus du tiers des salariés européens. Elles se caractérisent par des rythmes de travail plus souvent contraints par des normes de production, par une surveillance hiérarchique permanente et une relative autonomie dans la vitesse d'exécution du travail, même si seule une faible marge de manœuvre est laissée dans le choix des tâches. On y retrouve relativement peu de cadres et d'encadrants (en particulier les cadres non encadrants qui y sont particulièrement rares).
Cette classe compte une surreprésentation d'établissements de taille moyenne (voire moyenne-grande), œuvrant dans les industries manufacturières (et extractives), le secteur de la construction, et dans les transports et communication. Cette configuration est particulièrement représentée en Grèce, ainsi qu'en Roumanie, en Espagne, en Hongrie et au Portugal – des pays qui en Europe concentrent un grand nombre d'entreprises industrielles manufacturières et de construction de taille intermédiaire, dans lesquelles le travail apparaît souvent étroitement régulé par des process de production, surveillés par des encadrants relativement nombreux, mais avec une relative rareté de cadres.

Tableau 12 – Description des activités de process

	Activités de process			
	Coeff	p-val	Effet	Sign
Année				
2000	Ref			
2005	0,13	0,01	+	**
2010	– 0,09	0,07	-	*
Pays	Ref			
Allemagne	0,30	0,10	+	*
Autriche	0,34	0,05	+	*
Belgique	– 0,11	0,58		
Bulgarie	0,50	0,00	+	***
Chypre	0,54	0,00	+	***
Danemark	– 2,01	0,00	---	***
Espagne	0,65	0,00	+	***
Estonie	– 0,25	0,20		
Finlande	– 0,90	0,00	--	***
France	Ref			
Grèce	1,32	0,00	+++	***
Hongrie	0,56	0,00	+	***
Irlande	0,15	0,41		
Italie	0,01	0,98		
Lettonie	– 0,07	0,70		
Lituanie	– 0,29	0,15		
Luxembourg	– 0,03	0,86		
Malte	– 0,86	0,00	--	***
Pays-Bas	– 0,91	0,00	--	***
Pologne	– 0,22	0,25		
Portugal	0,51	0,00	+	***
Roumanie	0,87	0,00	++	***
Royaume-Uni	0,37	0,03	+	**
République Tchèque	0,09	0,64		
Slovaquie	0,16	0,37		
Slovénie	– 0,49	0,02	-	**
Suède	– 0,95	0,00	--	***

	Activités de process			
	Coeff	p-val	Effet	Sign
Secteur				
A-B Agriculture, pêche, chasse	0,35	0,00	+	***
C-D Industries manufacturières et extractives	2,14	0,00	+++	***
E Production et distribution d'électricité	– 0,23	0,09	-	*
F Construction	1,16	0,00	+++	***
G Commerce	Ref			
H Hotels et restaurants	0,38	0,00	+	***
I Transports et communication	0,77	0,00	++	***
J Activités financières	– 0,90	0,00	--	***
K Immobilier et services aux entreprises	– 0,88	0,00	--	***
L Administration publique	– 0,52	0,00	-	***
M-N-O-P-Q Éducation, santé, social	– 2,32	0,00	---	***
Taille de l'établissement				
Moins de 4 salariés	– 1,01	0,00	--	***
5 à 9 salariés	Ref			
10 à 49 salariés	0,45	0,00	+	***
50 à 499 salariés	0,53	0,00	+	***
500 salariés et plus	0,16	0,08	+	*
NSP	– 0,11	0,23		

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010
Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.
*Note : Ces coefficients sont issus d'une régression logistique expliquant l'appartenance à cette classe d'activité en fonction des variables listées dans le tableau. Les deux premières colonnes correspondent au coefficient et à la p-value donnés à 2010 (par rapport à 2000), les deux dernières proposent une lecture synthétique (« *** » pour un effet significatif à 1 %, « ** » pour 5 %, « * » pour 10 % - « +++ » lorsque l'odds ratio, égal à exp(Coeff), est supérieur à 2, « ++ » à 1,5 et « + » à 1 ; « --- » pour un OR < 0,5, « --- » pour un OR < 0,666 et « - » pour un OR < 1.*

Toutes choses égales par ailleurs, cette classe d'activités a grossi entre 2000 et 2005, pour finalement diminuer entre 2005 et 2010 au point de retomber en dessous de son niveau initial de 2000. Bien que numériquement importantes, ces activités ne sont pas en expansion en Europe entre 2000 et 2010.

Les activités de clientèle (34,9 % des salariés)

Cette classe regroupe les activités particulièrement définies par les contraintes commerciales : les salariés y sont très autonomes, et subissent peu de contraintes, à l'exception du respect des exigences des clients qui structurent très largement le travail. Les cadres non encadrants y sont particulièrement nombreux, signe supplémentaire que les contraintes hiérarchiques jouent peu dans ces activités.

Tableau 13 – Description des activités de clientèle

	Activités de clientèle			
	Coeff	p-val	Effet	Sign
Année				
2000	Ref			
2005	– 0,17	0,00	-	***
2010	0,04	0,42		
Pays	Ref			
Allemagne	0,10	0,59		
Autriche	– 0,37	0,07	-	*
Belgique	0,81	0,00	++	***
Bulgarie	– 0,21	0,30		
Chypre	– 0,84	0,00	--	***
Danemark	0,80	0,00	++	***
Espagne	– 0,25	0,21		
Estonie	0,45	0,01	+	**
Finlande	0,66	0,00	+	***
France	Ref			
Grèce	– 1,08	0,00	--	***
Hongrie	– 0,41	0,05	-	**
Irlande	– 0,56	0,01	-	***
Italie	0,00	0,99		
Lettonie	0,22	0,24		
Lituanie	0,12	0,52		
Luxembourg	– 0,02	0,92		
Malte	– 0,69	0,00	-	***
Pays-Bas	1,25	0,00	+++	***
Pologne	0,18	0,34		
Portugal	– 0,69	0,00	-	***
Roumanie	– 0,35	0,10	-	*
Royaume-Uni	– 0,14	0,47		
République Tchèque	– 0,28	0,17		
Slovaquie	– 0,39	0,06	-	*
Slovénie	0,56	0,00	+	***
Suède	0,98	0,00	++	***
Secteur				
A-B Agriculture, pêche, chasse	– 0,87	0,00	--	***
C-D Industries manufacturières et extractives	– 0,86	0,00	--	***
E Production et distribution d'électricité	– 0,41	0,00	-	***
F Construction	– 1,01	0,00	--	***
G Commerce	Ref			
H Hôtels et restaurants	– 1,21	0,00	---	***
I Transports et communication	– 0,45	0,00	-	***
J Activités financières	0,39	0,00	+	***
K Immobilier et services aux entreprises	1,15	0,00	+++	***
L Administration publique	0,74	0,00	++	***
M-N-O-P-Q Éducation, santé, social	2,33	0,00	+++	***

	Activités de clientèle			
	Coeff	p-val	Effet	Sign
Taille de l'établissement				
Moins de 4 salariés	– 0,47	0,00	-	***
5 à 9 salariés	Ref			
10 à 49 salariés	0,81	0,00	++	***
50 à 499 salariés	0,58	0,00	+	***
500 salariés et plus	– 0,06	0,50		
NSP	– 1,27	0,00	---	***

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010 Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.
*Note : Ces coefficients sont issus d'une régression logistique expliquant l'appartenance à cette classe d'activité en fonction des variables listées dans le tableau. Les deux premières colonnes correspondent au coefficient et à la p-value donnés à 2010 (par rapport à 2000), les deux dernières proposent une lecture synthétique (« *** » pour un effet significatif à 1 %, « ** » pour 5 %, « * » pour 10 % – « +++ » lorsque l'odds ratio, égal à exp(Coeff), est supérieur à 2, « ++ » à 1,5 et « + » à 1 ; « --- » pour un OR < 0,5, « --- » pour un OR < 0,666 et « - » pour un OR < 1.*

Cette classe regroupe des activités liées au secteur tertiaire : activités financières, immobilier et services aux entreprises, administration publique et éducation, santé, social. Les établissements sont de taille moyenne, voire petite. Les pays les plus concernés sont les Pays-Bas, la Suède, la Belgique, le Danemark et la Finlande – pays dans lesquels les services sont particulièrement développés et dynamiques.

De même que les activités de process, ces activités – bien que représentant une part importante de l'emploi salarié européen – sont numériquement stables entre 2000 et 2010, *toutes choses égales par ailleurs.*

Les activités autonomes contrôlées (8,6 % des salariés)

Les activités autonomes contrôlées se caractérisent par un niveau particulièrement élevé de cadres encadrants, ainsi que d'encadrants non cadres. La hiérarchie est donc extrêmement présente, avec de fortes contraintes sur le travail : surveillance de la hiérarchie, mais aussi dépendance horizontale et normes de qualité. Ces activités cumulent des contraintes de type marchande (ou « de clientèle ») et industrielle (« de process »), rejoignant la littérature sur l'intensification du travail (Algava et al., 2014 ; Gollac et al., 2014 ; Théry, Askenazy, & Gollac, 2010 ; Gollac, 2005). À ces contraintes, se surajoute le rôle prépondérant de la hiérarchie encadrante.

Et pourtant, rejoignant les thèses de l'autonomie contrôlée (Appay, 2005 ; Appelbaum & Batt, 2014), les salariés de cette classe sont également particulièrement nombreux à déclarer disposer de marges de manœuvre significatives dans l'exécution des tâches qui leur sont confiées. Ainsi, si des contraintes lourdes structurent ces activités, elles se caractérisent tout autant par un recours marqué à l'initiative des salariés, à leur « engagement subjectif » dans le travail (Linhart, 2015 ; Davezies, 2004).

Cette classe se distingue des précédentes par une nette tendance à l'augmentation entre 2000 et 2010. Elle est particulièrement représentée dans les secteurs de la production et distribution d'électricité, de la construction, des hôtels et restaurants, des activités financières et de l'immobilier et services aux entreprises. C'est enfin dans les établissements de très grande taille que cette configuration a le plus de chance d'être rencontrée. L'Irlande et le Royaume-Uni accueillent plus souvent ce type d'activité, expliquant les taux très élevés d'encadrants observés dans ces deux pays.

Tableau 14 – Description des activités autonomes contrôlées

	Activités autonomes contrôlées			
	Coeff	p-val	Effet	Sign
Année				
2000	Ref			
2005	0,12	0,06	+	*
2010	0,22	0,00	+	***
Pays				
Allemagne	– 1,54	0,00	---	***
Autriche	0,00	0,99		
Belgique	0,47	0,02	+	**
Bulgarie	– 0,60	0,04	-	**
Chypre	0,57	0,01	+	***
Danemark	0,40	0,05	+	*
Espagne	– 0,52	0,05	-	*
Estonie	0,45	0,03	+	**
Finlande	0,39	0,05	+	*
France	Ref			
Grèce	– 0,45	0,09	-	*
Hongrie	– 0,01	0,96		
Irlande	1,24	0,00	+++	***
Italie	– 0,98	0,00	--	***
Lettonie	0,16	0,46		
Lituanie	– 0,24	0,34		
Luxembourg	0,32	0,13		
Malte	1,95	0,00	+++	***
Pays-Bas	– 0,12	0,62		
Pologne	– 0,46	0,08	-	*
Portugal	– 0,47	0,08	-	*
Roumanie	0,41	0,05	+	**
Royaume-Uni	1,28	0,00	+++	***
République Tchèque	– 0,48	0,07	-	*
Slovaquie	– 0,47	0,09	-	*
Slovénie	– 0,67	0,02	-	**
Suède	– 0,58	0,04	-	**
Secteur				
A-B Agriculture, pêche, chasse	– 0,33	0,06	-	*
C-D Industries manufacturières et extractives	– 0,26	0,07	-	*
E Production et distribution d'électricité	0,47	0,00	+	***
F Construction	0,82	0,00	++	***
G Commerce	Ref			
H Hôtels et restaurants	0,33	0,02	+	**
I Transports et communication	– 0,32	0,03	-	**
J Activités financières	0,86	0,00	++	***
K Immobilier et services aux entreprises	0,32	0,01	+	**
L Administration publique	– 0,47	0,00	-	***
M-N-O-P-Q Éducation, santé, social	– 0,89	0,00	--	***

	Activités autonomes contrôlées			
	Coeff	p-val	Effet	Sign
Taille de l'établissement				
Moins de 4 salariés	– 0,36	0,00	-	***
5 à 9 salariés	Ref			
10 à 49 salariés	– 0,07	0,51		
50 à 499 salariés	0,34	0,00	+	***
500 salariés et plus	0,97	0,00	++	***
NSP	– 0,80	0,00	--	***

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010 Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.
*Note : Ces coefficients sont issus d'une régression logistique expliquant l'appartenance à cette classe d'activité en fonction des variables listées dans le tableau. Les deux premières colonnes correspondent au coefficient et à la p-value donnés à 2010 (par rapport à 2000), les deux dernières proposent une lecture synthétique (« *** » pour un effet significatif à 1 %, « ** » pour 5 %, « * » pour 10 % – « +++ » lorsque l'odds ratio, égal à exp(Coeff), est supérieur à 2, « ++ » à 1,5 et « + » à 1 ; « --- » pour un OR < 0,5, « --- » pour un OR < 0,666 et « - » pour un OR < 1.*

Les activités faiblement encadrées (20,4 % des salariés)

Enfin les activités dites « faiblement encadrées » comptent peu de cadres et d'encadrants. Elles apparaissent également peu encadrées par les contraintes de rythme listées, sans pour autant laisser à leurs salariés de grandes marges d'autonomie.

Cette configuration se rencontre particulièrement souvent dans les très petits établissements, et notamment dans le secteur agricole. Elle correspond à des situations de travail organisées dans de très petits collectifs de travail dans lesquels les positions hiérarchiques ne sont pas nécessairement très définies (à l'exception de l'employeur) et peu formalisés.

Tableau 15 – Description des activités faiblement encadrées

	Activités faiblement encadrées			
	Coeff	p-val	Effet	Sign
Année				
2000	Ref			
2005	– 0,04	0,34		
2010	– 0,07	0,12		
Pays				
Allemagne	0,37	0,02	+	**
Autriche	0,17	0,29		
Belgique	– 0,70	0,00	--	***
Bulgarie	0,16	0,32		
Chypre	– 0,05	0,78		
Danemark	0,28	0,09	+	*
Espagne	0,04	0,78		
Estonie	– 0,20	0,23		
Finlande	– 0,01	0,94		

	Activités faiblement encadrées			
	Coeff	p-val	Effet	Sign
Pays				
France	Ref			
Grèce	– 0,16	0,32		
Hongrie	0,02	0,88		
Irlande	– 0,49	0,00	-	***
Italie	0,55	0,00	+	***
Lettonie	0,02	0,91		
Lituanie	0,41	0,01	+	***
Luxembourg	0,06	0,71		
Malte	– 0,52	0,00	-	***
Pays-Bas	– 0,23	0,16		
Pologne	0,43	0,01	+	***
Portugal	0,39	0,01	+	**
Roumanie	– 0,58	0,00	-	***
Royaume-Uni	– 1,07	0,00	--	***
République Tchèque	0,51	0,00	+	***
Slovaquie	0,52	0,00	+	***
Slovénie	0,39	0,02	+	**
Suède	0,20	0,23		
Secteur				
A-B Agriculture, pêche, chasse	0,75	0,00	++	***
C-D Industries manufacturières et extractives	– 1,32	0,00	---	***
E Production et distribution d'électricité	0,60	0,00	+	***
F Construction	– 0,71	0,00	--	***
G Commerce	Ref			
H Hôtels et restaurants	0,52	0,00	+	***
I Transports et communication	0,17	0,08	+	*
J Activités financières	0,10	0,35		
K Immobilier et services aux entreprises	– 0,27	0,01	-	***
L Administration publique	0,37	0,00	+	***
M-N-O-P-Q Éducation, santé, social	– 0,65	0,00	-	***
Taille de l'établissement				
Moins de 4 salariés	1,16	0,00	+++	***
5 à 9 salariés	Ref			
10 à 49 salariés	– 0,79	0,00	--	***
50 à 499 salariés	– 0,92	0,00	--	***
500 salariés et plus	– 0,53	0,00	-	***
NSP	1,13	0,00	+++	***

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010 Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.
*Note : Ces coefficients sont issus d'une régression logistique expliquant l'appartenance à cette classe d'activité en fonction des variables listées dans le tableau. Les deux premières colonnes correspondent au coefficient et à la p-value donnés à 2010 (par rapport à 2000), les deux dernières proposent une lecture synthétique (« *** » pour un effet significatif à 1 %, « ** » pour 5 %, « * » pour 10 % – « +++ » lorsque l'odds ratio, égal à exp(Coeff), est supérieur à 2, « ++ » à 1,5 et « + » à 1 ; « --- » pour un OR < 0,5, « --- » pour un OR < 0,666 et « - » pour un OR < 1.*

CONCLUSION

ÉVOLUTION DES CLASSES DE CADRES ET D'ENCADRANTS

L'étude des cadres et encadrants dans l'Europe à 27 de 2000 et 2010, et en lien avec la question des contraintes encadrant le travail, révèle une grande variété de situations. L'analyse des liens statistiques existants entre ces variables conduit à considérer quatre classes d'activités caractérisées par leurs technologies respectives d'encadrement du travail : de la pression des clients, aux normes de production imposées par une chaîne et jusqu'à un usage important de l'encadrement hiérarchique direct.

In fine, les deux activités qui apparaissent en croissance sur la période sont celles « de clientèle », fortement créatrices de cadres non encadrants, et « autonomes contrôlées », générant de nombreux cadres (encadrants ou non). Les secondes sont particulièrement nombreuses dans les pays anglo-saxons, et dans les secteurs de service dynamiques (activités financières, construction, hôtels restaurants). Même si cette classe concerne une minorité de salariés, sa rapide croissance dans la période, ainsi que son implantation dans les activités en développement conduisent à lui porter un intérêt particulier – notamment parce qu'elle est porteuse de la croissance numérique des cadres observées au niveau européen.

Tableau 16 : Évolution des classes d'activité entre 2000 et 2010

	2000	2005	2010
Faiblement encadrées	22,1	22,0	17,8
De clientèle	34,4	29,9	38,9
De process	37,5	37,8	33,5
Autonomes contrôlées	6,0	10,3	9,9

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000, 2005 et 2010
Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.

BIBLIOGRAPHIE

Algava, E., Davie, E., Loquet, J., & Vinck, L. (2014). Conditions de travail – Reprise de l'intensification du travail chez les salariés. Dares Analyses n° 049.

Amossé, T., & Delteil, V. (2004). L'identité professionnelle des cadres en question. *Travail et Emploi,* (n° 99).

Appay, B. (2005). *La dictature du succès : le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation.* Paris, France : L'Harmattan.

Appelbaum, E., & Batt, R.-L. (2014). *Private equity at work: when Wall Street manages Main Street.* New York : Russell Sage Foundation.

Askenazy, P., Vincent Marcus, C., & Caroli, È. (2002). New Organizational Practices and Working Conditions: Evidence from France in the 1990's. *Recherches économiques de Louvain, 68* (1), 91. http://doi.org/10.3917/rel.681.0091

Beaud, S., & Pialoux, M. (1999). *Retour sur la condition ouvrière: enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard.* Paris : Fayard.

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

Bigi, M., Greenan, N., Hamon-Cholet, S., & Lanfranchi, J. (2013). Y-a-t-il convergence de l'engagement des salariés du secteur privé et des agents de la fonction publique d'État face aux changements organisationnels ? *Revue d'économie politique, 123* (3), 377.

Boltanski, L. (1982). *Les cadres : la formation d'un groupe social.* Paris : Éditions de Minuit.

Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme.* Paris : Gallimard.

Bouffartigue, P. (Ed.). (2002). Cadres et comparaisons internationales – Les « cadres » dans les pays d'Europe occidentale. Les Cahiers du gdr CADRES.

Bouffartigue, P., Gadéa, C., & Pochic, S. (2010). *Cadres, classes moyennes vers l'éclatement ?.* Paris : A. Colin.

Bresnahan, T. F., Brynjolfsson, E., & Hitt, L.-M. (2002). Information Technology, Workplace Organization, And The Demand For Skilled Labor: Firm-Level Evidence. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 339-376.

Brousse, C. (2012). Réflexions sur la nomenclature socio-économique européenne en gestation. *Revue Française de Socio-Économie, 10* (2), 241.

Brousse, C., Monso, O., & Wolff, L. (2011). Is prototype ESeC relevant a classification to depict employment relations in France? Document de Travail de l'Insee.

Bruno, I., & Didier, E. (2013). *Benchmarking: l'État sous pression statistique.* Paris : Zones.

Cases, C., & Missègue, N. (2001). Une forte segmentation des emplois dans les activités de services. *Économie et statistique, 344* (1), 81–108.

CFE-CGC. (1995). La notion et le statut juridique du cadre : rapport final [rapport public]. Retrieved March 26, 2015, from http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/964028700/index.shtml

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir.* Paris : Presses universitaires de France.

Clot, Y. (2014). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux.* Paris : la Découverte.

Cohen, Y. (2013). *Le siècle des chefs : une histoire transnationale du commandement et de l'autorité, 1890-1940.* Paris : Éditions Amsterdam.

Coutrot, T. (2002). *Critique de l'organisation du travail.* Paris : Découverte.

Crozier, M. (1994). *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel.* Paris : Seuil.

Davezies, P. (2004). Malaise dans le rapport au travail. In M. Sassolas, *Malaise dans la psychiatrie* (p. 31). ÉRES.

Dayan, J.-L., Desage, G., Perraudin, C., & Valeyre, A. (2008). 15. La pluralité des modèles d'organisation du travail, source de différenciation des relations de travail. *Recherches*, 334-352.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail a l'épreuve du réel: critique des fondements de l'évaluation.* France : INRA Éditions.

Dervieux, L. (2003). L'accélération de l'internationalisation des grands groupes français entre 1997 et 2002. *Économie et Statistique, 363* (1), 191-206.

Desrosières, A. (2008). *L'argument statistique.* Paris : Presses de l'école des mines.

De Terssac, G. (Ed.). (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud.* Paris : Découverte.

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

Durand. (2012). La chaîne invisible. *Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire.* Paris : Éditions Seuil.

EUROCADRES. (2007). *Les cadres dans la société de la connaissance.* Retrieved from http://www.eurocadres.org/spip.php?article106

EUROCADRES. (2009). *Les cadres en Europe et leurs syndicats au 21e siècle.*

Fudenberg, D., Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1990). Short-term contracts and long-term agency relationships. *Journal of Economic Theory, 51* (1), 1-31.

Gadéa, C. (2007). Définition des cadres : la quadrature du cercle n'est pas dans l'hexagone. In *Les cadres dans le société de la connaissance.* EUROCADRES.

Gollac, M. (2005). L'intensité du travail : Formes et effets. *Revue économique, 56* (2), 195. http://doi.org/10.3917/reco.562.0195

Gollac, M., & Volkoff, S. (2010). *Les conditions de travail.* LA DÉCOUVERTE.

Gollac, M., Volkoff, S., & Wolff, L. (2014). *Les conditions de travail.* Paris : La Découverte.

Lagarde, P., & Duhautois, R. (2004). Entreprises de groupe ou entreprises indépendantes : quel impact sur les réallocations d'emplois ? *Économie et Statistique, 380* (1), 63-81.

Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail: de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale.* Toulouse : Érès.

Méda, D., & Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail.* Paris : Presses universitaires de France.

Mermet, E. (2001). Les cadres en Europe. Institut Syndical Européen, EUROCADRES.

Mihoubi, F., & Gonzalez, L. (2002). L'incidence du recours à l'intérim sur la mesure de la productivité du travail des branches industrielles. *Économie et Statistique, 357*(1), 103-137.

Milgrom, P. R. (1992). Economics, organization, and management. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Mispelblom Beyer, F. (2010). *Encadrer, un métier impossible ?*. Paris : Armand Colin.

Petit, H., & Thèvenot, N. (Eds.). (2006). *Les nouvelles frontières du travail subordonné : approche pluridisciplinaire.* Paris : Découverte.

Picart, C. (2004). Évaluer la rentabilité des sociétés non financières. *Économie et Statistique, 372* (1), 89-116.

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie, 29* (1), 5-18.

Roy, D., Briand, J.-P., & Chapoulie, J.-M. (2006). *Un sociologue à l'usine : textes essentiels pour la sociologie du travail.* Paris : La Découverte.

Taylor, F. W. (1912). *Principes d'organisation scientifique des usines...* Retrieved from http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k1649808

Théry, L., Askenazy, P., & Gollac, M. (2010). *Le travail intenable résister collectivement à l'intensification du travail.* Paris : la Découverte.

Thine, S., Lagneau-Ymonet, P., Denord, F., & Caveng, R. (2013). Entreprendre et dominer. *Sociétés contemporaines, n° 89* (1), 73-99. http://doi.org/10.3917/soco.089.0073

Weber, M. (1995). *Économie et société.* Paris : Pocket.

Weber, M. (2013). *La domination.* Paris : La Découverte.

Wolff, L. (2005). Transformation de l'intermédiation hiérarchique. Rapport de recherche du Centre d'Études de l'Emploi.

TABLE DES GRAPHIQUES ET TABLEAUX

Graphique 1 – Variété des statuts des représentants des différentes fédérations au congrès CFE-CGC 2010 de Reims 19

Tableau 1 – Nombre de répondants par pays et par année 22

Tableau 2 – Proportion de cadres selon les années et les pays 24

Tableau 3 – Taux d'encadrants selon les années et les pays 26

Tableau 4 – Taux d'encadrants selon la profession (CITP-88) en 2010 28

Tableau 5 – Proportion de cadres dans les populations encadrante et non encadrante en 2010 29

Graphique 2 – Lien entre taux de cadres et d'encadrants selon les pays 31

Graphique 3 – Coefficients « cadres » et « encadrants » toutes choses égales par ailleurs 32

Graphique 4 – Effet de la taille des établissements sur la probabilité de se déclarer cadre ou encadrant 33

Graphique 5 – Effet du secteur sur la probabilité de se déclarer cadre ou encadrant 34

Graphique 6 – Effet de l'âge sur la probabilité de se déclarer cadre ou encadrant 35

Tableau 6 – Évolution du croisement cadres-encadrants (en %) 35

Tableau 7 – Contrôles et marges de manœuvre dans l'activité 38

Tableau 8 – Fréquence des formes de contraintes des cadres et encadrants (en %) 39

Tableau 9 – Inertie des axes de l'analyse en correspondances multiples 40

Graphique 7 – Premier plan factoriel de l'Analyse en Correspondances Multiples 41

Tableau 10 – Tableau des 20 derniers nœuds de la hiérarchie des classes 42

Graphique 8 – Premier plan factoriel de l'ACM avec projection des classes 43

Tableau 11 – Taux des variables actives selon les classes 43

Tableau 12 – Description des activités de process 44

Tableau 13 – Description des activités de clientèle 46

Tableau 14 – Description des activités autonomes contrôlées 48

Tableau 15 – Description des activités faiblement encadrées 49

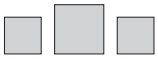
Tableau 16 – Évolution des classes d'activité entre 2000 et 2010 51

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 – Composition des deux grands groupes définissant le périmètre des « cadres » 59

Annexe 2 – Régression Logistique expliquant l'appartenance au groupe « Cadres » en 2000-2010 63

Annexe 3 – Régression Logistique expliquant l'appartenance au groupe « Encadrants » .. 65



ANNEXE 1

COMPOSITION DES DEUX GRANDS GROUPES DÉFINISSANT LE PÉRIMÈTRE DES « CADRES »

Grand Groupe 1 : Membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise

11. Membres de l'exécutif et des corps législatifs, et cadres supérieurs de l'administration publique

- 111. Membres de l'exécutif et des corps législatifs
- 112. Cadres supérieurs de l'administration publique
- 113. Chefs traditionnels et chefs de village
- 114. Dirigeants et cadres supérieurs d'organisations spécialisées
  - 1141. Dirigeants et cadres supérieurs de partis politiques
  - 1142. Dirigeants et cadres supérieurs d'organisations d'employeurs et de travailleurs et d'autres organisations socio-économiques
  - 1143. Dirigeants et cadres supérieurs d'organisations humanitaires et d'autres organisations spécialisées

12. Directeurs de société

- 121. Directeurs
- 122. Cadres de direction, production et opérations
  - 1221. Cadres de direction, agriculture, chasse, sylviculture et pêche
  - 1222. Cadres de direction, industries manufacturières
  - 1223. Cadres de direction, bâtiment et travaux publics
  - 1224. Cadres de direction, commerce de gros et de détail
  - 1225. Cadres de direction, restauration et hôtellerie
  - 1226. Cadres de direction, transports, entreposage et communications
  - 1227. Cadres de direction, entreprises d'intermédiation et de service aux entreprises
  - 1228. Cadres de direction, services de soins personnels, de nettoyage et services similaires
  - 1229. Cadres de direction non classés ailleurs
- 123. Autres cadres de direction
  - 1231. Cadres de direction, services administratifs et financiers
  - 1232. Cadres de direction, personnel et relations professionnelles
  - 1233. Cadres de direction, ventes et commercialisation
  - 1234. Cadres de direction, publicité et relations publiques
  - 1235. Cadres de direction, achats et distribution
  - 1236. Cadres de direction, services informatiques

- 1237. Cadres de direction, recherche-développement
- 1239. Autres cadres de direction non classés ailleurs

13. Dirigeants et gérants (personnes qui assument la gestion d'une entreprise ou, le cas échéant, d'un organisme, pour leur propre compte ou pour le compte de son propriétaire)

– 131. Dirigeants et gérants

- 1311. Dirigeants et gérants dans l'agriculture, la chasse, la sylviculture et la pêche
- 1312. Dirigeants et gérants dans les industries manufacturières
- 1313. Dirigeants et gérants dans le bâtiment et les travaux publics
- 1314. Dirigeants et gérants dans le commerce de gros et de détail
- 1315. Dirigeants et gérants dans la restauration et l'hôtellerie
- 1316. Dirigeants et gérants dans les transports, l'entreposage et les communications
- 1317. Dirigeants et gérants d'entreprises d'intermédiation et de service aux entreprises
- 1318. Dirigeants et gérants de services de soins personnels, de nettoyage et de services similaires
- 1319. Dirigeants et gérants non classés ailleurs

Grand Groupe 2 : Professions intellectuelles et scientifiques

21. Spécialistes des sciences physiques, mathématiques et techniques

– 211. Physiciens, chimistes et assimilés

- 2111. Physiciens et astronomes
- 2112. Météorologues
- 2113. Chimistes
- 2114. Géologues et géophysiciens

– 212. Mathématiciens, statisticiens et assimilés

- 2121. Mathématiciens et assimilés
- 2122. Statisticiens

– 213. Spécialistes de l'informatique

- 2131. Concepteurs et analystes de systèmes informatiques
- 2132. Programmeurs
- 2139. Spécialistes de l'informatique non classés ailleurs

– 214. Architectes, ingénieurs et assimilés

- 2141. Architectes, urbanistes et ingénieurs de la circulation routière
- 2142. Ingénieurs civils
- 2143. Ingénieurs électriciens
- 2144. Ingénieurs électroniciens et des télécommunications
- 2145. Ingénieurs mécaniciens
- 2146. Ingénieurs chimistes

- 2147. Ingénieurs des mines, ingénieurs métallurgistes et assimilés
- 2148. Cartographes et géomètres
- 2149. Architectes ingénieurs et assimilés, non classés ailleurs

22. Spécialistes des sciences de la vie et de la santé

– 221. spécialistes des sciences de la vie

- 2211. Biologistes, botanistes, zoologistes et assimilés
- 2212. Pharmacologistes, pathologistes et assimilés
- 2213. Agronomes et assimilés

– 222. Médecins et assimilés (à l'exception des cadres infirmiers)

- 2221. Médecins
- 2222. Dentistes
- 2223. Vétérinaires
- 2224. Pharmaciens
- 2229. Médecins et assimilés (… l'exception des cadres infirmiers) non classés ailleurs

– 223. Cadres infirmiers et sages-femmes

- 2230. Cadres infirmiers et sages-femmes

23. Spécialistes de l'enseignement

– 231. Professeurs d'université et d'établissements d'enseignement supérieur

- 2310. Professeurs d'université et d'établissements d'enseignement supérieur

– 232. Professeurs de l'enseignement secondaire

- 2320. Professeurs de l'enseignement secondaire

– 233. Instituteurs de l'enseignement primaire et préprimaire

- 2331. Instituteurs de l'enseignement primaire
- 2332. Instituteurs de l'enseignement préprimaire

– 234. Enseignants spécialisés dans l'éducation des handicapés

- 2340. Enseignants spécialisés dans l'éducation des handicapés

– 235. autres spécialistes de l'enseignement

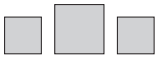
- 2351. Spécialistes des méthodes d'enseignement
- 2352. Inspecteurs de l'enseignement
- 2359. Autres spécialistes de l'enseignement, non classés ailleurs

24. Autres spécialistes des professions intellectuelles et scientifiques

– 241. Spécialistes des fonctions administratives et commerciales des entreprises

- 2411. Cadres comptables
- 2412. Spécialistes des problèmes de personnel et de développement de carrière
- 2419. Spécialistes des fonctions administratives et commerciales des entreprises non classés ailleurs

– 242. Juristes
  • 2421. Avocats
  • 2422. Magistrats
  • 2429. Juristes non classés ailleurs
– 243. Archivistes, bibliothécaires, documentalistes et assimilés
  • 2431. Archivistes paléographes et conservateurs de musée
  • 2432. Bibliothécaires, documentalistes et assimilés
– 244. Spécialistes des sciences sociales et humaines
  • 2441. Économistes
  • 2442. Sociologues, anthropologues et assimilés
  • 2443. Philosophes, historiens et spécialistes des sciences politiques
  • 2444. Linguistes, traducteurs et interprètes
  • 2445. Psychologues
  • 2446. Spécialistes du travail social
– 245. Écrivains er artistes créateurs et exécutants
  • 2451. Auteurs, journalistes et autres écrivains
  • 2452. Sculpteurs, peintres et assimilés
  • 2453. Compositeurs, musiciens et chanteurs
  • 2454. Chorégraphes et danseurs
  • 2455. Acteurs et metteurs en scène de cinéma, de théâtre et d'autres spectacles
– 246. Membres du clergé
  • 2460 Membres du clergé



ANNEXE 2

RÉGRESSION LOGISTIQUE EXPLIQUANT L'APPARTENANCE AU GROUPE « CADRES » EN 2000-2010

	Coeff	p-value	Effet	Sign
Année				
2000	Ref			
2010	0,03	0,02	+	**
Pays				
Allemagne	– 0,32	0,00	-	***
Autriche	– 0,52	0,00	--	***
Belgique	0,25	0,00	+	***
Bulgarie	0,14	0,10		
Chypre	– 0,07	0,78		
Danemark	– 0,33	0,00	-	***
Espagne	– 0,07	0,15		
Estonie	0,45	0,01	++	***
Finlande	0,11	0,28		
France	Ref			
Grèce	– 0,03	0,77		
Hongrie	– 0,07	0,36		
Irlande	0,64	0,00	++	***
Italie	– 0,49	0,00	--	***
Lettonie	0,34	0,01	+	***
Lituanie	0,49	0,00	++	***
Luxembourg	0,09	0,77		
Malte	– 0,02	0,95		
Pays-Bas	0,33	0,00	+	***
Pologne	– 0,22	0,00	-	***
Portugal	– 0,64	0,00	--	***
Roumanie	0,50	0,00	++	***
Royaume-Uni	0,41	0,00	++	***
République Tchèque	– 0,64	0,00	--	***
Slovaquie	– 0,20	0,05	-	*
Slovénie	0,41	0,00	++	***
Suède	– 0,17	0,03	-	**
Secteur				
A-B Agriculture, pêche, chasse	– 0,31	0,00	-	***
C-D Industries manufacturières et extractives	– 0,40	0,00	-	***
E Production et distribution d'électricité	– 0,41	0,00	--	***
F Construction	– 0,51	0,00	--	***
G Commerce	Ref			
H Hotels et restaurants	– 0,37	0,00	-	***
I Transports et communication	– 0,70	0,00	---	***
J Activités financières	0,71	0,00	+++	***
K Immobilier et services aux entreprises	1,06	0,00	+++	***
L Administration publique	– 0,09	0,04	-	**
M-N-O-P-Q Éducation, santé, social	1,13	0,00	+++	***
NSP	0,05	0,68		

	Coeff	p-value	Effet	Sign
Taille de l'établissement				
1. Moins de 4 salariés	– 0,45	0,00	--	***
2. 5 à 9 salariés	Ref			
3. 10 à 49 salariés	0,18	0,00	+	***
4. 50 à 499 salariés	0,33	0,00	+	***
5. 500 salariés et plus	0,34	0,00	+	***
NSP	– 0,35	0,00	-	***
Statut				
Privé	Ref			
Public	0,41	0,00	++	***
NSP	– 0,11	0,00	-	***
Sexe				
Hommes	Ref			
Femmes	– 0,19	0,00	-	***
Age				
Moins de 30 ans	Ref			
30-39 ans	0,20	0,00	+	***
40-49 ans	0,17	0,00	+	***
50 ans et plus	0,04	0,05	+	**

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000 et 2010
Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.
*Note : Ce tableau donne le résultat de la régression logistique expliquant le fait d'être cadre par l'année (2010 par rapport à 2000), le pays, le sexe, l'âge et le secteur dans lequel le répondant travaille. Les deux premières colonnes correspondent au coefficient et à la p-value donnés à 2010 (par rapport à 2000), les deux dernières proposent une lecture synthétique (« *** » pour un effet significatif à 1 %, « ** » pour 5 %, « * » pour 10 % – « +++ » lorsque l'odds ratio, égal à exp(Coeff), est supérieur à 2, « ++ » à 1,5 et « + » à 1 ; « --- » pour un OR < 0,5, « --- » pour un OR < 0,666 et « - » pour un OR < 1.*

ANNEXE 3

RÉGRESSION LOGISTIQUE EXPLIQUANT L'APPARTENANCE AU GROUPE « ENCADRANTS »

	Coeff	p-value	Effet	Sign
Année				
2000	Ref			
2010	– 0,10	0,00	-	***
Pays				
Allemagne	0,04	0,36		
Autriche	0,40	0,00	+	***
Belgique	0,08	0,35		
Bulgarie	– 0,25	0,01	-	**
Chypre	– 0,02	0,94		
Danemark	0,06	0,57		
Espagne	0,12	0,02	+	**
Estonie	– 0,21	0,29		
Finlande	– 0,42	0,00	--	***
France	Ref			
Grèce	– 0,70	0,00	---	***
Hongrie	– 0,01	0,90		
Irlande	0,63	0,00	++	***
Italie	– 0,24	0,00	-	***
Lettonie	– 0,25	0,13		
Lituanie	– 0,13	0,34		
Luxembourg	– 0,03	0,94		
Malte	0,32	0,33		
Pays-Bas	0,25	0,00	+	***
Pologne	0,04	0,43		
Portugal	– 0,25	0,01	-	***
Roumanie	0,10	0,09	+	*
Royaume-Uni	0,65	0,00	++	***
République Tchèque	– 0,12	0,11		
Slovaquie	– 0,31	0,01	-	***
Slovénie	0,26	0,07	+	*
Suède	– 0,07	0,44		
Secteur				
A-B Agriculture, pêche, chasse	– 0,08	0,24		
C-D Industries manufacturières et extractives	– 0,07	0,03	-	**
E Production et distribution d'électricité	0,09	0,27		
F Construction	– 0,06	0,18		
G Commerce	Ref			
H Hotels et restaurants	0,30	0,00	+	***
I Transports et communication	– 0,39	0,00	-	***
J Activités financières	0,41	0,00	++	***
K Immobilier et services aux entreprises	0,14	0,00	+	***
L Administration publique	0,14	0,00	+	***

	Coeff	p-value	Effet	Sign
M-N-O-P-Q Education, santé, social	– 0,03	0,46		
NSP	– 0,66	0,00	--	***
Taille de l'établissement				
1. Moins de 4 salariés	– 0,31	0,00	-	***
2. 5 à 9 salariés	Ref			
3. 10 à 49 salariés	0,12	0,00	+	***
4. 50 à 499 salariés	0,33	0,00	+	***
5. 500 salariés et plus	0,39	0,00	+	***
NSP	– 0,65	0,00	--	***
Statut				
Privé	Ref			
Public	– 0,05	0,07	-	*
NSP	0,05	0,06	+	*
Sexe				
Hommes	Ref			
Femmes	– 0,33	0,00	-	***
Age				
Moins de 30 ans	Ref			
30-39 ans	0,02	0,23		
40-49 ans	0,31	0,00	+	***
50 ans et plus	0,31	0,00	+	***

Source : Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2000 et 2010
Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.
Champ : Salariés (du public et du privé), Europe des 27.
*Note : Ce tableau donne le résultat de la régression logistique expliquant le fait d'être encadrant par l'année (2010 par rapport à 2000), le pays, le sexe, l'âge et le secteur dans lequel le répondant travaille. Les deux premières colonnes correspondent au coefficient et à la p-value donnés à 2010 (par rapport à 2000), les deux dernières proposent une lecture synthétique (« *** » pour un effet significatif à 1 %, « ** » pour 5 %, « * » pour 10 % – « +++ » lorsque l'odds ratio, égal à exp(Coeff), est supérieur à 2, « ++ » à 1,5 et « + » à 1 ; « --- » pour un OR < 0,5, « --- » pour un OR < 0,666 et « - » pour un OR < 1.*

COMPÉDIT BEAUREGARD S.A. – 61600 LA FERTÉ-MACÉ – TÉL. : 02 33 37 08 33
Dépôt légal : Septembre 2015 – N° d'Imprimeur : 62430