

**Transformations  
de l'intermédiation  
hiérarchique**

LOUP WOLFF

# Transformations de l'intermédiation hiérarchique

LOUP WOLFF  
*Centre d'Etudes de l'Emploi*  
*Laboratoire de Sciences Sociales (ENS-EHESS)*

ISSN 1776-2979  
ISBN 2-11-095784-0

# Transformations de l'intermédiation hiérarchique

Loup Wolff

## RESUMÉ

L'encadrement hiérarchique se dévalorise. Les salariés amenés à exercer des responsabilités hiérarchiques sont de moins en moins sélectionnés sur leur capital scolaire. Le niveau de leurs rémunérations, toutes choses égales par ailleurs, se rapproche de celui des autres salariés, et la position des encadrants dans l'entreprise se dégrade progressivement vers des statuts intermédiaires, souvent même au niveau des exécutants. Enfin, ces encadrants sont de plus en plus exposés aux mêmes types de contraintes que leurs subordonnés. Les salariés caractérisés par des propriétés traditionnellement favorables dans le champ des rapports de force investissent de moins en moins souvent les responsabilités hiérarchiques et les laissent aux autres.

On peut faire l'hypothèse d'une division croissante du travail de domination. L'encadrement hiérarchique en tant que supervision du travail (lui-même se divisant et

se spécialisant) reviendrait de plus en plus à des salariés occupant des positions intermédiaires, et même inférieures en entreprise. On assisterait ainsi au développement d'un encadrement de proximité, de chefs dénués de pouvoir de décision et simplement chargés de relayer les objectifs dictés d'en haut. Une telle division du travail d'encadrement du travail est en partie révélée par l'examen des réponses à l'enquête européenne sur les Conditions de Travail et par l'identification de contextes variés de travail. Chacun de ces contextes présente une architecture originale des marges d'autonomie et des dispositifs de contrôle. C'est ensuite en fonction du degré de formalisation du travail et du développement des technologies de contrôle que la « valeur » des fonctions hiérarchiques est fixée.

Ainsi, avec la bureaucratisation croissante du travail, on peut s'attendre à une montée en puis-

sance d'une nouvelle forme d'encadrement, poussée par le *néo-management* : ce que nous avons appelé le gouvernement d'entreprise. La spécialisation croissante d'une partie du salariat d'encadrement dans ces fonctions, notamment liée à la diffusion du modèle de l'autonomie contrôlée, ne concerne pas uniquement les salariés les plus haut placés, puisque la mise en œuvre de cette forme dépersonnalisée de pouvoir s'exerce souvent à l'échelle de services entiers, et suppose donc l'implication d'une population variée de salariés : du cadre responsable qui statue, aux employé(e)s administratif(ve)s chargé(e)s de mettre en forme ces décisions. Alors que les formes de domination tendaient traditionnellement à se cumuler aux mêmes postes, il semble de plus en plus que les salariés selon leur position dans le champ de l'entreprise n'ont désormais plus accès qu'à une forme spécifique de pouvoir.

*Je tiens à remercier la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de lui avoir donné l'autorisation d'utiliser les données de la troisième enquête européenne sur les conditions de travail.*

*Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'une convention passée avec la Direction de l'animation de la recherche et des études statistiques, sous la direction de Thomas Coutrot (Dares) et de Michel Gollac (CEE) auxquels j'adresse tous mes remerciements.*

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>7</b>
1. <i>Management</i> : la remise en question du principe hiérarchique .....	7
1.1. « Le temps des adjudants est passé » .....	7
1.2. Réseaux et projets : les nouveaux paradigmes du management .....	8
1.3. Contre le chef hiérarchique, la figure du manager .....	9
1.4. Un constat ou un enjeu ?.....	11
2. Une recomposition des rapports de force en entreprise .....	13
2.1. Originalité du questionnement.....	13
2.2. « L'entreprise comme champ » .....	15
2.3. Statistiques et entretiens ethnographiques .....	20
3. Organisation du rapport.....	22
 <b>Première partie La dévalorisation de l'encadrement hiérarchique .....</b>	 <b>23</b>
1. La diffusion de l'encadrement vers le bas de l'échelle scolaire .....	24
1.1. L'encadrement : un placement relativement délaissé par le capital scolaire .....	24
1.2. Un placement de plus en plus délaissé depuis quinze ans.....	26
1.3. Une évolution en faveur des moins diplômés, mais par défaut.....	28
2. Encadrement et gratifications économiques .....	30
2.1 La dévalorisation économique de l'encadrement par rapport au diplôme.....	30.
2.2. Une dévalorisation différenciée selon la qualification du poste.....	33
3. La dévalorisation symbolique de l'encadrement .....	34
3.1. Un déclassement progressif dans la structure des catégories de qualification .....	34
3.2. La qualification du poste : entre diplôme et responsabilités hiérarchiques .....	38
3.3. La médiatisation de l'effet du diplôme par les catégories de qualification .....	40
3.4. Deux scénarios pour la dévalorisation.....	42
 <b>Deuxième partie Les effets de la dévalorisation .....</b>	 <b>47</b>
1. L'accès des femmes à l'encadrement hiérarchique .....	48
1.1. Les professions intermédiaires : une « dé-féminisation » de l'encadrement .....	48
1.2. La féminisation de l'encadrement aux deux extrêmes de la hiérarchie des emplois .....	49
1.3. Une féminisation par défaut.....	50
2. Encadrement et effets de génération .....	52
2.1. Être jeune : un désavantage persistant pour l'accès aux positions d'encadrement .....	52
2.2. La génération précédant le baby-boom aux postes d'encadrement .....	53
2.3. La réserve des générations intermédiaires vis-à-vis de l'encadrement .....	54
3. La division du travail d'encadrement hiérarchique .....	54
3.1. La dégradation générale des conditions de travail des encadrants .....	54
3.2. La division du travail d'encadrement hiérarchique .....	56
 <b>Troisième partie Encadrement et organisation du travail .....</b>	 <b>61</b>
1. Déclarer « encadrer » et dire « organiser le travail » dans les enquêtes Conditions de Travail .....	61
1.1. L'« organisation du travail » réservée aux chefs hiérarchiques en 1984 .....	63
1.2. Qui organise en 1984 et 1991 ? .....	67
2. Encadrement, changements organisationnels et informatisation .....	68
2.1. Les encadrants dans un environnement changeant .....	69
2.2. Que font les chefs ?.....	69
2.3. L'évaluation des chefs .....	71
 <b>Quatrième partie Encadrement et contextes de travail en Europe.....</b>	 <b>73</b>
1. Une typologie des contextes organisationnels et relationnels de travail .....	75
1.1. Les principales dimensions distinctes de l'analyse .....	75
1.2. Une typologie des contextes de travail en quatre classes .....	79
2. Les encadrants dans des contextes organisationnels et relationnels.....	87
2.1. Taux d'encadrement et responsabilités selon les contextes de travail .....	87
2.2. Les niveaux de rémunération selon les contextes .....	89
 <b>Conclusion .....</b>	 <b>93</b>

<b>Entretien 1 Un cadre confirmé.....</b>	<b>96</b>
<b>Entretien 2 Un jeune cadre « chef de projet » .....</b>	<b>101</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>105</b>
<b>Table de illustrations.....</b>	<b>107</b>
Table des graphiques.....	107
Table des tableaux .....	108
<b>Annexes.....</b>	<b>109</b>

# INTRODUCTION

---

## 1. MANAGEMENT : LA REMISE EN QUESTION DU PRINCIPE HIÉRARCHIQUE

Relayant le discours dominant actuel sur les structures organisationnelles des entreprises, Michel Crozier écrit en 1989 : « 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 »<sup>1</sup>.

On trouve le même rejet radical du principe hiérarchique dans la plupart des manuels de gestion et désormais très souvent dans la bouche des responsables *management* des directions des ressources humaines des grandes entreprises. La référence à la hiérarchie militaire comme représentation négative d'un univers peuplé de *petits chefs* autoritaires est de même largement partagée et participe d'une rhétorique aujourd'hui rodée de dénonciation des méfaits de l'autorité hiérarchique, forme de domination jugée désormais archaïque.

On assiste ainsi aujourd'hui à la diffusion et à la banalisation d'un discours volontaire de rupture avec les structures hiérarchiques traditionnelles. Leurs effets sur la motivation des salariés au travail seraient désastreux. Et comme ces discours ne se cantonnent jamais à une simple posture critique, ces auteurs et responsables d'entreprise prennent le temps de compléter leurs charges anti-hiérarchiques par des propositions de réforme des principes organisationnels des structures des entreprises, ce qu'ils préfèrent souvent appeler une *nouvelle vision pour l'entreprise*.

### 1.1. « Le temps des adjudants est passé »

Les arguments qui fondent ces discours prophétiques sur la fin des hiérarchies sont très largement marqués par ce que Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999) ont appelé la « récupération de la *critique artiste* » – cette même critique à l'origine, après Mai 68, de la dénonciation de l'aliénation de la vie quotidienne par l'alliance du Capital et de la bureaucratie<sup>2</sup>.

Les charges actuelles contre les hiérarchies présentent généralement trois temps, qui apparaissent chacun de façon exemplaire dans la citation de Michel Crozier rapportée en début de cette partie.

#### 1.1.1. Un refus moral des rapports de domination

Ces critiques s'inscrivent d'emblée dans la tradition des discours anti-bureaucratiques. La hiérarchie est en effet perçue comme le reflet en entreprise de la bureaucratie et donc comme une forme de domination à désormais bannir.

Ainsi : « L'organigramme et la hiérarchie pyramidale [...] désignent ceux qui savent, ceux qui peuvent et ceux qui doivent "gérer", par opposition à ceux qui ne le savent pas, ne le peuvent pas. Même avec la meilleure volonté du monde, il ne peut s'installer, dans ces conditions, entre les deux catégories de personnes, qu'une relation méprisants-méprisés, puisque ceux qui "ne savent pas et ne peuvent pas" sont d'emblée, et de fait, infériorisés et infantilisés », écrit en 1989 Omar Aktouf, grand théoricien de la science de gestion en France<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Cf. Michel Crozier (1989), *L'entreprise à l'écoute – Apprendre le management post-industriel*, InterEditions.

<sup>2</sup> Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Éditions de Minuit.

<sup>3</sup> Omar Aktouf (1989), *Le management, entre tradition et renouvellement*, Édition Gaëtan Morin (Montréal).



C'est donc d'un point de vue moral que ces *pyramides hiérarchiques* sont d'abord critiquées, au nom de l'égalité formelle et du respect des libertés individuelles. Pour justifier un tel refus moral, les auteurs prennent par ailleurs souvent soin d'ajouter que, si de tels rapports de domination sont à bannir, c'est aussi parce qu'ils représentent une source importante d'inefficacité organisationnelle – et finalement économique – pour l'entreprise. Dans ce contexte de dominants-dominés, les salariés seraient en effet « infantilisés », démotivés dans leur travail, donc peu réactifs et peu enclins à l'effort.

Ce que ces auteurs préconisent, c'est de remplacer la *contrainte* par la *coopération* et plus généralement par les *relations de confiance*. Les entreprises devraient ainsi se donner pour objectif de mettre l'*implication personnelle*, l'*initiative* des salariés au cœur du processus de production, plutôt que l'exercice de l'autorité directe d'une série de chefs formant les marches de la traditionnelle pyramide hiérarchique.

### **1.1.2. Le désir croissant d'autonomie des salariés**

Selon ces mêmes auteurs, il est d'autant plus urgent de mener cette réforme des structures organisationnelles que le désir d'autonomie des salariés s'affirmerait progressivement. Ces derniers accepteraient en effet de moins en moins facilement d'être commandés.

Dans un entretien réalisé en entreprise (cf. entretien 1 : « Un cadre confirmé »), un cadre dirigeant me dit ainsi que « la hiérarchie n'est plus acceptée en tant que telle, elle doit aussi se justifier, justifier de son autorité ». Cette évolution marque selon lui « une atténuation globale assez forte de l'aspect hiérarchique » dans l'activité des salariés amenés à diriger d'autres salariés.

Cette évolution est ainsi souvent rapportée à l'élévation progressive du niveau de diplôme moyen dans la population active. Plus éduqués et donc plus facilement enclins à la critique, les salariés remettraient désormais plus facilement en question l'autorité hiérarchique non justifiée (par la *compétence*, l'*expérience* ou la *performance*...).

### **1.1.3. La fragilisation de la position des encadrants<sup>4</sup>**

Enfin il serait conséquemment devenu de plus en plus difficile pour les détenteurs de l'autorité de commandement d'asseoir la légitimité de leur position hiérarchique auprès de leurs subordonnés. La remise en question de la légitimité de l'autorité hiérarchique (y compris par les théoriciens de la science de gestion), la dévaluation progressive du capital scolaire (lié à l'élévation du niveau moyen de diplôme), la difficile conservation de l'avantage spécifique lié à la détention d'un capital technique (dans un contexte de fortes avancées technologiques) fragiliseraient les bases légitimes de l'encadrement.

Ces difficultés croissantes seraient à l'origine d'une désaffection générale des salariés pour de tels postes d'encadrement, devenus trop exigeants.

## **1.2. Réseaux et projets : les nouveaux paradigmes du *management***

Soucieux d'exploiter cette « demande d'autonomie », cet « individualisme croissant » des salariés – présentés comme les effets naturels d'une évolution inéluctable de notre société –, les auteurs de *management* ne se contentent pas de dénoncer les vices de la hiérarchie bureaucratique, mais tentent de mettre au point les innovations managériales qui permettraient aux entreprises de tirer parti de ces évolutions pour améliorer leur efficacité productive.

---

<sup>4</sup> Par encadrant, nous entendons désormais tout individu en situation d'autorité hiérarchique, c'est-à-dire donnant des ordres à d'autres salariés.

### 1.2.1. L'opportune concordance du désir d'autonomie des salariés et du souci d'efficacité des entreprises

Ce n'est souvent que dans un second temps, après avoir ainsi présenté ce qu'ils identifient comme les nouvelles attentes des salariés (principalement l'*autonomie*), que ces mêmes auteurs passent à la description du nouveau contexte économique dans lequel évoluent désormais les entreprises. Face à un marché souvent plus concurrentiel et plus étendu, les entreprises seraient acculées à chercher la voie d'une compétitivité accrue et d'une plus grande réactivité. Deux objectifs essentiels pour l'entreprise auxquels la hiérarchie bureaucratique, autoritaire et lourde d'inerties, ferait obstinément barrage. La hiérarchie, simple et coûteux relais de la direction, n'apporte en effet selon eux aucune « valeur ajoutée au client ».

Les aspirations personnelles des salariés et la pérennité de l'entreprise concorderaient ainsi sur ce point : le nécessaire aplanissement des structures hiérarchiques par la suppression de niveaux intermédiaires devenus encombrants. Le *management participatif*, le *management par projet* satisferaient simultanément le besoin d'autonomie des salariés et la recherche d'efficacité de l'entreprise.

### 1.2.2. La solution : des entreprises organisées en réseau

Le principe hiérarchique est ainsi battu en brèche, en vertu notamment des principes rassemblés sous le nom de *lean production* (ou « production maigre », « au plus juste ») – inventé au début des années 90 pour rassembler l'ensemble des nouvelles méthodes de production, en partie tirées de l'observation des entreprises japonaises (de Toyota en particulier), parmi lesquelles on peut citer le *juste-à-temps*, la *qualité totale*, le *processus d'amélioration continue* ou *Kaizen*, les *équipes autonomes de production*.

Comme Luc Boltanski et Ève Chiapello le résument bien : « les dispositifs proposés par les auteurs des années 90, pour faire face aux enjeux qu'ils identifient, forment une nébuleuse impressionnante d'innovations managériales que l'on peut néanmoins essayer d'articuler autour de quelques idées clés : des entreprises *maigres* travaillant *en réseau* avec une multitude d'intervenants, une organisation du travail en équipe, ou *par projets*, orientée vers la satisfaction du client, et une mobilisation générale des travailleurs grâce aux *visions* de leurs leaders »<sup>5</sup>.

Contre le paradigme hiérarchique s'impose donc celui de l'organisation en réseau. Multicéphale, flexible et mobilisatrice, la gestion par projets – ou en réseau – permettrait de faire l'économie d'une hiérarchie et de répondre dans un même temps aux aspirations d'autonomie manifestées par les salariés.

Ainsi, selon ces mêmes auteurs de *management*, parallèlement à la réorganisation nécessaire de la structure des entreprises selon de nouveaux principes organisationnels, la nature des interactions des salariés au travail doit changer, et en particulier les qualités que devront être capables de mobiliser les nouveaux responsables de ces organisations, successeurs des traditionnels chefs hiérarchiques.

## 1.3. Contre le chef hiérarchique, la figure du *manager*

La figure emblématique du *manager* des années 1990 joue précisément ce rôle et vient très clairement s'inscrire contre celle du chef hiérarchique dans la littérature de *management*.

Selon Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999), le vocable de « *manager* » n'est apparu qu'assez tardivement dans la littérature francophone, et souvent en remplacement de celui de « cadre ». Dans les années 1960, il désignait avant tout le cadre américain et, dans les autres cas, il était traduit par « cadre », « directeur » ou « organisateur ». C'est au cours des années 1980 que le terme de « *ma-*

---

<sup>5</sup> Cf. *op. cit.*, p. 115-116.

*nager* » aurait été amené à s'imposer progressivement et à prendre son sens actuel. Employé d'abord pour qualifier les cadres des directions générales des grandes entreprises (pour les distinguer de la masse des cadres ordinaires), il commence à être utilisé au tournant des années 1980-90 pour désigner les salariés manifestant leur excellence dans l'animation d'une équipe, dans le maniement des hommes, par opposition aux ingénieurs tournés vers la technique.

### 1.3.1. Les qualités du manager

Le *manager* des années 1990 ne détient aucun pouvoir formel sur ses collaborateurs ; il a compris combien le ressort hiérarchique était désormais usé. Le *manager* ne peut plus non plus manipuler les espérances de carrière de ses collaborateurs, puisque avec la réduction de la hauteur des pyramides les opportunités de « monter » en interne sont réduites. Il compte sur son *charisme*, sur ses *compétences* proprement *managériales*, sur l'efficacité de son *réseau personnel de relation*, sur la puissance de ses *visions* pour mobiliser et inspirer ses collaborateurs sur le projet dont il a la responsabilité.

C'est donc de ses qualités personnelles que le *manager* doit tirer toutes les ressources de sa légitimité et qui feront de lui un *leader* respecté, non d'une quelconque position statutaire. L'autorité dont il parvient à se doter est donc liée à la *confiance* que lui manifestent ses collaborateurs, confiance elle-même liée à ses qualités de *communication* et d'*écoute*.

Le *manager* ressemble en tout point à ce « chef charismatique » décrit par Norbert Elias (1985) dans *La Société de Cour* : « Le chef charismatique est donc obligé de puiser surtout dans son propre fond, quand il s'agit de faire face à une situation difficile. La rencontre avec le moindre de ses hommes peut être pour lui une épreuve. Aucune étiquette, aucune auréole, aucune mécanique ne saurait lui offrir le moindre secours. Dans toute rencontre, il doit faire appel à sa force individuelle et à son esprit inventif pour prouver sa supériorité, pour justifier sa qualité de chef »<sup>6</sup>.

Il a pour qualité première sa mobilité, sa capacité à se déplacer sans se laisser arrêter par les frontières – qu'elles soient géographiques ou qu'elles dérivent des appartenances professionnelles ou culturelles –, par les écarts hiérarchiques, par les différences de statut, de rôle, de groupe... Le *manager* est l'homme des réseaux : il doit être capable de nouer facilement des contacts, même avec des individus très éloignés (spatialement aussi bien que socialement). Le *manager* enfin ne commande pas, il anime. Et si ce glissement sémantique peut n'apparaître que comme une euphémisation de la réalité des rapports de force, il n'en reste pas moins qu'il oriente souvent très significativement les représentations des salariés. Au point qu'un enquêté « chef de projet » – régulièrement amené dans son travail à diriger des petites équipes – niera catégoriquement avoir d'autres salariés sous son autorité<sup>7</sup>.

Enfin Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999) font du *manager* le personnage central de la  *cité par projets*, forgée par le capitalisme pour contrer la critique artiste en la retournant contre elle-même : « Les managers se distinguent en fait des cadres selon une opposition qui est celle de l'intuition créatrice *versus* la froide rationalité calculatrice et gestionnaire »<sup>8</sup>.

### 1.3.2. L'expert, figure complémentaire du manager

Le *manager* n'a d'autres compétences que celles liées à l'animation, au *management*. Son autorité, sa légitimité ne s'appuient aucunement sur une quelconque compétence technique, ce qui ne le spécialise pas et le rend apte à animer toutes sortes d'équipes. Ce n'est plus à lui, comme c'était souvent le cas pour les chefs hiérarchiques traditionnels (on pense aux contremaîtres, aux agents de

<sup>6</sup> Cf. Norbert Elias (1985), *La Société de Cour*, Flammarion, p.128.

<sup>7</sup> Cf. Troisième Partie : « un jeune cadre *chef de projet* ».

<sup>8</sup> Cf. *op. cit.*, p. 123.

maîtrise en général), d'encadrer dans la réalisation technique de leur travail les collaborateurs dont il a la responsabilité.

Dans ces modèles organisationnels, c'est à un autre personnage qu'incombe la fonction d'encadrement technique. Il s'agit de l'autre figure marquante de la littérature de *management* des années 1990 : celle de l'expert. C'est ce dernier qui détient l'information en matière d'innovations et les savoirs très spécialisés qui font de lui une pièce maîtresse du réseau imaginé par les auteurs de *management*. Il peut être interne à l'entreprise – chercheur à temps plein ou encore responsable informatique –, mais il peut aussi bien être externe et appartenir à un cabinet de conseil, un laboratoire indépendant, une université...

On ne lui demande en aucun cas de gérer des équipes. Le rôle de l'expert est d'intervenir ponctuellement dans un projet pour apporter une solution à un problème technique que les salariés directement impliqués dans le projet ne sont pas arrivés à résoudre.

Avec les réseaux et les *managers*, les experts semblent ainsi constituer le dernier point cardinal du nouveau paradigme managérial à l'œuvre depuis une vingtaine d'années. Mais étant donné la nature particulière du *management*, discipline normative expressément orientée vers l'action, on peut se demander dans quelle mesure ces évolutions tracées à grands traits procèdent du constat ou de l'enjeu.

#### 1.4. Un constat ou un enjeu ?

Ce nouveau paradigme des réseaux, des *managers* et des experts semble, si l'on en croit la littérature de *management* et les discours de la plupart des responsables des grandes entreprises, sonner le glas de la hiérarchie et de ses chefs. Dans certains cas, les discours managériaux sur ce thème atteignent de tels niveaux d'éloquence inspirée qu'ils revêtent parfois toutes les apparences de la candeur la plus confondante. Ainsi quand Peter Drucker, personnalité incontournable du *management* aux États-Unis, écrit : « Parce que l'organisation moderne est constituée de spécialistes « érudits », elle doit être une organisation d'égaux, de collègues, d'associés. Aucune connaissance n'est prédominante, chacune est jugée selon sa contribution à l'œuvre commune plutôt que selon une prétendue supériorité inhérente à sa fonction. Il en résulte que l'organisation moderne ne peut pas être une organisation de patrons avec des subordonnés mais une équipe organisée »<sup>9</sup>.

##### 1.4.1. La persistance numérique des encadrants

N'y a-t-il donc plus aucun chef hiérarchique et donc aucun salarié en position de subordonné ? Ou du moins : observons-nous une régression de leurs nombres respectifs ?

À la lumière de ces discours, une première consultation des enquêtes Conditions de Travail (enquêtes complémentaires de l'enquête Emploi conduite par l'Insee) permet rapidement de se faire une idée des évolutions numériques de la population des encadrants. En effet, aux trois dernières dates de cette enquête (1984, 1991 et 1998), le questionnaire comprend la même interrogation :

« Avez-vous d'autres salariés sous vos ordres ou votre autorité ? »

En restreignant notre champ d'investigation aux seuls salariés d'entreprises privées et publiques (on ne traite donc pas le cas des salariés des administrations et des indépendants), cette question nous permet de repérer les salariés qui sont susceptibles d'exercer des responsabilités hiérarchiques en entreprise, ou du moins ceux qui le déclarent explicitement.

---

<sup>9</sup> Peter Drucker (1993), « Le big-bang des organisations », *Harvard-L'Expansion*, n° 69 été, pp. 35-42.

Un premier résultat statistique vient très nettement s'inscrire en contre-pied des discours *managériaux*. Le nombre des encadrants n'a pas au fil des années diminué : au contraire, il est en légère augmentation de 1984 à 1998 (cf. tableau 1).

**Tableau 1**  
**Effectifs des populations enquêtées (en milliers d'individus)**

	1984	1991	1998
Ensemble	12 700	13 100	13 200
% d'encadrants	21,5 %	22,4 %	22,4 %
Nombre d'encadrants	2 700	2 900	3 000

Source : Enquêtes Conditions de Travail 1984, 1991, 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Note de lecture : En 1998, la population des salariés d'entreprise compte 13 200 000 individus. Parmi eux, 22,4 % sont en situation d'autorité hiérarchique (ce qui représente 3 000 000 individus).

Réciproquement alors que les lignes hiérarchiques sont censées disparaître et que les salariés devraient disposer d'une autonomie plus grande, c'est une fraction croissante et toujours plus considérable de salariés d'entreprise qui déclarent que leur « rythme de travail est imposé par les contrôles ou surveillances permanents (ou au moins quotidiens) exercés par la hiérarchie » : ils sont 17,1 % en 1984, 23,1 % en 1991 et 29,6 % en 1998 (cf. tableau 2).

Il semble donc parfaitement injustifié d'enterrer aujourd'hui les chefs hiérarchiques. Au moins dans les déclarations des salariés, le phénomène hiérarchique persiste avec la même intensité des années 1980 (qui marquent le début de l'actuelle offensive anti-hiérarchique) à la fin des années 1990. Les nouveaux paradigmes du *management* ne semblent ainsi pas concerner une proportion croissante de la population active.

#### 1.4.2. Quels enjeux pour ces discours ?

Il est pourtant difficile de croire que ces discours soient totalement déconnectés des réalités des entreprises. Écrits par des personnalités influentes dans ces domaines, largement lus dans les entreprises, enseignés dans les écoles de commerce et de *management*, il est douteux que ces textes soient sans effet sur le monde du travail<sup>10</sup>.

Il est ainsi symptomatique que Philippe Zarifian (1996) écrive : « Il n'est pas douteux, nous semble-t-il, que le paradigme de la *mise en coopération* gagne du terrain et devienne un nouveau référent culturel, qui se substitue, au moins quant à sa dominance dans les milieux de la grande entreprise industrielle, au paradigme de la séparation des tâches et des responsabilités. C'est un constat essentiel ». Pour concéder quelques lignes plus loin : « À un niveau macro-social, il nous faut bien constater que les grandes tendances de la division du travail restent à l'œuvre »<sup>11</sup>.

Il reste donc à déterminer les enjeux qui motivent l'effort normatif déployé par ces auteurs de *management* et à en déduire les stratégies à l'œuvre. Plus qu'à une véritable *révolution* des principes organisationnels (comme les auteurs de *management* aiment bien à présenter l'impact de leurs travaux), la vaste nébuleuse d'innovations *managériales* dans laquelle s'inscrivent ces discours semble en réalité procéder à une reconfiguration de la structure des relations de pouvoir en entreprise.

<sup>10</sup> Il semble en tout état de cause que l'un des effets les plus visibles de ces discours soit l'extraordinaire instabilité qui frappe aujourd'hui la plupart des grandes organisations. Ainsi, alors qu'il me décrivait sa place dans la structure hiérarchique d'une grande entreprise française, un jeune cadre me prévient-il au cours d'un entretien : « Ça c'est l'organisation de janvier, ça va sauter en juillet. Ça a l'air d'être le grand truc dans les grosses organisations : c'est de tout faire sauter ! ».

<sup>11</sup> Philippe Zarifian (1996), *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, éditions PUF (collection "Sociologie d'aujourd'hui").

Notre questionnement s'inscrit directement dans cette apparente disjonction entre les nouveaux paradigmes du *management* et la réalité subjective des évolutions des déclarations des salariés. L'articulation de ces évolutions des représentations en termes d'encadrement et des nouveaux paradigmes managériaux constituera le fil directeur de notre étude.

## 2. UNE RECOMPOSITION DES RAPPORTS DE FORCE EN ENTREPRISE

Comme nous venons de le présenter, la place de l'encadrement hiérarchique dans l'entreprise et plus généralement la reconfiguration de la structure des rapports de force au travail sont au cœur des préoccupations actuelles du *management*. Lorsque l'on entre dans le détail des pratiques au travail, et en particulier des pratiques de domination, on ne peut que constater la multiplicité et la complexité des relations de pouvoir qui gouvernent les organisations. La difficulté principale est alors de définir une position théorique qui permette de saisir l'objet de ces discours, c'est-à-dire l'évolution des modes de domination en entreprise au cours de ces vingt dernières années.

Comme l'écrit Luc Boltanski (1982) dans *Les Cadres – La formation d'un groupe social*, la sociologie des professions est confrontée à une alternative entre deux positions problématiques : d'une part « définir le groupe par une typologie formelle construite pour les besoins de la recherche » et ainsi prétendre à une vérité de la sociologie contre la relativité des représentations sociales ; d'autre part « prendre l'objet tel qu'il se donne avec son nom commun et ses représentations communes en cherchant à lui donner une unité substantielle et des contours objectifs, ce qui revient – comme dit Wittgenstein – « à essayer derrière le substantif de trouver la substance » »<sup>12</sup>.

Thomas Amossé (2000), étudiant la frontière entre les cadres et les techniciens-agents de maîtrise, prend acte de cette alternative dans l'introduction de son étude : « L'alternative critiquée par Luc Boltanski décrit les difficultés rencontrées par le sociologue qui entend définir sociologiquement un groupe social : soit il en présente une définition théorique *a priori*, soit il tente d'en justifier sociologiquement, scientifiquement les représentations communes *a posteriori* »<sup>13</sup>, avant d'opter pour la seconde option. Il renonce donc « à définir sociologiquement les catégories » de cadres et de techniciens-agents de maîtrise et s'attache ainsi à préciser « les mécanismes à l'œuvre dans l'activité sociale et politique de définition et de représentation de ces catégories ».

### 2.1. Originalité du questionnement

Ce travail, largement influencé par les travaux de Luc Boltanski et de Thomas Amossé, ne s'en démarque pas moins par la nature de son objet. Alors que Luc Boltanski analysait la « formation d'un groupe social » et que Thomas Amossé étudiait la frontière entre deux catégories sociales, nous nous intéressons aux effets d'un discours sur des salariés qui ne forment à proprement parler ni un groupe social ni une catégorie sociale, mais sont identifiés par la position qu'ils occupent dans la structure des relations de pouvoir de l'entreprise.

La tâche que nous nous sommes assignée est en effet de réussir à discerner les tendances de l'évolution de la structure des rapports de force auxquels se livrent les salariés en entreprise. Nous avons ainsi l'intention de mettre en relief les discours *managériaux* sur lesquels nous nous sommes attardés dans la partie précédente, et de mieux comprendre leur inscription stratégique dans ce contexte.

---

<sup>12</sup> Cf. Luc Boltanski (1982), *Les Cadres*, Editions de Minuit, p. 49.

<sup>13</sup> Cf. Thomas Amossé (2000), *L'évolution de la frontière entre cadres et techniciens – agents de maîtrise*, Mémoire de Diplôme d'Etudes Approfondies en Sciences Sociales (ENS-EHESS), pp. 11-12.

### 2.1.1. La variété des formes de domination en entreprise

Dans cette perspective, l'encadrement hiérarchique – c'est-à-dire l'exercice d'une autorité directe sur d'autres salariés – ne constitue qu'une forme particulière que peut prendre la domination en entreprise. La montée en puissance de nouvelles formes de contrôle et de direction du travail<sup>14</sup> nous oblige aujourd'hui à élargir notre perception des relations de pouvoir à d'autres formes de domination, parfois plus secrètes, mais certainement pas moins décisives.

On comprend alors que l'alternative posée par Luc Boltanski, et par Thomas Amossé après lui, ne se pose pas dans les mêmes termes dans le cadre de cette étude. Les *dominants* – pour parler vite –, ou plutôt les agents occupant une position dominante en entreprise, ne se livrent pas en tant que tel aux luttes de représentation qu'ont livré, par exemple, le groupe social des cadres<sup>15</sup>. C'est peut-être pour cette raison qu'ils sont si difficile à nommer : aucun travail d'identification et de dénomination n'a été mené pour les désigner dans les représentations communes.

### 2.1.2. Violence symbolique et opacité du champ du pouvoir en entreprise

Il s'agit pourtant d'une réalité tangible du travail en entreprise, mais qui a souvent tout intérêt à ne pas se manifester de manière trop évidente à la conscience des salariés. Le travail d'euphémisation des rapports de force auquel se livre abondamment le *management*, le recours de plus en plus fréquent au *marché* (mondialisation, concurrence...) pour justifier en entreprise l'intensification du travail (« *On n'y peut rien, le client est roi...* »<sup>16</sup>) participent largement à opacifier aux yeux des salariés la structure des relations de pouvoir en entreprise.

C'est l'une des caractéristiques les plus évidentes de la violence symbolique efficace de ne pas se manifester à la conscience de ceux qui la subissent. Cette dissymétrie de la distribution de l'information constitue souvent une donnée essentielle de la domination en entreprise : de *celui qui voit à celui qui ne voit pas*.

Cette réalité de l'entreprise s'est manifestée à moi de manière particulièrement frappante au cours d'une enquête menée dans une grande entreprise de télécommunications française sur laquelle nous reviendrons plus tard : le responsable *management* de cette entreprise me montrait un nouvel outil développé par son service et me le présentait comme une grande avancée *managériale*. Il s'agissait de la mise à disposition sous Intranet de l'organigramme détaillé de l'entreprise

*Pour que chaque responsable hiérarchique, chaque collaborateur puisse se positionner, puisse avoir connaissance de la bonne information de son service, de sa direction, des autres directions.*

J'appris plus tard qu'il existe en réalité plusieurs niveaux d'accès à cet organigramme selon le niveau hiérarchique de celui qui le consulte : les plus élevés dans la hiérarchie ont accès au niveau le plus détaillé de l'organigramme ; les simples *collaborateurs* moins haut placés, la plupart des salariés donc, n'ont droit quant à eux qu'à une esquisse très générale et donc floue de la structure hiérarchique de l'entreprise.

<sup>14</sup> Cf. plus loin : « Synthèse ».

<sup>15</sup> Luc Boltanski et à sa suite Thomas Amossé ont fondé leurs analyses sur l'articulation des différentes formes de représentation de cette catégorie sociale dans les champs juridique, institutionnel, politique : « les cadres forment tout à la fois une catégorie de salariés caractérisés par leur activité au sein de l'entreprise, un groupe défini par ses pratiques sociales, un corps d'électeur aux élections prud'homales et professionnelles, un ensemble d'affiliés à un régime de retraite spécifique, un ensemble d'adhérents d'une structure syndicale, une catégorie de perception et de repérage pour les acteurs sociaux, une catégorie statistique, un objet d'étude pour la sociologie... » (cf. Thomas Amossé, 2000). Enfin l'ensemble de ces définitions spécifiques du groupe social des cadres est le fruit d'une longue histoire que Luc Boltanski fait remonter à 1936 et qui résulte de la mise en œuvre de multiples technologies sociales de mobilisation, d'identification et de classement.

<sup>16</sup> Alors même qu'en général le *client* n'est pas le consommateur lui-même, mais une autre entreprise ou encore un autre service de la même entreprise.

Cette pratique – mais on peut en citer beaucoup d'autres, comme celle des *open spaces*<sup>17</sup>, la conception des postes de travail dans les usines, ... – nous rappelle les principes de la « surveillance hiérarchique » analysés par Michel Foucault dans *Surveiller et Punir* : « L'exercice de la discipline suppose un dispositif qui contraigne par le jeu du regard ; un appareil où les techniques qui permettent de voir induisent des effets de pouvoir, et où, en retour, les moyens de coercition rendent clairement visibles ceux sur qui ils s'appliquent »<sup>18</sup>.

### 2.1.3. Articuler définition théorique a priori et représentations communes a posteriori

On ne peut faire l'économie dans ce contexte d'une définition *a priori* d'un cadre théorique pour saisir une réalité aussi fuyante et aussi peu explicitée par les agents eux-mêmes que celle du pouvoir et des formes d'encadrement en entreprise. Suivant par là les principes exposés par Pierre Bourdieu (1994) dans *Raisons Pratiques*, nous avons ainsi l'intention de « construire non des classes, mais des espaces sociaux à l'intérieur desquels peuvent être découpées des classes, mais qui n'existent que sur le papier. Elle [La science sociale] doit en chaque cas construire et découvrir (au-delà de l'opposition entre le constructionnisme et le réalisme) le principe de différenciation qui permet de ré-engendrer théoriquement l'espace social empiriquement observé »<sup>19</sup>.

Ce n'est en effet qu'une fois que l'on aura posé un cadre théorique pour penser les phénomènes de pouvoir en entreprise que l'on pourra étudier *a posteriori* les « représentations communes » des salariés, leurs déclarations. Nous pourrions juger de la qualité heuristique de ce cadre à l'aune de son adéquation avec les observations qui nous serviront à bâtir une interprétation des phénomènes à l'origine de notre questionnement : le rejet du principe hiérarchique par le *management* et le maintien du nombre de salariés déclarant « avoir d'autres salariés sous leurs ordres ou leur autorité ».

Les concepts de *domination* et de *champ* que nous avons déjà abondamment utilisé participent implicitement d'une représentation théorique de l'entreprise comme *espace social* qu'il nous faut maintenant expliciter.

## 2.2. « L'entreprise comme champ »<sup>20</sup>

Le cadre théorique dont nous nous servons implicitement depuis le début de ce texte est celui qu'expose Pierre Bourdieu (2000) dans la deuxième partie des *Structures Sociales de l'Economie*, intitulée « Principes d'une anthropologie économique ».

Voulant comme lui « rompre avec le paradigme dominant », nous nous trouvons de la même manière dans la nécessité de construire une définition réaliste des phénomènes de pouvoir en entreprise « comme rencontre entre des dispositions socialement constituées (dans la relation à un champ) et les structures, elles-mêmes socialement constituées, de ce champ ».

La notion de *champ* nous a paru particulièrement féconde pour l'analyse des relations de force en entreprise. L'entreprise, en effet, n'a rien de l'entité abstraite dotée de la conscience calculatrice que les économistes ont l'habitude de manier (« L'entreprise X maximise son profit ! »), mythe qui permet commodément de masquer les enjeux de pouvoir qui la traversent. Prise dans le champ du pouvoir global des entreprises, elle est elle-même le lieu d'une multitude de rapports de force qui structurent à leur tour un champ. Ainsi « si l'on entre dans la "boîte noire" que constitue l'entreprise, c'est pour y trouver non des individus, mais, une fois encore, une structure, celle du

<sup>17</sup> Espaces de travail ouverts.

<sup>18</sup> Cf. Michel Foucault (1975), *Surveiller et Punir*, Gallimard, p. 201. Ces dispositifs de contrainte « par le jeu du regard » ne s'exercent pas avec moins d'intensité sur le sociologue en visite dans l'entreprise – qui *veut voir* alors même qu'il n'occupe pas une position dans le champ du pouvoir qui lui en donnerait le droit.

<sup>19</sup> Cf. Pierre Bourdieu (1994), *Raisons Pratiques. Sur la Théorie de l'Action*, Points Seuil, p. 54.

<sup>20</sup> Cf. Pierre Bourdieu (2000), *Les Structures Sociales de l'Economie*, Liber, p. 235.



champ de l'entreprise, qui dispose d'une autonomie relative par rapport aux contraintes associées à la position de l'entreprise dans le champ des entreprises »<sup>21</sup>. Si le contexte économique et la position de l'entreprise considérée dans la structure générale du champ du pouvoir des entreprises<sup>22</sup> exercent une influence directe sur la structure même du champ de l'entreprise, ce champ n'en constitue pas moins un espace de jeu spécifique pour les salariés.

Pour comprendre les stratégies des firmes dans le champ du pouvoir des entreprises, il faut donc renoncer à recourir au paradigme traditionnel du « décideur » éclairé, calculateur rationnel à la tête de l'organisation, mais privilégier une vision de l'entreprise comme espace social, autrement dit comme lieu de lutte politique entre des agents qui tendent à identifier leurs intérêts spécifiques (liés à leur position dans l'entreprise et à leurs dispositions) aux intérêts de l'entreprise, et « dont le pouvoir se mesure sans doute à leur capacité d'identifier, pour le meilleur ou pour le pire ([...]), les intérêts de l'entreprise à *leurs intérêts dans l'entreprise* »<sup>23</sup> selon Pierre Bourdieu (2000).

### **2.2.1. La domination comme structure du champ**

On reprend alors le concept de domination pour désigner la structure du champ de l'entreprise. La domination correspond à une distribution différenciée des ressources selon la position des salariés dans le champ. Ces ressources s'identifient aux formes reconnues et efficaces de capital dans le champ : il s'agit des capitaux que les salariés investissent au moment de leur embauche pour accéder à la meilleure position possible (capital technique, culturel, scolaire dont le volume varie en général peu au cours de la vie adulte), mais aussi d'autres formes de capital dont le volume est sans cesse renégocié au cours de la carrière et dont les salariés sont variablement dotés selon leur position dans le champ (capital symbolique, social, bureaucratique, capital d'information). Encouragée par le conditionnement de cette redistribution différenciée du capital selon la position dans le champ, la tendance à la reproduction est ainsi une caractéristique immanente au champ.

Une analyse des rapports de force (ou des relations de pouvoir) au travail doit de plus allier une vision structurale du champ et une vision stratégique de l'entreprise. L'entreprise est en effet tout à la fois un espace hiérarchisé (où chaque salarié se voit attribuer un statut, une position dans le champ) et un lieu d'interactions, de mise en concurrence des individus et d'élaboration de stratégies pour l'accès à une promotion hiérarchique, salariale, parfois même pour le simple maintien de l'emploi.

### **2.2.2. Le pouvoir comme expression de la domination dans les interactions**

On peut en effet envisager toute relation de pouvoir comme mise en œuvre stratégique de la domination, c'est-à-dire comme réalisation d'une potentialité relationnelle ouverte par la structure du champ de l'entreprise et les positions respectives des individus considérés dans cette structure. Les relations de pouvoir – en tant que traduction de la domination dans la relation – définissent la structure du champ de luttes à l'intérieur duquel les agents s'affrontent, avec des moyens et des fins différenciés selon leur position dans la structure du champ de forces, contribuant ainsi à en conserver ou à en transformer la structure.

Réciproquement, c'est en effet dans la relation entre ces individus (envisagés comme des « source de champ ») que s'engendrent en retour le champ et les rapports de force qui le caractérisent. Ainsi ce sont les salariés même, définis par le volume et la structure du capital spécifique qu'ils détiennent, qui déterminent la structure du champ qui les détermine. Cette formalisation en termes de *pouvoir* et de *domination* – entretenant ainsi une relation circulaire d'auto-entraînement – permet

<sup>21</sup> Cf. *op. cit.*, p. 252.

<sup>22</sup> Position elle-même définie par le volume et la structure du capital que possède cette entreprise.

<sup>23</sup> Cf. *op. cit.*, p. 254.

d'introduire une dynamique à cette représentation de l'entreprise et donc de la penser à tout instant comme l'état transitoire d'un champ de force en perpétuelle évolution<sup>24</sup>.

Enfin les stratégies des salariés ne doivent pas être envisagées comme le simple fruit de la raison calculatrice (au sens de la théorie des jeux), mais sont elles-mêmes largement tributaires des dispositions dont les salariés héritent selon leur position dans le champ, leur *habitus*.

En effet, l'élaboration des stratégies à laquelle se livrent les salariés est elle-même limitée par la structure du champ et la position de ces salariés dans le champ. Selon Pierre Bourdieu, « la vision structurale prend en compte des effets qui s'accomplissent en dehors de toute interaction : la structure du champ, définie par la distribution inégale du capital, c'est-à-dire des armes (ou des atouts) spécifiques, pèse, en dehors de toute intervention ou manipulation directe, sur l'ensemble des agents engagés dans le champ », restreignant d'autant plus « *l'espace des possibles* qui leur est ouvert, qu'ils sont plus mal placés dans cette distribution ». Ainsi « le dominant est celui qui occupe dans la structure une position telle que la structure agit en sa faveur »<sup>25</sup>.

### 2.2.3. La règle comme système de contraintes

Mais les agents ne se trouvent pas face à un univers sans pesanteur ni contrainte dans lequel ils pourraient à loisir développer leurs stratégies. Ils sont orientés – plus ou moins consciemment – par les contraintes et les possibilités qui sont inscrites dans leur position dans le champ et par la représentation qu'ils peuvent se faire de cette position et de celles de leurs concurrents. On retrouve un point que nous avons évoqué plus haut sur l'importance de l'enjeu lié à la détention de l'information dans ces organisations (cf. dans la section précédente *Violence symbolique et opacité du champ du pouvoir en entreprise*).

La définition de ces « contraintes » et « possibilités » qui orientent (« plus ou moins consciemment ») l'action des agents dans le champ forme une *règle*. Elle définit l'espace des possibles spécifique dans lequel évolue tout agent, en fonction des « armes » et des « atouts » qu'il possède – autrement dit les formes de capital reconnues dans le champ. L'action des agents se trouve ainsi régulée par un système spécifique de « droit » auquel les salariés ont l'obligation de se plier s'ils ne veulent pas s'exposer au risque d'être sanctionnés par l'entreprise elle-même (licenciement) ou par le droit du travail.

Mais cette règle ne doit pas être envisagée comme une donnée immuable du champ : le travail de définition des formes légitimes de capital et des moyens d'action auxquels elles donnent légitimement droit se poursuit indéfiniment et n'est à un instant donné que le produit de l'état des rapports de force dans le champ.

Ainsi les discours du *management* que nous avons rapportés dans la première partie de cette introduction peuvent-ils être interprétés comme un travail de dé-légitimation du capital hiérarchique, forme de capital bureaucratique liée à l'occupation d'une position supérieure dans la hiérarchie. Ainsi fragilisée dans le champ du pouvoir des entreprises, auquel les théoriciens du *management* prennent part, la légitimité du capital hiérarchique l'est donc certainement aussi dans la plupart des champs spécifiques que constitue chaque entreprise.

De plus en plus conforme à l'idéal type wébérien des organisations bureaucratiques légales (cf. section *synthèse* plus loin), les entreprises présentent la particularité d'être un lieu particulièrement actif de production de discours d'explicitation, de formalisation et de légitimation de la règle déterminant les contraintes et possibilités qui guident l'action des salariés, notamment sous la forme de *théories indigènes* de l'action stratégique : le *management*. Ces théories, produites par les écoles de

<sup>24</sup> Même si comme nous l'avons dit plus haut, ce champ de force est caractérisé par une inertie qui lui assure une assez large stabilité.

<sup>25</sup> Cf. *op. cit.*, p. 238.

commerce<sup>26</sup> pour les écoles de commerce, se donnent pour objectif d'assister les agents, en particulier les dirigeants, dans la formation de leurs décisions et assurent la diffusion des orientations stratégiques développées collectivement par les agents occupant une position dominante dans le champ du pouvoir des entreprises<sup>27</sup>. Cette littérature joue un rôle essentiel puisqu'elle permet dans une certaine mesure d'uniformiser l'*habitus* des agents amenés à occuper des positions dominantes en entreprise et ainsi d'assurer la cohérence du développement des dispositions d'individus destinés à travailler ensemble et en concurrence. Elle assure en continu la conservation de l'homologie étroite observée par Pierre Bourdieu entre l'espace des entreprises et l'espace de leurs dirigeants<sup>28</sup>.

De même la pénétration croissante de l'informatique dans tous les domaines de l'entreprise a contribué à la formalisation toujours plus poussée des processus de production en entreprise, et donc paradoxalement à la bureaucratisation croissante des organisations marchandes. Le déploiement de technologies procédurières de contrôle, d'évaluation et de standardisation du travail 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 généralisés... Michel Gollac et Serge Volkoff (2000) dans *Les Conditions de Travail* 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 ». Le rôle actuellement donné à l'informatique serait ainsi « de faciliter l'hybridation des formes d'organisation industrielle-bureaucratique et marchande »<sup>29</sup>. Ainsi, grâce à l'informatisation, le marché est-il entré dans les entreprises. Ce phénomène a largement contribué à transformer le travail (la standardisation, la gestion formalisée), et donc à modifier la structure du champ du pouvoir des entreprises et l'ensemble des champs spécifiques que constitue chaque entreprise, en redéfinissant notamment la règle.

Un tel effort de dé-légitimation du principe hiérarchique dans le champ du pouvoir des entreprises semble ainsi avoir pour contrepartie un travail de redéfinition de la règle. Le *management* semble ainsi vouloir substituer à l'encadrement hiérarchique un modèle d'autonomie contrainte par la pression de la demande et les standards de production. Il est certain que la violence symbolique avec laquelle cette pression et ces standards s'imposent aux salariés concernés par ces transformations ne s'exerce pas avec moins d'intensité que dans le cas de l'encadrement hiérarchique, d'autant plus que ce type de contraintes se cache volontiers derrière l'évocation des « nécessités du marché ».

#### **2.2.4. Deux types de pouvoirs : encadrement hiérarchique et gouvernement**

Nous distinguerons donc dans cette étude les deux formes de contrainte qui nous semblent peser le plus significativement aujourd'hui sur les salariés dans un tel contexte de bureaucratisation croissante des organisations marchandes : l'autorité hiérarchique (obligation d'obéir aux supérieurs hiérarchiques) et l'autorité « constituée » (obligation de respecter normes et standards).

Ces deux formes de contraintes s'identifient à deux façons (non exclusives l'une de l'autre) d'exercer le pouvoir : l'encadrement hiérarchique et le gouvernement d'entreprise<sup>30</sup> – correspondant à la « direction administrative bureaucratique »<sup>31</sup> introduite par Max Weber (1995). Cette distinction nous renvoie directement aux deux termes employés par cet auteur dans la version allemande

<sup>26</sup> Par école de commerce, nous entendons très généralement les établissements qui se donnent pour objectif la formation des dirigeants en entreprise.

<sup>27</sup> Donc en premier lieu, les dirigeants des entreprises les plus influentes, mais aussi un certain nombre d'auteurs de *management* (souvent étroitement liés aux premiers) particulièrement écoutés.

<sup>28</sup> Cf. Pierre Bourdieu (1989), *La Noblesse d'Etat. Grandes Ecoles et Esprit de Corps*, Editions de Minuit, pp. 428-481.

<sup>29</sup> Cf. Michel Gollac et Serge Volkoff (2000), *Les conditions de travail*, Repères (La Découverte), p. 87.

<sup>30</sup> Le *management* pour désigner la même idée n'hésite pas à se servir de l'anglicisme « la gouvernance d'entreprise ».

<sup>31</sup> Cf. Max Weber (1995), *Economie et Société* /I, Agora Pocket, p. 292.

d'*Economie et Société*<sup>32</sup> pour désigner le pouvoir, *Herrschaft* et *Macht*<sup>33</sup> : Le terme *Herrschaft* correspond au pouvoir détenu *par* une personne *sur* une autre. Il désigne en effet l'autorité d'un père, d'un seigneur féodal (*Herr* en allemand), d'un chef hiérarchique. *Macht* quant à lui renvoie à la capacité de faire advenir sa volonté, au pouvoir de la réaliser simplement *en le voulant*. Il peut par exemple s'agir de l'autorité que le savant tire de sa science (le diagnostic d'un médecin ou encore un livre dont on dit qu'« il fait autorité »).

La position spécifique d'un encadrant dans le champ de l'entreprise (domination), se traduisant dans l'organisation par une position supérieure dans l'organigramme hiérarchique, lui confère (règle) le droit et la légitimité de donner des ordres (pouvoir) aux salariés dont la position dans le champ des rapports de forces fait d'eux ses subordonnés.

La position dans le champ de l'entreprise des « gouverneurs » (des « fonctionnaires » tels que Weber les désigne), liée au volume et à la structure spécifiques de capital qu'ils possèdent, s'identifie quant à elle à une position dominante dans le champ des rapports de force pour la définition de la règle. Ces derniers ont en effet, plus que tout autre, le pouvoir de modifier (éventuellement à leur avantage) le système des contraintes standardisées qui pèsent sur les salariés. Les ingénieurs des Bureaux des Méthodes des usines tayloriennes sont un bon exemple de tels gouverneurs d'entreprise : ils ne détiennent aucune autorité directe sur les ouvriers mais sont néanmoins les détenteurs d'une forme spécifique de capital bureaucratique et technique qui leur donne le droit et la légitimité – auprès de la direction – de transformer les chaînes de production dans le but d'améliorer leur efficacité productive. Ces innovations se traduisent souvent par une modification du travail et des contraintes qui pèsent sur les ouvriers. Ces derniers n'ont eux d'autre choix que de s'y plier s'ils veulent continuer à travailler à l'usine<sup>34</sup>. On voit ainsi clairement s'exercer un rapport de force des premiers sur les seconds, sans qu'aucun lien hiérarchique direct ne les relie dans l'organisation. C'est par l'intermédiaire de la règle que s'inscrit cette relation de pouvoir.

### 2.2.5. La montée en puissance du gouvernement d'entreprise

Deux formes de pouvoir liées chacune à la détention d'un volume et d'une structure spécifique de capital coexistent donc en entreprise : pouvoir *sur* et pouvoir *de*.

L'informatisation du travail a favorisé la diffusion dans les entreprises des mécanismes qui caractérisent le marché. Elle admet désormais pour corollaire la standardisation du travail, la généralisation de la sous-traitance et permet la gestion centralisée d'entreprises décentralisées (géographiquement, organisationnellement)... Vraisemblablement à l'origine d'une reconfiguration du champ du pouvoir des entreprises et donc des champs spécifiques des entreprises, les innovations technologiques liées à l'introduction de l'informatique ont favorisé le développement du fonctionnariat d'entreprise, de l'autorité des gouverneurs, détenteurs légitimes du pouvoir *de* et véritables administrateurs du réseau informatique qui encadre aujourd'hui étroitement et en temps réel le travail de nombreux salariés.

Pour se persuader de l'importance du phénomène, il suffit de s'intéresser aux ERP, ces *progiciels* de gestion prenant en charge en temps réel et de manière très 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 (PeopleSoft, 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

<sup>32</sup> Cf. Max Weber (1956), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, J.C.B. Mohr (4<sup>ème</sup> éd.), vol. 2, pp. 541-542.

<sup>33</sup> Il existe une troisième traduction du mot « pouvoir » en allemand – *Gewalt*, le pouvoir par la violence – dont nous ne nous servons pas ici.

<sup>34</sup> Le seul moyen dont disposent les ouvriers pour refuser une telle redéfinition de la règle, pour lutter contre ces innovations quand elles se révèlent particulièrement désastreuses reste la mobilisation collective. Cf. Stéphane Beaud et Michel Pialoux (1999), *Retour sur la Condition Ouvrière*, Fayard, pp. 84-89 : « HC1 : pannes et défaut ».

devant la stratégie, jadis activité-phare de ces cabinets). 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...).

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. Il apparaît ainsi que la proportion de salariés soumis, dans leur travail, à des contraintes de rythme de type industriel et marchand s'est considérablement accru. Dans le même temps, les contraintes liées à l'obligation de respecter des standards (normes de production, délais) se sont généralisées.

Mais c'est le pourcentage de salariés soumis à la fois à ces standards et à des contraintes marchandes qui a progressé encore plus spectaculairement, passant de 6 % en 1984 à 34 % en 1998 (cf. tableau 2) : alors que standards et contraintes marchandes tendaient à s'exclure en 1984, ils tendent en 1998 à se cumuler.

C'est dans ce contexte et armé du cadre théorique que nous venons de mettre en place que vont être mis en perspective les discours rapportés plus haut, les évolutions statistiques des déclarations des salariés observées au travers des enquêtes Conditions de Travail et les entretiens réalisés sur le terrain même des entreprises.

**Tableau 2**  
**La généralisation des contraintes de rythme**

<i>% de salariés dont le rythme de travail est imposé par des...</i>	<b>1984</b>	<b>1991</b>	<b>1998</b>
Contraintes hiérarchiques	17 %	23 %	30 %
Contraintes industrielles	23 %	35 %	40 %
Contraintes marchandes	42 %	59 %	66 %
Standards	21 %	42 %	48 %
Contraintes marchandes <b>et</b> Standards	6 %	24 %	34 %

« Contrainte hiérarchique » : le rythme de travail dépend de contrôles au moins quotidiens exercés par la hiérarchie.

« Contrainte industrielle » : le rythme de travail dépend d'un équipement automatique ou du travail d'un ou plusieurs collègues.

« Contrainte marchande » : le rythme de travail dépend de la demande extérieure.

« Standards » : le rythme de travail est imposé par des normes de production ou des délais à horizon d'un jour maximum.

Source : Enquêtes Conditions de Travail 1984, 1991, 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Note de lecture : 34 % des salariés d'entreprise sont exposés en 1998 à la fois à des contraintes marchandes et à l'obligation de respecter des standards de production.

## **2.3. Statistiques et entretiens ethnographiques**

Revenant ainsi à notre intention première et gardant en tête comme filtre de lecture le cadre théorique que nous venons d'exposer, cette étude se donne pour objectif d'interpréter deux types distincts de matériaux et de « ré-engendrer théoriquement l'espace social empiriquement observé » à partir de ces matériaux.

### **2.3.1. Entre réalité et représentations**

Nous ne disposons pour cette étude d'aucune observation directe du travail *tel qu'il se fait*. L'autorité, les relations de pouvoir ne seront évoquées qu'au travers des déclarations des salariés, recueillies au cours d'entretiens ou au moment de l'administration des enquêtes Conditions de Tra-

vail. Les observations empiriques à partir desquelles nous comptons « ré-engendrer théoriquement l'espace social » sont donc exclusivement de l'ordre des représentations.

Mais ce serait à tort que l'on nous reprocherait de n'avoir aucune idée de la *réalité substantielle* des phénomènes étudiés. La dualité de la réalité et des représentations ne doit en effet pas être réduite à une opposition. Pierre Bourdieu nous met ainsi en garde contre « une lecture substantialiste d'analyses qui se veulent structurales ou, mieux, relationnelles »<sup>35</sup>. Il affirme ainsi en conclusion de *La Distinction*, dans la partie intitulée *réalité de la représentation et représentation de la réalité*, la nécessité pour les sciences sociales de « dépasser l'opposition entre les théories objectivistes qui identifient les classes sociales à des groupes discrets, simples populations dénombrables et séparées par des frontières objectivement inscrites dans la réalité, et les théories subjectivistes qui réduisent l'ordre social à une sorte de classement collectif obtenu par l'agrégation des classements individuels ou, plus précisément des stratégies individuelles, classées et classantes, par lesquelles les agents se classent et classent les autres »<sup>36</sup>.

Une approche substantialiste et naïvement réaliste du travail pourrait ainsi ne considérer l'encadrement hiérarchique que comme une tâche effective en entreprise. L'encadrement s'identifierait donc simplement à une fonction spécifique en entreprise, un poste, immédiatement identifiable par l'observation du travail.

Mais ce serait négliger notamment les effets – pas uniquement dans la *présentation de soi* des salariés, mais aussi dans la façon dont ils envisagent leur travail – de la politique de la Confédération Française de l'Encadrement CGC<sup>37</sup> d'élargissement de sa base d'adhérents depuis le début des années 80. Associant depuis 1981 les termes de « cadre » et d'« encadrement », la confédération entend ainsi jouer sur l'ambivalence de ces termes et sur son positionnement historique (pour de nombreux agents, elle reste la CGC : Confédération Générale des Cadres) pour séduire un nombre croissant de salariés aspirant au titre valorisant de « cadre »<sup>38</sup> (cf. Thomas Amossé, 2000).

Ni simplement poste objectif de travail, ni pure abstraction subjective, l'encadrement, ainsi que les autres fonctions en entreprise dont nous nous efforcerons de tracer les évolutions seront appréhendés au travers des déclarations des salariés qui eux-mêmes contribuent quotidiennement à les définir.

### 2.3.2. La statistique, principe révélateur de la structure latente

Le regard statistique constituera dans un premier temps le moyen privilégié d'une appréhension des réalités *durcies* par le travail en entreprise, des évolutions telles qu'elles sont perçues par les salariés répondant à l'enquête.

L'analyse statistique se révèle en effet particulièrement efficace pour dégager la structure latente de comportements et d'attitudes dans laquelle se situent et évoluent (plus ou moins consciemment) les individus. La particularité du mode d'administration des enquêtes statistiques (avec leurs libellés de questions), la nature quasi-officielle de la relation qui s'instaure entre enquêteurs et enquêtés et la succession des questions indiquent parfois d'eux-mêmes les types de comportement que l'enquêteur cherche à mesurer. « Si bien qu'un questionnaire a toujours tendance à durcir et à simplifier les atti-

<sup>35</sup> Cf. *Raisons Pratiques*, op. cit., p. 17 : « le réel est relationnel ».

<sup>36</sup> Cf. Pierre Bourdieu (1979), *La Distinction*, Editions de Minuit, p. 563.

<sup>37</sup> « 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 ».

Source : site Internet de la CFE-CGC ([www.cfecgc.org](http://www.cfecgc.org)).

<sup>38</sup> Cf. op. cit., pp. 70-75 : « La CFE-CGC : La catégorie de l'encadrement – le statut social de cadre ».

tudes mesurées en forçant les enquêtés à se conformer à un modèle cohérent »<sup>39</sup> selon Christian Baudelot et Michel Gollac (2003).

La nature particulière du travail d'objectivation du social que nous permettra de réaliser l'outil statistique est ainsi particulièrement bien adaptée à notre volonté de mettre en évidence l'évolution de la structure latente du champ des relations de force en entreprise.

### 2.3.3. Les entretiens

Les entretiens ethnographiques quant à eux ne se limiteront pas au rôle réducteur d'illustrations anecdotiques des résultats statistiques que nous aurons établi. Rapportés aux évolutions de la structure latente, ils nous permettront de mettre en perspective des trajectoires particulières et ainsi d'observer l'élaboration des stratégies développées par ces individus pris dans ce champ.

Le travail d'objectivation du social que permettent de réaliser les enquêtes ethnographiques apporte une vision complémentaire au travail opéré par les statistiques. Plutôt que de révéler une structure, les entretiens nous permettent en effet d'observer les réactions d'un échantillon d'individus (pas forcément représentatif), suscitées par l'évolution de cette structure. Nous serons ainsi en mesure d'observer la façon dont de nouvelles réalités de l'entreprise sont émergent, des réalités pas encore « durcies » et donc totalement hors de portée des enquêtes statistiques.

## 3. ORGANISATION DU RAPPORT

Notre première partie tentera de déterminer dans quelle mesure on assiste aujourd'hui à une « dévalorisation de l'encadrement hiérarchique ». À l'aide de l'exploitation des enquêtes Conditions de Travail, nous avons ainsi l'intention d'étudier conjointement l'évolution des propriétés sociales des salariés déclarant encadrer et leur position, leur statut en entreprise. La « valeur » de l'encadrement sera ainsi jugée à l'aune de ces évolutions dans la hiérarchie des positions en entreprise. Nous commencerons ainsi par nous intéresser à la structure des diplômes des salariés déclarant encadrer et à leurs bonus salariaux spécifiques. Enfin, nous mettrons en perspective l'évolution de ces structures dans la hiérarchie des catégories de qualification.

Mais l'entreprise, en tant qu'espace social, n'est pas unidimensionnelle, et son découpage par catégories de qualification n'est pas le seul pertinent. Dans la deuxième partie, nous étudierons les manifestations, les « effet » de cette dévalorisation dans deux autres découpages possibles de la population salariée : le sexe et l'âge. Nous verrons ainsi que les évolutions mises en lumière dans la première partie se traduisent par l'émergence de nouvelles stratégies plus ou moins réussies de promotion parmi les femmes et les jeunes, traditionnellement écartés des responsabilités hiérarchiques.

Enfin, dans la troisième partie « Nouvelles manières de dire, nouvelles manières de faire ? », nous étudierons la contrepartie *dans le travail* de la dévalorisation de l'encadrement hiérarchique. Nous nous intéresserons en particulier à l'évolution des conditions de travail des encadrants et à l'évolution des contraintes spécifiques associées à leur activité dans l'entreprise. Nous mettrons ainsi en évidence un phénomène croissant de division du travail d'encadrement hiérarchique, se traduisant par une spécialisation croissante des tâches d'encadrement. Nous tenterons alors de révéler l'existence de formes alternatives d'encadrement – non hiérarchiques –, liées à l'informatisation du travail et à l'émergence du gouvernement d'entreprise, en tant que mode de domination en entreprise.

---

<sup>39</sup> Christian Baudelot, Michel Gollac et al. (2003), *Travailler pour être heureux ?*, Fayard, p. 44.

## Première partie

# LA DÉVALORISATION DE L'ENCADREMENT HIÉRARCHIQUE

---

### INTRODUCTION

Alors même que les structures hiérarchiques sont censées s'aplanir et que les salariés devraient disposer d'une autonomie plus grande, le nombre de salariés déclarant encadrer se maintient et les contraintes hiérarchiques se généralisent (cf. tableau 2).

Cette contradiction entre le discours du *management* et les déclarations des salariés est révélatrice des rapports de force actuellement en jeu en entreprise pour la définition de nouvelles règles du jeu et pour la légitimation de nouvelles façons de gouverner l'entreprise. Le *management* en particulier travaille à la dévalorisation de cette forme de pouvoir, par une politique de plus en plus marquée de déni de son existence. Cette littérature préfère concentrer son attention sur de nouveaux paradigmes destinés à supplanter le principe hiérarchique.

Qui sont ces salariés qui malgré tout persistent à se reconnaître dans ce rôle de chef hiérarchique (cf. tableau 1) ? S'agit-il des mêmes individus, vieillissant avec l'entreprise et destinés à être bientôt remplacés par des générations plus jeunes de salariés formées aux nouveaux principes managériaux ?

#### ***Les enquêtes Conditions de Travail***

Les enquêtes Conditions de Travail permettent de tracer le profil sociologique de ces salariés. Organisées et en grande partie exploitées par la Direction de l'animation de la recherche et des études statistiques (Dares) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité, ces enquêtes sont réalisées en complément de l'enquête Emploi de l'Insee. Le questionnaire est soumis à tous les actifs ayant un emploi parmi le tiers sortant de l'échantillon principal, soit environ 22 000 personnes en 1998 (soit seulement 13 000 salariés d'entreprise, cf. tableau 1). Le champ de ces enquêtes est celui de l'enquête Emploi et représente donc l'ensemble de la population active ayant un emploi<sup>40</sup>.

Les données des enquêtes Conditions de Travail ne reposent pas sur des mesures objectives, cotations de postes ou analyses du travail que pourraient réaliser des ergonomes. Elles passent par les déclarations des salariés. Pour autant, il ne s'agit pas non plus d'enquêtes d'opinion. Les *items* choisis sont aussi factuels que possible.

Tout au long de l'étude, nous avons restreint le champ d'investigation aux seuls *salariés d'entreprise privée ou publique*. On ne traitera donc pas ici le cas des salariés des administrations et des indépendants.

#### ***La question CHEF***

Libellée CHEF dans le questionnaire, une question en particulier que l'on retrouve aux trois dernières dates de l'enquête Conditions de Travail (1984, 1991 et 1998) constitue le cœur de cette première partie :

« Avez-vous d'autres salariés sous vos ordres ou votre autorité ? »

---

<sup>40</sup> Restent cependant exclus certains ouvriers des chantiers temporaires, des jeunes et des étrangers hébergés en foyers, ainsi que des personnes des établissements hospitaliers, scolaires et hôteliers vivant en collectivité.



Cette question nous permettra ainsi de repérer les individus qui déclarent encadrer et que par commodité nous désignerons abusivement « encadrants », « chefs hiérarchiques », ou simplement « chefs ». Sans pour autant oublier, comme nous l'avons rappelé en fin d'introduction, qu'il ne s'agit là que des déclarations des salariés et nous n'avons aucun moyen de vérifier que ces salariés occupent *effectivement* une position hiérarchique.

Cette incertitude sur l'objectivité des réponses n'est d'aucune importance en la matière, puisque c'est précisément *l'évolution des propriétés sociales des salariés qui déclarent encadrer* que nous chercherons à mesurer, et non une quelconque évolution objective d'un poste de travail (qui serait le point de vue d'un ergonome).

Nous nous intéresserons donc aux évolutions qui affectent la population des encadrants (plus exactement des individus qui déclarent encadrer) selon trois dimensions : les chefs sont de moins en moins spécifiquement diplômés (dimension culturelle), ils bénéficient de moins en moins de gratifications économiques spécifiques (dimension économique), et occupent de plus en plus souvent des positions intermédiaires en entreprise (dimension symbolique). Le profil sociologique des salariés assumant des responsabilités hiérarchiques correspondrait ainsi de moins en moins à celui de l'excellence sociale.

## **1. LA DIFFUSION DE L'ENCADREMENT VERS LE BAS DE L'ÉCHELLE SCOLAIRE**

L'encadrement n'est pas une fonction réservée aux salariés les plus diplômés. De fait, la sélection des chefs s'appuie de moins en moins sur le capital culturel certifié. Ce résultat est d'autant plus fort que l'on aurait pu s'attendre à une évolution inverse : le niveau de diplôme dans l'ensemble de la population active ne cessant de s'élever depuis une trentaine d'année, les personnes que les chefs sont amenés à encadrer sont de plus en plus diplômées. On aurait donc pu penser que la légitimation des rapports de subordination se fonde d'autant plus sur le capital scolaire, et que le recrutement des encadrants devienne d'autant plus exigeant en termes de diplôme. Ce n'est pourtant pas le cas.

### **1.1. L'encadrement : un placement relativement délaissé par le capital scolaire**

Le diplôme permet d'évaluer une première forme de valeur sociale associée à la fonction d'encadrement en entreprise. Le plus souvent déterminé avant l'entrée dans le monde du travail<sup>41</sup> – donc *exogène* –, le diplôme peut être considéré comme une forme de capital dont le volume est fixé *ex ante* et que les salariés réinvestissent au moment de leur recrutement.

Certes, la valeur spécifique du capital scolaire peut varier au cours du temps, et s'est vraisemblablement déprécié dans les dernières décennies. Mais le niveau de diplôme reste un indicateur pertinent de la valeur d'un salarié sur le marché du travail, et donc de sa force de négociation au moment de l'embauche. On peut alors imaginer que les salariés les plus diplômés disposent d'une latitude plus large dans le choix de leur travail dans l'entreprise, et s'orientent préférentiellement vers les postes les plus valorisés.

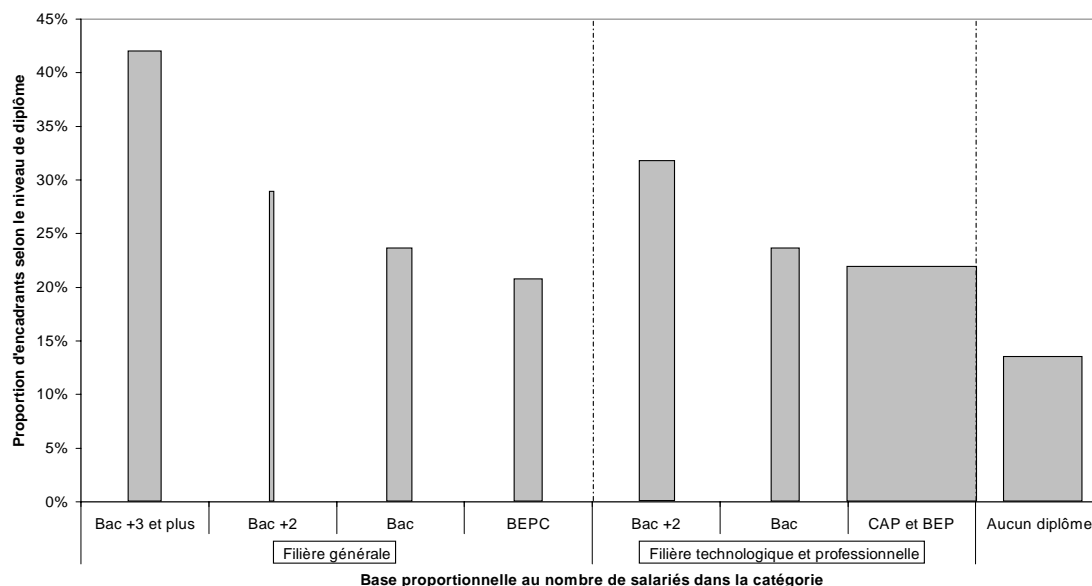
---

<sup>41</sup> De fait, les informations disponibles dans les enquêtes Conditions de travail ne nous permettent pas de distinguer les diplômes obtenus lors de la formation initiale de ceux, certes plus rares, obtenus lors des périodes de formation ultérieures à l'entrée sur le marché du travail.

### 1.1.1. Le diplôme reste un critère fondamental pour l'accès aux responsabilités hiérarchiques

En 1998, quelle que soit la filière, ce sont bien sûr les plus diplômés qui ont le plus de chance d'encadrer et enregistrent les taux d'encadrants les plus élevés (cf. graphique 1) : parmi les diplômés d'un second, d'un troisième cycle universitaire ou d'une Grande Ecole, près d'un salarié sur deux encadre ; ce n'est le cas que d'un salarié diplômé d'un CAP-BEP sur quatre. Les plus désavantagés pour l'accès à cette fonction sont sans surprise les salariés ne disposant d'aucune qualification scolaire : sur huit d'entre eux, seul un salarié non diplômé encadre en 1998.

**Graphique 1**  
**L'encadrement par niveau de diplôme**



Source : Enquête Conditions de Travail 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Note de lecture : La hauteur d'un rectangle est proportionnelle au taux d'encadrants enregistré dans la catégorie, la largeur à l'effectif de la catégorie. L'aire d'un rectangle est donc proportionnelle au nombre de salariés encadrants dans la catégorie.

### 1.1.2. Des chefs peu ou pas diplômés pourtant très présents

S'il apparaît bien que le niveau de diplôme agit positivement sur les chances d'encadrer, les encadrants très diplômés ne représentent pourtant en absolu qu'une faible proportion de la population totale des chefs.

La majorité de la population active n'est que peu ou pas diplômée (BEP-CAP, sans diplôme). Les salariés appartenant à cette catégorie n'ont beau n'avoir que peu de chance d'encadrer, ils sont majoritaires en 1998 dans la population des encadrants : on compte moins d'encadrants diplômés de l'enseignement supérieur que de chefs non diplômés. Et ce sont les titulaires d'un CAP ou d'un BEP qui sont les plus nombreux à déclarer assumer des responsabilités hiérarchiques (ils représentent 32,3 % – près d'un tiers – des chefs). Les chefs sans diplôme ou ayant un CAP-BEP représentent près d'un chef sur deux (cf. tableau 3).

Il apparaît ainsi sans surprise que le capital scolaire facilite l'accès aux responsabilités hiérarchiques en 1998. Et c'est surtout pour les très diplômés (Bac +3 et plus de la filière générale, Bac +2 technologiques) et les individus ne disposant d'aucun diplôme qu'on observe une discrimination sensible pour l'accès à l'encadrement.

**Tableau 3**  
**Diplômes en 1998**

		Ensemble des salariés	Encadrants
Filière générale	Bac +3 et plus	8,4 %	15,8 %
	Bac +2	1,4 %	1,8 %
	Bac	6,4 %	6,8 %
	BEPC	7,4 %	6,8 %
Filière pro et techno	Bac +2	9,1 %	12,9 %
	Bac	7,2 %	7,6 %
	CAP et BEP	33,1 %	32,3 %
Aucun diplôme		27,0 %	16,0 %
Total		100 %	100 %

Source : Enquête Conditions de Travail 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Lecture : Les titulaires d'un Bac général représente 6,4 % de l'ensemble des salariés et 6,8 % de l'ensemble des encadrants.

Les individus ne disposant que d'un faible volume de capital scolaire sont pourtant nombreux à déclarer encadrer et même majoritaires parmi les encadrants. Cette tendance est certainement en partie liée au désir des enquêtés de donner la meilleure image d'eux-mêmes et de valoriser leur activité professionnelle dans un contexte syndical où l'encadrement s'impose comme un enjeu catégoriel de représentation<sup>42</sup>.

En tout état de cause, il apparaît que l'encadrement est aujourd'hui un placement symbolique relativement peu investi par le capital scolaire.

## 1.2. Un placement de plus en plus délaissé depuis quinze ans

L'étude des évolutions de 1984 à 1998 des taux d'encadrants atteste que la présence massive des peu diplômés parmi les chefs n'est pas un phénomène déclinant.

### 1.2.1. La chute des taux d'encadrants parmi les diplômés

Bien au contraire, le lien entre niveau de diplôme et encadrement se manifeste avec beaucoup plus d'intensité en 1984 qu'en 1998. Et cette évolution apparaît de plus beaucoup plus marquée pour les diplômés de la filière générale que pour ceux de la filière technologique.

Ainsi les très diplômés de la filière générale (Bac +3 et plus) assumaient-ils en 1984 beaucoup plus souvent que maintenant des responsabilités hiérarchiques : ils étaient près de deux sur trois à déclarer encadrer en 1984 et sont moins d'un sur deux en 1998 (cf. tableau 4).

Parallèlement à cette évolution, on voit la présence des chefs peu ou pas diplômés se renforcer progressivement pendant cette période : seuls les CAP-BEP et les « sans-diplôme » n'ont pas vu leurs chances d'occuper un poste d'encadrement chuter entre 1984 et 1998. Les taux d'individus déclarant encadrer dans ces catégories ont même légèrement augmenté. Ce qui se traduit *en nombres absolus* par une augmentation importante de leurs effectifs parmi les encadrants, étant donné le volume total des CAP-BEP et des « sans-diplôme » dans la population active (cf. graphique 1 et tableau 3).

<sup>42</sup> Cf. Thomas Amossé (2000) et Introduction pp. 19-20.

**Tableau 4**  
**Taux d'encadrants selon le niveau de diplôme de 1984 à 1998**

		1984	1991	1998
Filière générale	Bac +3 et plus	63,9 %	57,6 %	42,0 %
	Bac +2	38,4 %	34,5 %	28,9 %
	Bac	32,6 %	24,9 %	23,6 %
	BEPC	26,0 %	26,9 %	20,7 %
Filière pro et techno	Bac +2	35,8 %	35,9 %	31,8 %
	Bac	36,0 %	31,5 %	23,5 %
	CAP et BEP	20,9 %	21,3 %	21,8 %
Aucun diplôme		13,0 %	13,5 %	13,3 %
Total		21,5 %	22,4 %	22,4 %

Source : Enquête Conditions de Travail 1984, 1991 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

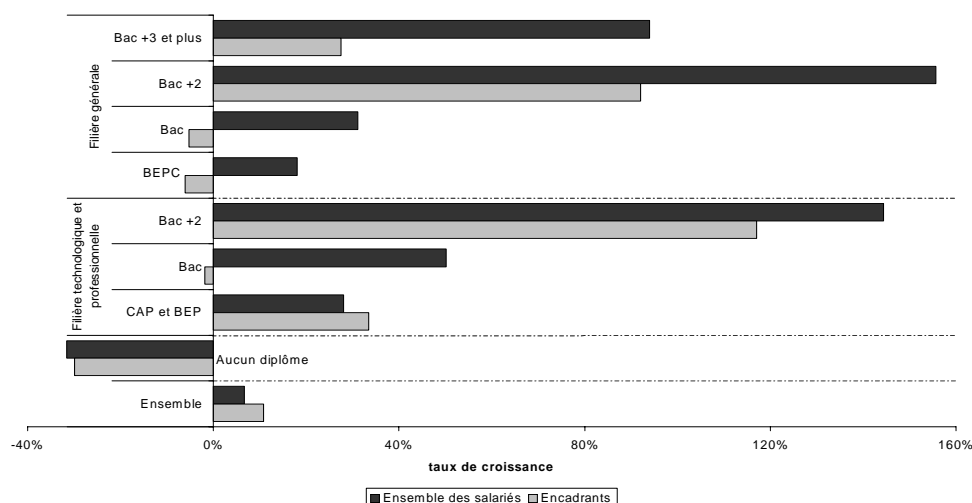
Lecture : 32,6 % des titulaires d'un Bac général déclaraient encadrer en 1984, ils ne sont plus que 23,6 % en 1998.

### 1.2.2. Un recrutement trop peu vif de salariés diplômés aux postes d'encadrement pour maintenir le niveau de diplôme

Les taux d'encadrants ont baissé à presque tous les niveaux de l'échelle scolaire. Mais cela ne signifie pas que le nombre de chefs a baissé pour tous ces niveaux de diplôme : on ne comprend bien ces évolutions que si l'on garde en tête que la structure des diplômes de l'ensemble de la population active et celle de la population encadrante varient en même temps et de manière relativement indépendante.

On constate bien par exemple une diminution du taux de salariés déclarant encadrer parmi les Bac +2 (généraux et technologiques) entre 1984 et 1998 (cf. tableau 4). Ces deux catégories d'encadrants ont pourtant plus que doublé en nombre dans la même période : elles enregistrent des taux de croissance compris entre 100 % et 120 % de leurs effectifs (cf. graphique 2). Mais un tel recrutement massif de Bac +2 aux postes d'encadrement se révèle malgré tout moins important que l'augmentation générale du nombre de ces diplômés dans la population active.

**Graphique 2**  
**Évolution des effectifs par niveau de diplôme entre 1984 et 1998**



Source : Enquête Conditions de Travail 1984 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Note de lecture : Les diplômés d'un Bac+2 général enregistrent une croissance de près de 145 % de leurs effectifs entre 1984 et 1998. Parmi eux, le nombre des encadrants n'a crû dans la même période que de 11 %.

Le recrutement de salariés diplômés aux postes d'encadrement entre 1984 et 1998 n'a pas été assez important pour contrebalancer l'élévation dans la même période des diplômés dans la population active.

Seuls les CAP-BEP ont bénéficié d'un accès privilégié à l'encadrement pendant cette période. Et si le taux de salariés déclarant encadrer dans la population des « sans-diplôme » a augmenté, ce n'est que parce que, parmi eux, ce sont les non encadrants qui ont disparu le plus vite entre 1984 et 1998.

On assiste donc depuis 1984 à une diffusion de l'encadrement vers le bas de l'échelle scolaire : le niveau moyen de qualification de l'ensemble des salariés des entreprises croît plus vite que le niveau moyen de qualification des encadrants. Et l'avantage significatif des salariés les plus diplômés pour l'accès aux responsabilités hiérarchiques ne fait en réalité que décliner depuis quinze ans. Ces évolutions semblent privilégier un nouveau profil d'encadrant issus de la filière technologique (Bac + 2 et surtout CAP-BEP).

Ces conclusions contrastent fortement avec les discours managériaux actuels qui promeuvent le modèle du chef charismatique, animateur ou encore « mailleur de réseaux<sup>43</sup> » (cf. Boltanski et Chiapello [1999] qui ont mis en évidence l'émergence de cette figure sur la base d'un corpus étendu de textes de management). Ces discours négligent ainsi – consciemment ou inconsciemment – une dimension grandissante de l'autorité en entreprise : l'émergence, relativement aux évolutions des autres catégories de diplômés, d'un modèle de chef issu de la filière technologique, vraisemblablement sélectionné en entreprise pour ses compétences techniques.

### 1.3. Une évolution en faveur des moins diplômés, mais *par défaut*

Ces évolutions ne peuvent-elles n'être que les artefacts résultant d'effets de structure incontrôlés ? En effet l'importance croissante des chefs peu diplômés ne pourrait trouver son origine que dans un pur effet de génération, et ne résulter – par exemple – que de l'arrivée massive et tardive d'une génération relativement âgée (et donc moins diplômée que la jeune génération) aux postes d'encadrement.

#### 1.3.1. Des évolutions confirmées toutes choses égales par ailleurs

Une analyse *toutes choses égales par ailleurs* de l'impact du diplôme sur les chances d'encadrer – c'est-à-dire neutralisant les évolutions de la structure d'âge, de sexe, de nationalité et d'origine sociale des encadrants – infirme ces hypothèses. En premier lieu, on constate bien l'existence à toutes les dates d'une association positive entre niveau de diplôme et encadrement : quelle que soit la date, le rapport de chance (*Odds Ratio*<sup>44</sup>) pour l'accès aux responsabilités hiérarchiques s'établit en faveur des plus diplômés. En 1998 par exemple, un salarié titulaire d'un diplôme supérieur à un premier cycle universitaire a près de 5 fois plus de chance d'encadrer qu'un salarié non diplômé (cf. modèle 1 figurant en annexe). Mais l'impact du diplôme sur les chances d'encadrer s'atténue progressivement entre 1984 et 1998, et ce quel que soit le niveau de diplôme<sup>45</sup>. En effet, pour l'accès à une position d'encadrement, l'avantage spécifique des plus diplômés était très supérieur en 1984 à ce qu'il est devenu en 1998 : le rapport de chance s'élevait à près de 10 en faveur des salariés ayant un diplôme supérieur à un Bac + 2. Plus généralement, les avantages spécifiques liés aux différents diplômes se réduit (les courbes « se couchent » progressivement de 1984 à 1998 sur le graphique 3).

<sup>43</sup> Le « mailleur de réseau » est celui qui possède le « capital social » qui lui permet de connecter deux réseaux qui sans lui fonctionneraient indépendamment. Il est donc source de « synergies » pour l'entreprise.

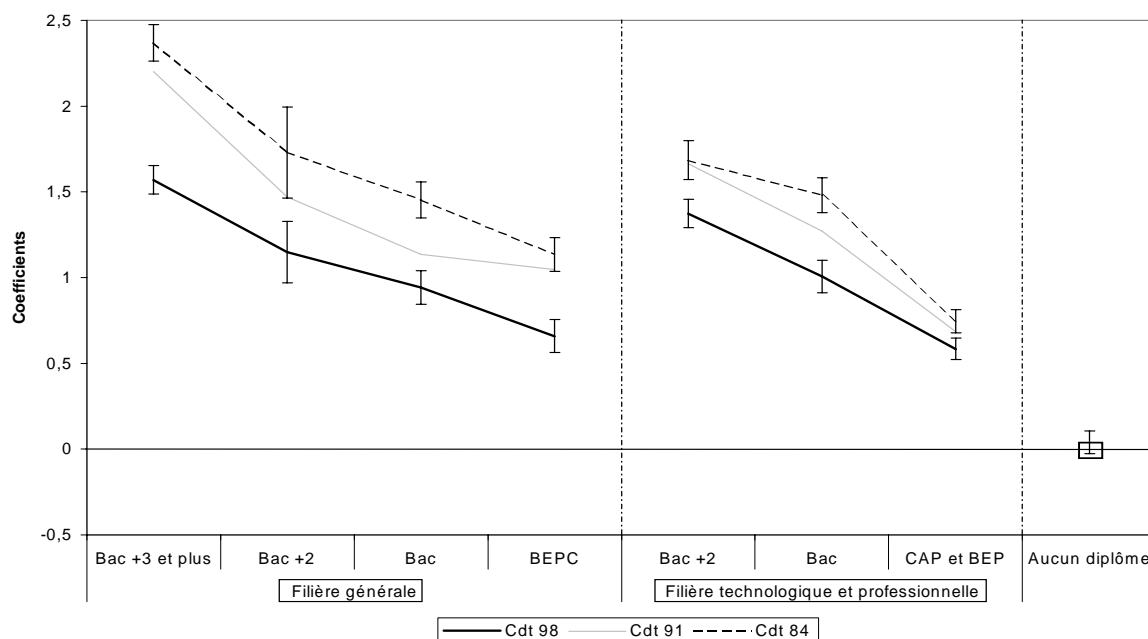
<sup>44</sup> Dans un modèle logistique, les rapports de chances (*odds ratios*) sont calculés en appliquant la fonction exponentielle aux coefficients estimés.

<sup>45</sup> Il est possible dans le cadre de ce modèle de comparer l'impact d'un même diplôme sur les chances d'encadrer à deux dates différentes, car il a été calculé sur l'ensemble des salariés aux trois dates, le diplôme lui-même (figurant parmi les variables explicatives) ayant été ventilé par la date.

### 1.3.2. Un affaiblissement général du lien diplôme-encadrement

Cette analyse révèle aussi que, pour les salariés très ou peu diplômés de la filière technologique (Bac + 2 ou CAP-BEP), les chances d'accéder aux responsabilités hiérarchiques ne se sont en réalité pas améliorées entre 1984 et 1998 : ils ont presque toujours autant – ou si peu – de chance d'exercer des responsabilités hiérarchiques. Si ce modèle d'encadrants semblait se développer dans notre étude en dynamique, ce n'est que relativement à tous les autres niveaux de diplôme, pour lesquels les chances d'accès à l'encadrement ont nettement chuté.

**Graphique 3**  
**Impact du diplôme sur les chances d'encadrer**



Source : Enquête Conditions de Travail 1984, 1991 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Méthodologie : Modèle logistique appliqué à l'ensemble des enquêtés aux trois dates (cf. encadré méthodologique 1 et modèle 1 en annexe). Le fait de déclarer encadrer est modélisé par le niveau de diplôme, ventilé par la date (avec comme modalité de référence « ne pas avoir de diplôme en 1998 »), le sexe, l'âge, la nationalité et la catégorie socio-professionnelle du père.

Les barres d'erreur représentent un intervalle d'un écart-type autour du coefficient estimé en 1984 et 1998.

Ainsi la diffusion de l'encadrement vers le bas de l'échelle scolaire dans les déclarations des salariés ne passe pas par une ouverture progressive de cette fonction aux moins diplômés, mais s'opère plutôt *par défaut*. L'usage du diplôme comme critère de sélection pour l'accès aux responsabilités hiérarchiques s'affaiblit : cela se manifeste plus particulièrement pour la filière générale – et pour les plus diplômés de cette filière. Ces évolutions se traduisent donc par une amélioration *relative* (même si elle n'est pas *absolue*) des chances d'encadrer pour les salariés diplômés de la filière technologique (plus particulièrement d'un CAP-BEP ou d'un Bac+2).

L'encadrement se révèle être un placement de moins en moins légitime pour le capital scolaire, et se diffuse ainsi progressivement vers le bas de l'échelle scolaire. Les salariés les plus diplômés continuent à déclarer plus facilement encadrer, mais l'avantage spécifique qu'ils tirent de la possession d'une telle forme de capital se traduit de moins en moins immédiatement par un accès privilégié aux postes d'encadrement. Dans le même temps, les moins dotés en capital scolaire, autrement dit les moins diplômés et les diplômés de la filière technologique dominée par la filière générale, voient donc par défaut leur accès facilité à l'encadrement.

Deux interprétations concurrentes peuvent être alors avancées pour expliquer cet affaiblissement du lien entre diplôme et encadrement. Il peut en effet résulter directement d'une dévalorisation de

l'encadrement, ou inversement d'une dévalorisation du capital scolaire, des diplômes, sur le marché du travail.

L'exploitation de données relatives à une dimension complémentaire du travail – le salaire – va nous permettre d'approcher différemment la question de l'évaluation de la « valeur » respective du capital scolaire et de l'encadrement.

### Encadré méthodologique 1 Les régressions logistiques

La régression logistique repose sur un schéma probabiliste linéaire. Il s'agit de la régression d'une variable dichotomique  $y$  (encadrer ou non) sur un ensemble de variables dites « explicatives ». La régression est effectuée plus précisément sur une variable latente non observable et continue  $y^*$  (du type « propension à encadrer ») qui détermine l'observable dichotomique selon son signe ( $y$  vaut 1 si  $y^*$  est positif, 0 sinon) :

$$y^* = \text{Constante} + b_1 \text{ Femme} + b_2 \text{ Moins de 25 ans} + \dots + \text{Résidus}$$

Le terme « logistique » vient de la loi que l'on postule sur les résidus de l'équation économétrique latente. L'estimation des coefficients  $b$  des variables explicatives repose sur un schéma de maximisation de la vraisemblance ; les conditions d'identifiabilité de l'équation imposent pour chaque dimension explicative le choix d'une modalité de référence. L'ensemble de ces modalités de référence détermineront le portrait de ce que nous appellerons le « personnage de référence » du modèle considéré.

L'interprétation fait apparaître le « rapport de chances » (*Odds Ratio* en Anglais) de chaque modalité  $x$  des variables explicatives, c'est-à-dire la probabilité de déclarer encadrer sachant que l'on diffère du personnage de référence **uniquement** par la modalité  $x$ , sur la probabilité d'être le personnage de référence : cet indicateur mesure ainsi le « rapport de chance » quant à l'appartenance au groupe des encadrants associé au facteur  $x$ , « tous les autres facteurs étant égaux par ailleurs ».

Pour estimer ce modèle, nous avons utilisé les données des trois enquêtes Conditions de Travail (1984, 1991 et 1998) en même temps. Selon le phénomène étudié, les modalités d'une variable explicative (par exemple le diplôme ou l'âge) ont été croisées avec la date d'observation. Cette méthode permet d'analyser les évolutions dans le temps de l'impact des diplômes ou de l'âge sur le fait d'être chef en prenant en compte les modifications de la structure des diplômes ou de l'âge dans la population.

## 2. ENCADREMENT ET GRATIFICATIONS ÉCONOMIQUES

L'étude des salaires des encadrants permet d'apporter un premier élément de réponse à la question des évolutions relatives de la valeur symbolique des diplômes et de l'encadrement : les gratifications économiques des chefs baissent entre 1984 et 1998, et la dévalorisation économique des diplômes ne peut expliquer qu'une partie de cette baisse.

### 2.1. La dévalorisation économique de l'encadrement par rapport au diplôme

L'avantage économique que les chefs hiérarchiques tirent spécifiquement de leur position s'amenuise. Les gratifications économiques associées à l'occupation d'un poste d'encadrement ont chuté entre 1991 et 1998, et les salaires moyens des encadrants et des non encadrants convergent. Les salariés déclarant assumer des responsabilités hiérarchiques sont de moins en moins bien rémunérés (cf. tableau 5).

**Tableau 5**  
**Salaires des encadrants et des non encadrants (moyennes)**

(en Francs)	1991	1998
Encadrants	12 132	13 287
Non encadrants	7 139	8 307
Bonus des encadrants sur les non encadrants	+ 69,9 %	+ 60,0 %

Source : Enquête Conditions de Travail 1991 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises à temps plein.

Lecture : En 1991, les encadrants gagnent en moyenne 69,9 % de plus que les non encadrants.

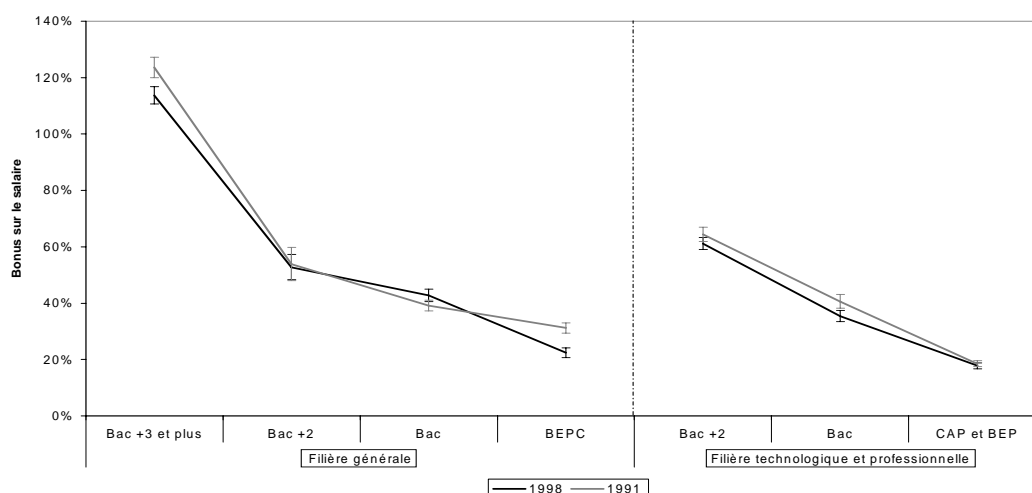
Le salaire des encadrants se rapproche de celui des non encadrants. Mais cette convergence des revenus des uns et des autres s'est accompagnée de changements structurels importants que nous avons évoqués plus haut : les salariés sont de plus en plus âgés, alors que les jeunes générations de salariés sont de plus en plus diplômées. L'expérience professionnelle et le niveau de diplôme sont des facteurs qui peuvent jouer de manière contradictoire pour l'accès aux responsabilités hiérarchiques.

Il est donc nécessaire de neutraliser ces effets de structure pour étudier plus finement l'évolution des avantages salariaux des encadrants.

### 2.1.1. La valeur économique des diplômes se maintient

Il apparaît ainsi qu'en contrôlant les effets d'âge, de sexe, de nationalité et d'origine sociale, la dévalorisation économique des diplômes reste marginale par rapport à la baisse des avantages salariaux des encadrants. La valeur de l'ensemble des diplômes de la filière technologique, et des diplômes intermédiaires (Bac, Bac + 2) de la filière générale se sont maintenus entre 1991 et 1998. Et ce n'est qu'aux extrémités de l'échelle scolaire que l'on observe une réelle dévalorisation économique des diplômes (cf. graphique 4).

**Graphique 4**  
**Bonus salariaux associés aux diplômes**



Source : Enquête Conditions de Travail 1991 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises à temps plein.

Méthodologie : Régression des moindres carrés ordinaires (cf. encadré méthodologique 2 et modèle 4 en annexe). Les bonus salariaux correspondent aux taux de salaire supplémentaire touchés par les salariés par rapport au salaire d'un salarié sans diplôme.



Les diplômés d'un niveau supérieur au premier cycle universitaire enregistrent une baisse sensible des avantages salariaux spécifiques auxquels ils donnent droit en moyenne. De même, à l'autre bout de l'échelle scolaire de la filière générale, la valeur économique du BEPC diminue sensiblement.

La valeur économique des diplômes de la filière technologique et des diplômes intermédiaires de la filière générale (Bac, Bac + 2) se maintient quant à elle assez largement entre 1991 et 1998.

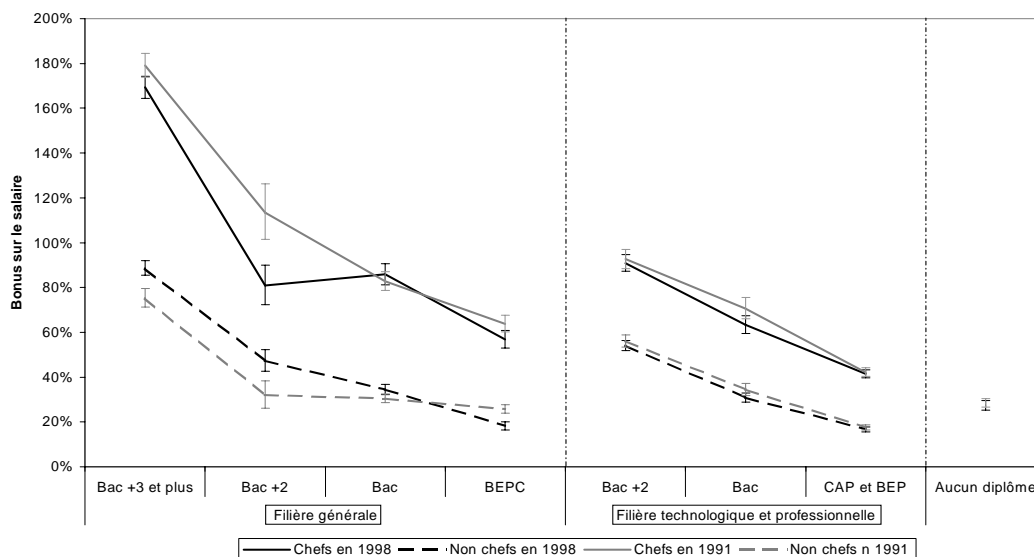
### 2.1.2. Une convergence des salaires d'autant plus rapide que les salariés sont plus diplômés

À niveau de diplôme donné, les chefs continuent en 1998 à gagner plus que les autres salariés, malgré la diminution de l'avantage économique spécifique qu'ils tirent de leur position hiérarchique. Mais une étude conjointe des effets du diplôme et de la position d'encadrant sur le salaire fait apparaître que certains chefs ont perdu plus que d'autres dans la même période : la perte de valeur de la position de chef n'est pas uniforme dans la structure des diplômes. Elle est nettement plus importante parmi les salariés titulaires d'un diplôme supérieur au Bac général, que parmi les autres salariés (cf. graphique 5).

Pour les plus diplômés de la filière générale (Bac + 2 et plus), les avantages économiques ont été revus à la baisse. Ces salariés devraient pourtant bénéficier d'un effet de rareté, puisque le nombre d'encadrants très diplômés chute par rapport au nombre des non encadrants de 1984 à 1998 (cf. plus haut). Pour ces salariés, les bonus associés au fait d'être chef sont encore considérables en 1998, mais sont moins importants qu'en 1991. Parallèlement, l'avantage économique des non chefs ayant un diplôme du supérieur s'est accru. Cette évolution croisée des bonus salariaux accordés aux diplômés a contribué à maintenir constante (ou à peu près) la rentabilité des diplômes, et à dégrader la situation économique des encadrants par rapport à celle des non encadrants parmi les plus diplômés.

Pour les autres niveaux de diplôme et pour les « sans-diplôme », les gratifications économiques accordées aux chefs sont restées stables, notamment dans l'ensemble de la filière technologique.

**Graphique 5**  
**Bonus salariaux des encadrants et des non encadrants selon le diplôme**



Source : Enquête Conditions de Travail 1991 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises à temps plein.

Méthodologie : Régression des moindres carrés ordinaires (cf. encadré méthodologique 2 et modèle 5 en annexe). Les bonus salariaux correspondent aux taux de salaire supplémentaire touchés par les salariés par rapport au salaire d'un salarié sans diplôme et non chef.

Pour les salariés ayant un diplôme supérieur au bac général, encadrer est devenu de moins en moins intéressant financièrement. Ces évolutions salariales permettent de préciser ce qu'il faut entendre

par dévalorisation de l'encadrement. C'est parce que les salariés les mieux dotés en capital culturel se détournent des postes d'encadrement qu'une telle position en entreprise s'accompagne désormais d'un bonus salarial amoindri pour ces catégories.

En revanche, l'encadrement conserve sa valeur pour les salariés les moins diplômés. Ce n'est donc pas une dévalorisation globale de l'encadrement que font apparaître ces évolutions, mais une dévalorisation pour les seuls salariés particulièrement dotés en capital scolaire.

## 2.2. Une dévalorisation différenciée selon la qualification du poste

L'encadrement cesse progressivement d'être une fonction valorisée – et donc valorisante – pour les salariés les plus qualifiés. Les responsabilités hiérarchiques gardent néanmoins leur prix pour les autres. Lit-on les mêmes évolutions, non plus cette fois dans la structure des diplômes, mais dans la structure de qualification des postes ?

De la même manière, la dévalorisation économique de l'encadrement apparaît d'autant plus marquée que l'on s'approche du sommet de l'échelle des catégories de qualifications. La seule catégorie qui enregistre une chute significative du bonus accordé à ses encadrants (par rapport à ses non encadrants) se trouve précisément être celle des cadres. Cette chute est spectaculaire : en 1991, un cadre chef touchait 21 francs par mois de plus qu'un cadre non chef ; en 1998, il ne touche plus que 13,5 francs de plus. Dans le même temps, la valeur économique de l'encadrement reste stable pour les autres catégories de qualification.

La baisse pour les cadres est telle que le bonus salarial accordé aux cadres encadrants devient en 1998 inférieur au bonus accordé aux ouvriers-employés non qualifiés assumant des responsabilités hiérarchiques.

**Tableau 6**  
**Bonus salariaux des encadrants**

	1991		1998	
	Coefficient	Ecart-type	Coefficient	Ecart-type
Ensemble	29,7 %	1,4 %	27,1 %	1,2 %
Cadres	21,0 %	3,6 %	13,5 %	2,7 %
Professions intermédiaires	10,1 %	1,7 %	11,8 %	1,5 %
Ouvriers et employés qualifiés	10,0 %	1,3 %	8,8 %	1,2 %
Ouvriers et employés non qualifiés	18,0 %	3,5 %	18,1 %	3,4 %

Source : Enquête Conditions de Travail 1991 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises à temps plein.

Méthodologie : Régression des moindres carrés ordinaires (cf. modèle 5 sur sous-champs).

Note de lecture : En 1991, à âge, sexe, diplôme, nationalité, origine sociale égaux, les chefs touchaient un salaire supérieur de 29,7 % aux salaires des autres salariés. Au sein des cadres uniquement, ce bonus s'élève à 2 %.

Le *prix* de l'encadrement se maintient en bas de l'échelle et chute en haut : les moins qualifiés s'emparent de ce que les plus qualifiés délaissent.

### **Encadré méthodologique 2**

#### **Les régressions des moindres carrés ordinaires**

Ce type de régression, désigné parfois simplement par les initiales MCO, repose comme la précédente sur un schéma linéaire. Dans ce cas, il s'agit plus simplement de la régression d'une variable continue  $y$  (le salaire par exemple) sur un ensemble de variables dites « explicatives » et regroupées dans une matrice  $X$ .

Dans le cas où la variable expliquée  $y$  est le salaire, l'usage est de « log-linéariser » l'équation, c'est-à-dire d'expliquer le salaire transformé par la fonction logarithme plutôt que simplement le salaire, afin d'améliorer la qualité de l'estimation des paramètres de l'équation :

$$\text{Log}(y) = \text{Constante} + Xb + \dots + \text{Résidus}$$

La loi que l'on postule sur les résidus de cette équation économétrique est la loi normale.

Pour évaluer l'impact des variables explicatives sur le salaire lui-même, il faudra appliquer la fonction exponentielle à l'ensemble des paramètres  $b$  calculés, en gardant à l'esprit que par cette opération on transforme une modélisation de type additive en représentation multiplicative des effets (c'est pourquoi les résultats de ces régressions, les « bonus salariaux », sont présentés comme des taux dans les graphiques).

Pour estimer ce modèle, nous avons utilisé les données des trois enquêtes Conditions de Travail (1984, 1991 et 1998) en même temps. Pour la mise en œuvre de ces régressions économétriques, nous n'avons gardé que les salariés d'entreprise travaillant à temps plein et qui déclaraient un salaire compris entre 1 000 et 100 000 Francs par mois (afin de se prémunir contre d'éventuels points aberrants).

Comme précédemment, selon le phénomène étudié, les modalités d'une variable explicative (par exemple le diplôme ou le fait d'encadrer) ont été croisées avec la date d'observation.

### **3. LA DÉVALORISATION SYMBOLIQUE DE L'ENCADREMENT**

Des chefs moins diplômés et d'autant moins spécifiquement bien rémunérés qu'ils occupent une position élevée dans la hiérarchie des catégories de qualification...

Cette dernière référence à une hiérarchie des positions en entreprise nous intéresse particulièrement, dans la mesure où elle permet d'affiner notre analyse des effets du diplôme. Le capital scolaire, en tant que capital culturel certifié, sanctionne en effet aussi bien officiellement les compétences techniques ou professionnelles acquises à l'école, que plus officieusement un niveau social. Sans qu'il soit pour nous possible d'en distinguer les effets respectifs. Les catégories de qualification permettent de saisir plus directement la valeur symbolique de la fonction d'encadrement dans le contexte spécifique de l'entreprise, et de se détacher – en l'objectivant – de la référence à l'institution scolaire et à la domination culturelle auquel renvoie aussi le diplôme.

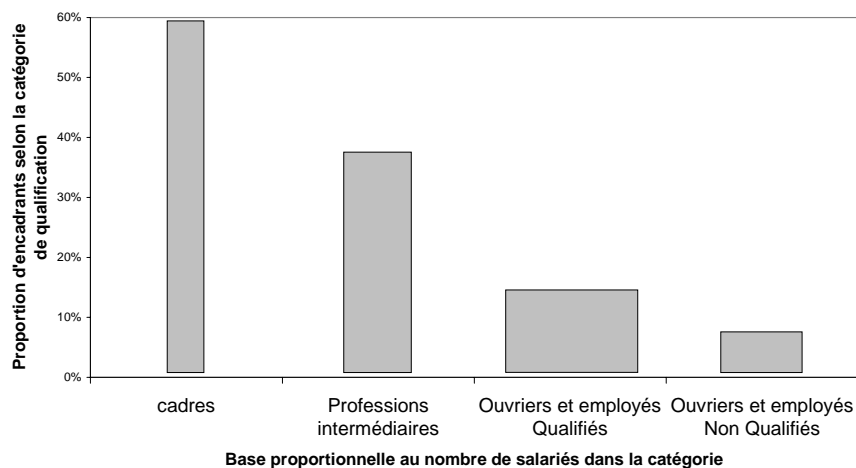
#### **3.1. Un déclassement progressif dans la structure des catégories de qualification**

Un poste de travail en entreprise s'identifie à une rencontre entre la compétence d'un salarié (son niveau de diplôme) et le niveau de compétence exigée par le poste (cf. les travaux de Salais, Cézard et Chenu). Les catégories socioprofessionnelles – nous renvoyant à la fois au niveau de qualification des salariés et au contenu du travail, à la qualification du poste – intègrent ces deux dimensions de l'analyse : celles liées à l'institution scolaire et celles liées au travail lui-même.

### 3.1.1. Des cadres souvent encadrants...

Dans la hiérarchie des catégories de qualification, un statut élevé (en particulier celui de cadre) assure de meilleures chances pour l'accès à un poste comprenant des responsabilités hiérarchiques. L'encadrement apparaît encore davantage lié à la catégorie de qualification qu'il n'était sensible au niveau de diplôme : près de six cadres sur dix encadrent, alors que cette fonction ne concerne que moins d'un employé-ouvrier non qualifié sur dix (cf. graphique 6).

**Graphique 6**  
**Catégories de qualification et encadrement**



Source : Enquête Conditions de Travail 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Lecture : En 1998, les cadres représentent 11,6 % de l'ensemble des salariés des entreprises. Les encadrants constituent 59,4 % de cette catégorie.

### 3.1.2. ...des encadrants pas si souvent cadres

Ce ne sont pourtant pas ceux qui ont le plus de chance d'être chef (les cadres) qui sont les plus nombreux à encadrer : ce sont en effet les salariés exerçant une profession intermédiaire qui déclarent le plus souvent assumer des responsabilités hiérarchiques. De plus, un encadrant sur trois est exécutant (ouvrier ou employé, cf. tableau 7). Ce phénomène, mis en évidence par Serge Volkoff (1987) à partir de l'enquête Conditions de Travail de 1984, se confirme et s'accroît en 1998.

**Tableau 7**  
**Catégories de qualification des encadrants en 1998**

	Ensemble des salariés	Encadrants
Cadres	11,6 %	30,8 %
Professions intermédiaires	21,2 %	35,3 %
Ouvriers et employés Qualifiés	41,6 %	26,1 %
Ouvriers et employés Non Qualifiés	25,6 %	7,8 %
Total	100 %	100 %

Source : Enquête Conditions de Travail 1998 Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Lecture : En 1998, les ouvriers et employés non qualifiés constituent 25, % de la population salariée des entreprises et 7,8 % de l'ensemble des encadrants.

Loin d'être réservé aux seuls salariés les mieux placés dans la hiérarchie symbolique des catégories de qualification, l'encadrement apparaît fréquemment dans les réponses de salariés moins dotés en capital symbolique comme une tâche effectivement assumée (plus de deux salariés déclarant encadrer sur trois ne sont pas cadres). Seuls les ouvriers et employés non qualifiés ne déclarent que rarement assumer des responsabilités hiérarchiques dans leur travail.

### 3.1.3. Des encadrants de moins en moins souvent qualifiés

L'évolution de 1984 à 1998 des réponses des enquêtés à la question CHEF à niveau de qualification donné témoigne de l'importance croissante des chefs exécutants dans l'ensemble de la population encadrante. Deux grands mouvements apparaissent en effet, et dessinent les contours de la dévalorisation de l'encadrement en entreprise : la percée des cadres non encadrants, et simultanément le développement progressif d'un encadrement ouvrier ou employé.

**Tableau 8**  
**Taux d'encadrants selon la catégorie de qualification**

	1984	1991	1998
Cadres	73,9 %	68,6 %	59,4 %
Professions Intermédiaires	44,7 %	40,6 %	37,2 %
Ouvriers et employés Qualifiés	11,8 %	13,7 %	14,0 %
Ouvriers et employés Non Qualifiés	5,2 %	5,8 %	6,8 %
Total	21,5 %	22,4 %	22,4 %

Source : Enquête Conditions de Travail 1984, 1991 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Lecture : en 1984, 44,7 % des professions intermédiaires occupaient un poste d'encadrement, en 1998, c'est le cas de 37,2 % d'entre eux.

Les salariés occupant les postes les plus qualifiés semblent ainsi de moins en moins concernés par l'encadrement, et cette fonction est désormais plus souvent assumée par des salariés occupant des postes moins qualifiés.

Alors que les cadres encadrent moins (près de trois cadres sur quatre encadraient en 1984, ils ne sont plus que trois sur cinq en 1998), la proportion de chefs parmi les ouvriers et les employés n'a fait qu'augmenter dans la même période, passant de 9,3 % en 1984 à 11,3 % en 1998 (cf. tableau 8).

### 3.1.4. Parmi les cadres, relativement plus de non encadrants que d'encadrants de 1984 à 1998

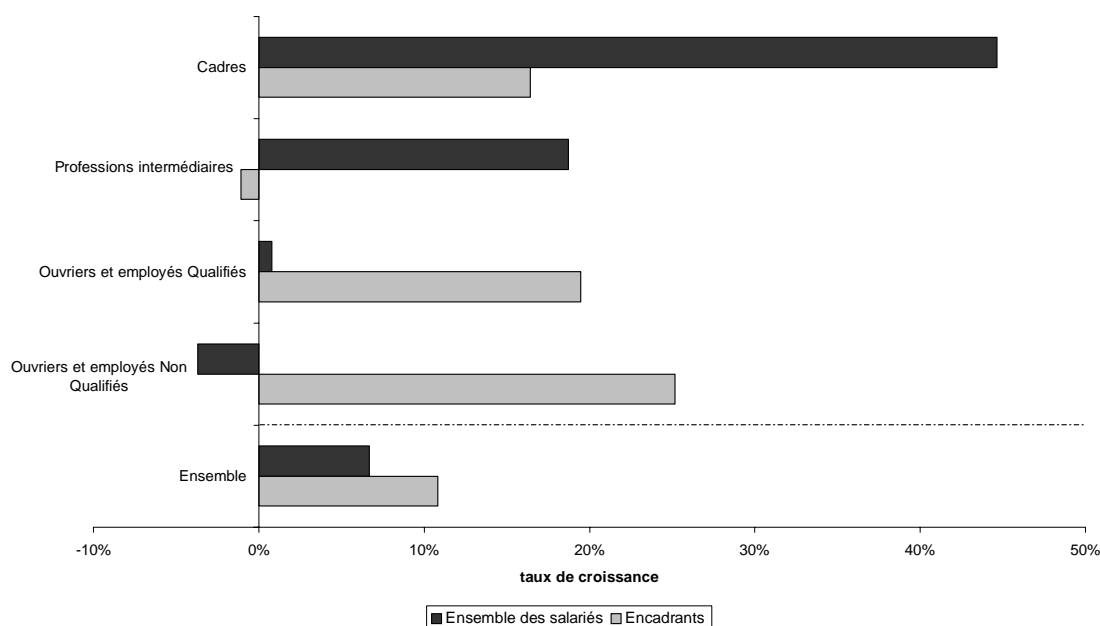
Ces évolutions ne sont pas à interpréter comme une diminution du nombre des cadres assumant des responsabilités hiérarchiques. En effet, on n'enregistre une diminution du nombre d'encadrants entre 1984 et 1998 que pour les seules professions intermédiaires. Le nombre de chefs n'a fait qu'augmenter partout ailleurs, et en particulier pour les cadres.

Mais la croissance du nombre de cadres encadrants reste inférieure à celle de l'ensemble des cadres entre 1984 et 1998 : les cadres sont devenu relativement plus nombreux à refuser des responsabilités hiérarchiques pendant la même période.

Parmi l'ensemble des salariés, les cadres et les professions intermédiaires sont les seules catégories qui connaissent depuis 15 ans une croissance importante de leurs effectifs. Le nombre total d'ouvriers et d'employés quant à lui stagne, voire régresse dans le cas des non qualifiés. Peu de postes d'ouvrier ou d'employé ont donc été créés *en net* entre 1984 et 1998. En revanche, une partie des postes déjà existants se sont vu attribuer des responsabilités hiérarchiques : les taux de crois-

sance du nombre de chefs enregistrés dans ces catégories sont de l'ordre de 20 % d'encadrants en plus dans la même période<sup>46</sup> (cf. graphique 7).

**Graphique 7**  
**Évolution de la structure des catégories de qualification entre 1984 et 1998**



Source : Enquête Conditions de Travail 1984 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Lecture : Entre 1984 et 1998, le nombre de cadres a augmenté de 45 %, le nombre de cadres occupant des postes d'encadrement de 16 %.

### 3.1.5. Une politique délibérée de promotion d'un encadrement de proximité ?

Il est probable que ces évolutions traduisent les effets de la politique d'émulation menée par certaines directions d'entreprises (souvent d'usines), consistant à confier des responsabilités hiérarchiques à des salariés sans pour autant leur donner un statut ou un salaire qui les distinguerait de leurs subordonnés. On pense ainsi à l'expérience de l'« invention des moniteurs »<sup>47</sup> menée par les usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard dans les années 80 et analysée par Stéphane Beaud et Michel Pialoux (1999) : dans l'espoir souvent déçu de voir leurs conditions professionnelles s'améliorer, ces moniteurs – ouvriers « promus » sans que cette promotion ne se traduise par aucune amélioration économique ou symbolique de leur position – étaient prêts à admettre les valeurs de l'entreprise et à assumer la tâche de contrôler le travail de l'équipe dont ils avaient la responsabilité.

Le déficit d'encadrants causé par la désaffection manifeste des cadres à l'égard de l'encadrement semble ainsi devoir être comblé par l'attribution plus fréquente de responsabilités hiérarchiques à des salariés occupant une position intermédiaire en entreprise (professions intermédiaires, et surtout ouvriers-employés qualifiés). Même s'il ne s'impose aujourd'hui encore qu'assez marginalement, on voit ainsi émerger un nouveau modèle de chef ouvrier-employé (plus souvent à des postes qualifiés), parallèle au modèle analysé précédemment des chefs diplômés d'un CAP-BEP ou d'un Bac + 2 technologique.

<sup>46</sup> De tels taux de croissance correspondent concrètement à la création d'un nombre important de postes d'encadrement parmi les ouvriers-employés qualifiés (où les chefs étaient déjà nombreux en 1984), et à la création d'un nombre plus réduit de postes d'encadrement parmi les ouvriers-employés non qualifiés (où les chefs restent très minoritaires aussi bien en 1984 qu'en 1998, cf. Tableau 7).

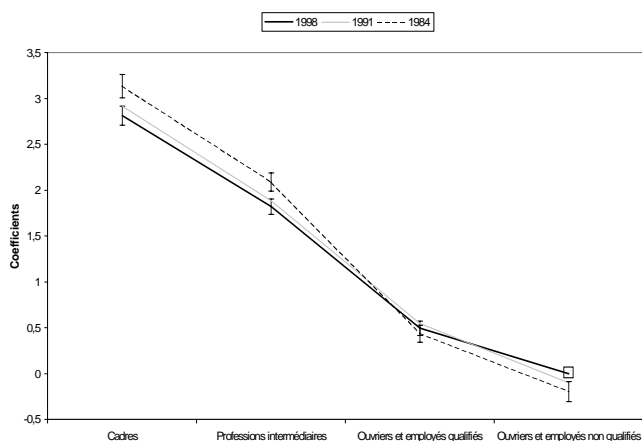
<sup>47</sup> Titre d'une section, Cf. *op. cit.*, p. 43.

On concluait à un affaiblissement du lien entre diplôme et encadrement (affaiblissement qui se manifestait avec plus d'intensité pour les diplômes élevés), on observe ici une recomposition de la population encadrante dans la hiérarchie symbolique des entreprises. Cette recomposition traduit clairement le phénomène de dévalorisation qui touche la fonction de chef : l'encadrement, en tant que *position* dans l'entreprise, semble devoir échoir de plus en plus souvent à des salariés occupant des niveaux de qualification relativement plus bas en entreprise, et donc vraisemblablement plus proches du niveau des salariés qu'ils sont amenés à encadrer.

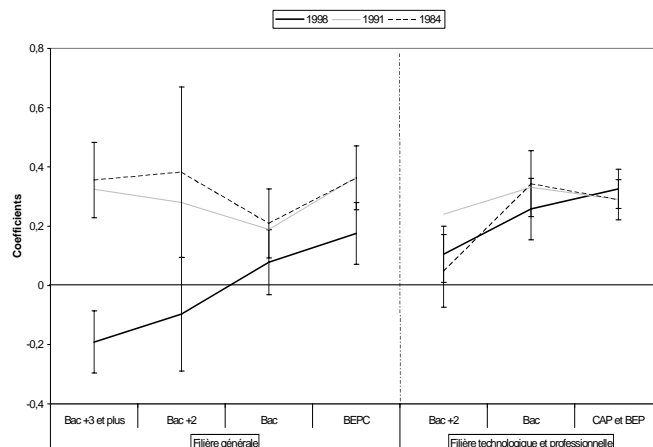
### 3.2. La qualification du poste : entre diplôme et responsabilités hiérarchiques

Mais dans la mesure où leurs effets se croisent, comment faire la part des effets imputables à l'évolution de la structure des diplômes de ceux de la structure des qualifications ? Ces évolutions doivent-elles être interprétées comme un accès facilité à l'encadrement pour les moins diplômés à niveau de qualification donné, ou au contraire avant tout comme un recrutement des chefs à des niveaux de qualification moins élevés (avec comme corollaire de cette politique de recrutement une baisse du niveau de diplôme des encadrants) ?

**Graphique 8 Chances d'encadrer selon la catégorie de qualification**



**Graphique 9 Chances d'encadrer selon le niveau de diplôme**



Source : Enquête Conditions de Travail 1984, 1991 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Méthodologie : Modèle logistique appliqué à l'ensemble des enquêtés aux trois dates (modèle 2). Le fait de déclarer encadrer est modélisé par le niveau de diplôme et l'appartenance à une catégorie de qualification, ventilés par la date, le sexe, l'âge, la nationalité et la catégorie socioprofessionnelle du père. Les modalités de référence pour le diplôme et la qualification sont « ne pas avoir de diplôme en 1998 » et « être ouvrier-employé non qualifié en 1998 »).

L'introduction des catégories de qualification dans le modèle logistique (cf. modèle 2 et encadré méthodologique 1) perturbe fortement l'estimation des coefficients associés aux diplômes. À tel point que l'impact du niveau de diplôme sur les chances d'encadrer s'inverse même : en 1998, à niveau de qualification égal, plus on est diplômé, moins on a de chance d'encadrer (cf. graphique 9) ; alors qu'à niveau de diplôme égal, le niveau de qualification du poste continue à avoir une influence très positive sur les chances d'encadrer (cf. graphique 8).

Dans cette analyse, l'appartenance à une catégorie de qualification apparaît comme la donnée essentielle pour prévoir les chances d'encadrer ; et le diplôme n'interviendrait alors qu'en second lieu, pour nuancer ces prédictions en précisant qu'à niveau de qualification donné ce sont les moins diplômés qui en 1998 encadrent le plus souvent.

### 3.2.1. Catégories de qualification et encadrement : une causalité ambiguë

Même s'ils révèlent clairement la force du lien qualification-encadrement, il faut néanmoins nuancer les résultats que nous venons de commenter. Les régressions économétriques dont nous nous sommes servis pour construire les graphiques 8 et 9 sont en effet d'assez mauvaise qualité pour évaluer les effets du diplôme : elles traitent côte à côte le diplôme et la qualification comme deux variables absolument équivalentes – du point de vue économétrique – pour expliquer l'accès aux responsabilités hiérarchiques. Ce qui n'est pas justifié en pratique.

Le diplôme peut être en effet considéré comme *exogène* pour expliquer l'accès à l'encadrement ; son niveau est généralement fixé avant l'entrée sur le marché du travail, et donc avant que la question de l'encadrement ne se pose.

Il en est tout autrement du niveau de qualification, qui peut être considéré comme une synthèse réalisée en entreprise entre la qualification du salarié et la qualification de son poste (ou entre son niveau de diplôme et la *position* occupée par le salarié dans l'entreprise). Avec une telle variable, on ne peut pas faire clairement la part des choses entre ce qu'elle *explique* pour l'accession à un poste d'encadrement et ce que réciproquement le fait de déclarer encadrer révèle de la place occupée par le salarié dans la hiérarchie des catégories de qualification<sup>48</sup>. Introduire la qualification dans un modèle expliquant le fait d'encadrer peut ainsi poser des problèmes d'endogénéité, et perturber l'estimation des coefficients de l'équation économétrique.

### 3.2.2. Histoire des cadres et encadrement

L'histoire des cadres en tant que *groupe social* (cf. Boltanski, 1982) est particulièrement révélatrice de ces difficultés, en particulier quand on s'intéresse à l'encadrement. À l'origine forgé par analogie avec le modèle des *cadres militaires* et donc directement lié à l'exercice de l'autorité, le terme de *cadre* en entreprise ne renvoie plus aujourd'hui que très secondairement à la fonction d'encadrement, pour désigner principalement un statut salarial valorisé. La notion d'autorité semble malgré tout – et presque inconsciemment – encore très liée au mot, peut-être à cause de son étymologie, ou de l'inertie des valeurs qui y étaient traditionnellement attachées. Le lien entre niveau de qualification et encadrement est donc ambigu, et cette ambiguïté est ici particulièrement gênante. L'encadrement en entreprise reste naturellement associé au statut de cadre (même si l'association semble faiblir) : un cadre encadre souvent. Mais encadre-t-il parce que son statut le veut ou parce que l'exercice de l'autorité constitue souvent un argument alternatif aux diplômes élevés pour accéder au statut de cadre ?

Niveaux de qualification et encadrement apparaissent trop imbriqués l'un dans l'autre pour qu'on puisse se servir des uns pour expliquer, ou prédire, l'autre. Pour contourner les problèmes d'endogénéité du modèle logistique précédent (modèle 2), il est préférable de mener une analyse non plus centrée seulement sur la variable *encadrement*, mais sur une variable qui croise la position des salariés dans l'entreprise et leur appartenance à la population des encadrants.

---

<sup>48</sup> On dit alors, par opposition aux variables dites *exogènes*, que la qualification est *endogène* pour expliquer les chances d'accéder à un poste d'encadrement.



### 3.3. La médiatisation de l'effet du diplôme par les catégories de qualification

L'impact du niveau de diplôme s'exprime avant tout au moment de l'attribution d'une catégorie de qualification aux salariés (un diplôme élevé favorise l'accès à une catégorie élevée). Et l'accès aux responsabilités hiérarchiques est surtout tributaire du statut des salariés dans l'entreprise (à un niveau de qualification du poste élevé correspondent des chances élevées d'encadrer), et ne dépend donc que d'une façon indirecte du niveau de diplôme.

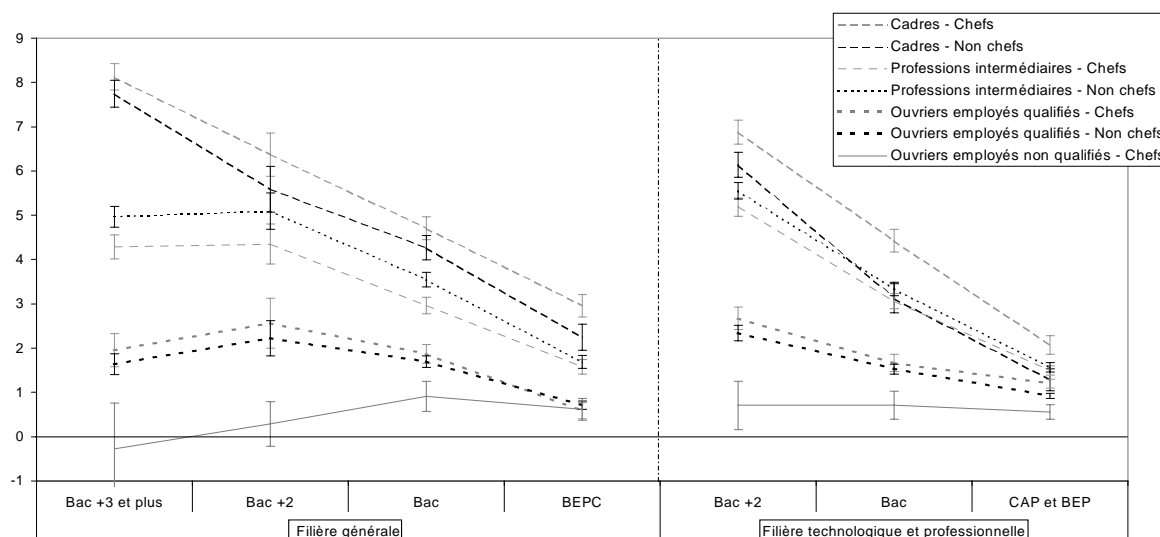
Pour prendre en compte cette médiatisation de l'accès à l'encadrement par les catégories de qualification, nous avons mis en œuvre une nouvelle modélisation : une régression logistique multinomiale (cf. modèle 3 et encadré méthodologique 3). La variable expliquée est construite par le croisement des catégories socioprofessionnelles et du fait de déclarer encadrer. Cette variable permet de comparer l'influence du diplôme sur le fait d'encadrer ou non, à une position sociale donnée et en prenant en compte les caractéristiques sociodémographiques telles que le sexe, l'âge, l'origine sociale et la nationalité. Ce modèle permet de confirmer certaines de nos hypothèses.

#### 3.3.1. La possession d'un diplôme facilite l'accès à un poste qualifié...

Les paires de courbes (Chefs / Non chefs) relatives à une catégorie de qualification apparaissent ordonnées par ordre croissant de qualification de l'emploi dans le plan du graphique 10 : un salarié a d'autant plus de chance d'appartenir à une catégorie élevée de qualification qu'il est plus diplômé.

Enfin, plus le niveau de qualification est élevé, plus la pente des deux courbes correspondantes (*Chefs* et *Non chefs*) est marquée : le diplôme est paré d'un pouvoir de discrimination supérieur pour l'accès au statut de *cadre* que pour l'accès aux autres catégories.

**Graphique 10**  
**Impact du diplôme**  
**sur les chances d'appartenir à une catégorie de qualification et d'y encadrer en 1998**



Source : Enquête Conditions de Travail 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Méthodologie : Modèle logistique multinomial (modèle 3). L'appartenance à une catégorie de qualification croisée par le fait d'encadrer ou non (avec comme modalité de référence « Ouvriers employés non qualifiés – Non chefs ») est modélisée par le niveau de diplôme (avec la référence « aucun diplôme »), le sexe, l'âge, la nationalité et la catégorie socioprofessionnelle du père. Les barres d'erreur correspondent aux écart-types associés aux coefficients du modèle.

### Encadré méthodologique 3

#### Les régressions logistiques multinomiales

Cette famille de modèle s'inspire des modèles logistiques simples (cf. encadré méthodologique 1). Dans ce type de régressions économétriques, la variable expliquée n'est cependant plus simplement dichotomique, mais peut compter de nombreuses modalités : ici il s'agira des modalités issues du croisement de la qualification et de la variable CHEF (*cadre – encadrant, cadre – non encadrant, profession intermédiaire – encadrant, etc.*).

Afin d'assurer l'identifiabilité de l'équation, en plus du choix d'une modalité de référence pour chaque dimension explicative (déterminant comme pour les régressions logistiques un personnage de référence), l'une des modalités de la variable expliquée doit servir de modalité de référence (ici : *ouvrier-employé non qualifié – non encadrant*).

L'interprétation des coefficients estimés par ces régressions doit ainsi prendre en compte le double système de référence que ce type de modélisation induit. On sera ainsi en mesure à partir d'une telle régression de mesurer par exemple la « probabilité par rapport au personnage de référence d'être *cadre – encadrant* plutôt qu'*ouvrier-employé non qualifié – non encadrant* sachant que la seule caractéristique pour laquelle on s'écarte du personnage de référence est la possession d'un diplôme du supérieur ».

#### 3.3.2. ...et la qualification du poste augmente les chances de se voir attribuer des responsabilités hiérarchiques.

Quant à la mesure des effets du diplôme, les écarts de chance de déclarer exercer des responsabilités hiérarchiques à une position donnée se révèlent faibles devant les écarts entre niveaux de qualification. Le diplôme discrimine mieux les positions dans l'entreprise que l'exercice de responsabilités hiérarchiques. L'encadrement est donc avant tout lié au niveau de qualification de l'emploi.

Le schéma général que nous permet de tracer cette analyse statistique comprend ainsi deux étapes : le volume du capital scolaire détermine dans un premier temps la position que le salarié sera amené à occuper dans la hiérarchie symbolique des catégories de qualification des entreprises (un diplôme élevé facilite l'accès au statut de cadre), et ce n'est que dans un deuxième temps que la qualification du poste – déterminée à l'étape précédente – intervient pour faciliter ou non l'accès aux responsabilités hiérarchiques (les cadres ont plus de chance d'encadrer que les autres catégories).

Au premier ordre, le volume du capital scolaire n'a donc qu'un effet indirect sur la propension des enquêtés à déclarer encadrer. Cet effet est en effet médiatisé par la catégorie de qualification qui caractérise la position de ces individus dans la hiérarchie symbolique des entreprises.

#### 3.3.3. Existence d'effets de second ordre pour le diplôme

Toutefois, la sélection des salariés amenés à assumer des responsabilités hiérarchiques ne passe pas exclusivement par leur position dans la hiérarchie des catégories de qualification. À position égale, il existe bien un *effet net* exercé par le diplôme sur les chances d'encadrer. Le diplôme a ainsi pour presque toutes les catégories un impact positif sur les chances d'accéder à des responsabilités hiérarchiques (les courbes *chefs* se placent au dessus des courbes *non chefs* correspondantes sur le graphique 10). Ce n'est que dans le cas des professions intermédiaires que l'impact du diplôme sur les chances d'encadrer est négatif.

Ces *effets nets* du diplôme sur les chances d'exercer des responsabilités hiérarchiques sont susceptibles d'avoir évolué entre 1984 et 1998. On peut donc reconduire l'analyse précédente en 1984 et en 1991 et observer les évolutions des coefficients associés au diplôme à position donnée.

### 3.4. Deux scénarios pour la dévalorisation

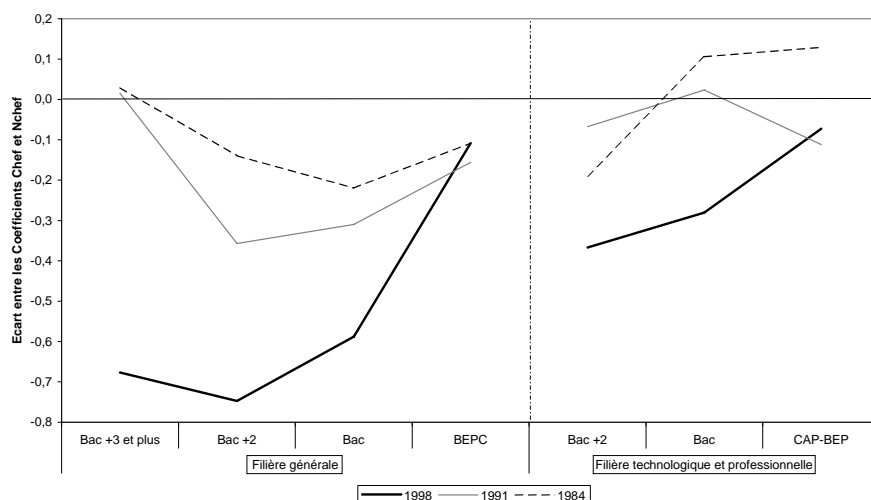
Le lien diplôme-encadrement médiatisé par les catégories de qualification se modifie entre 1984 et 1998. Ces évolutions nous paraissent particulièrement significatives dans le cas des professions intermédiaires et des ouvriers-employés qualifiés (pour les cadres et les ouvriers-employés non qualifiés cf. annexe).

#### 3.4.1. Les professions intermédiaires : la survivance de générations peu diplômées aux postes d'encadrement

Pour les professions intermédiaires, on observe une baisse marquée de l'exigence en diplôme (surtout pour la filière générale). Être chef est de moins en moins spécifiquement lié au diplôme, au contraire un diplôme élevé apparaît comme un « handicap » de plus en plus lourd pour l'accès aux responsabilités hiérarchiques. Les diplômes de la filière technologique se sont par ailleurs mieux maintenus que ceux de la filière générale (cf. graphique 11).

Dans le cas des professions intermédiaires, on accède donc plus facilement aux responsabilités hiérarchiques par la compétence technique ou l'expérience, que par la détention d'un volume important de capital scolaire. On retrouve ici une situation proche de celle décrite par Trouvé (1997) dans le cas des contremaîtres : malgré la volonté déclarée par la direction d'engager à ces postes des jeunes diplômés – et donc plus qualifiés que les ouvriers qu'ils sont amenés à encadrer –, le recrutement des contremaîtres continue à passer principalement par la promotion d'ouvriers expérimentés, et relativement âgés. Cette survivance de générations peu diplômées et de plus en plus âgées, obstruant l'accès pour les plus jeunes à ce statut, ne concerne vraisemblablement pas que les contremaîtres. Elle touche de nombreuses professions intermédiaires.

**Graphique 11**  
**Impact du diplôme sur les chances d'encadrer (professions intermédiaires)**



Source : Enquête Conditions de Travail 1984, 1991 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

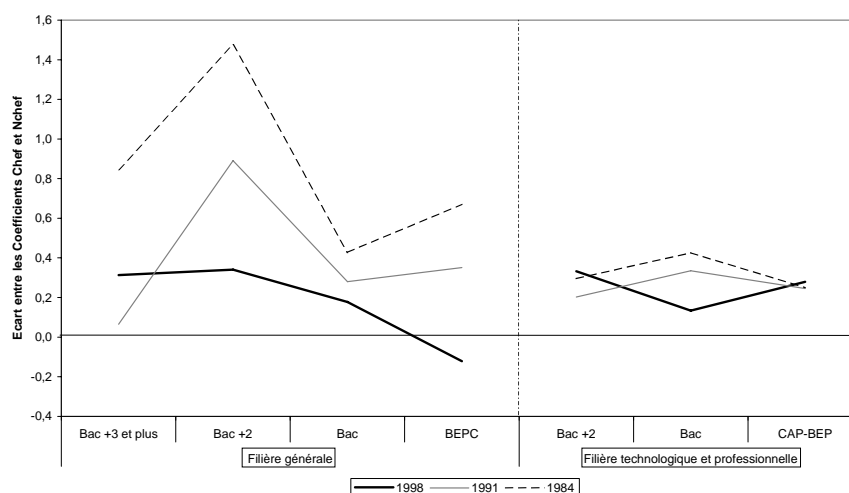
Méthodologie : Coefficients issus du modèle logistique multinomial (modèle 3) appliqué en 1984, 1991 et 1998. Sur ce graphique, on a fait apparaître – à un niveau de diplôme donné – la différence entre le coefficient estimé pour les intermédiaires encadrants et le coefficient estimé pour les intermédiaires non encadrants.

#### 3.4.2. Les ouvriers et employés qualifiés : le rôle déclinant du diplôme comme critère de sélection

Dans le cas des employés et ouvriers qualifiés, on observe également une baisse des exigences en diplômes. Alors que la valeur des diplômes de la filière technologique reste à peu près stable aux

trois dates, les opportunités de reclassement que pouvaient assurer les diplômés élevés de la filière générale se sont largement estompées en quinze ans.

**Graphique 12**  
**Impact du diplôme sur les chances d'encadrer (ouvriers-employés qualifiés)**



Source : Enquête Conditions de Travail 1984, 1991 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Méthodologie : Toujours le même modèle logistique multinomial appliqué en 1984, 1991 et 1998, en ne gardant cette fois que les coefficients correspondant aux ouvriers-employés qualifiés.

À la différence du cas des professions intermédiaires, la possession d'un diplôme constitue malgré tout un avantage pour l'accès à un poste d'encadrement, même si cet avantage apparaît presque nul en 1998. Comparativement aux salariés non diplômés, la détention d'un diplôme de la filière technologique intervient ainsi positivement pour l'attribution de responsabilités hiérarchiques, et avec la même intensité quel que soit le niveau du diplôme (CAP-BEP, Bac ou Bac +2) ou la date.

Dans le cas des ouvriers-employés qualifiés, ce n'est donc pas le niveau de diplôme, mais simplement le fait de posséder un diplôme qui sert à la sélection des salariés amenés à occuper un poste d'encadrement. Ce critère de sélection n'intervient néanmoins désormais que très marginalement.

## CONCLUSION

Malgré les discours sur la fin de la hiérarchie en entreprise, le nombre de salariés déclarant « avoir d'autres salariés sous leur autorité » n'a pas diminué en quinze ans.

Une analyse de l'évolution des propriétés sociales caractérisant les salariés déclarant assumer des responsabilités hiérarchiques révèle cependant que ces individus correspondent de moins en moins à l'excellence sociale : la sélection par les diplômes est moins exigeante, les rémunérations ont été revues à la baisse et la fonction d'encadrement devient de plus en plus une fonction intermédiaire en entreprise.

Ces évolutions sont de plus étroitement liées les unes aux autres. Il apparaît ainsi que l'impact du diplôme sur les chances d'accéder à un poste d'encadrement est en grande partie médiatisé par les niveaux de qualification des postes : les salariés se voient d'abord attribuer un statut selon le volume de leur capital scolaire, et c'est ensuite leur position dans la hiérarchie symbolique de l'entreprise qui détermine leurs chances d'exercer une autorité hiérarchique dans une sorte de « réaction en chaîne ».

### ***L'encadrement dans la structure des diplômes : une réaction en chaîne***

La valeur du capital scolaire sur le marché du travail s'exprime donc avant tout au moment de l'attribution d'un poste, dont la qualification détermine la position symbolique des salariés dans le champ de l'entreprise. L'impact du diplôme sur les chances d'accéder aux responsabilités hiérarchiques est donc en majeure partie transmis par l'intermédiaire des catégories de qualification.

Même s'il se manifeste avec moins d'intensité, le niveau de diplôme exerce néanmoins un effet direct sur les chances d'accéder à un poste d'encadrement : à position donnée, un salarié très diplômé a plus de chance d'encadrer. Mais l'impact du diplôme sur les chances de déclarer encadrer a diminué depuis 1984, à tous les niveaux de qualification : cadre, profession intermédiaire, ouvrier-employé qualifié et non qualifié.

Les plus diplômés des salariés exerçant une profession intermédiaire déclarent ainsi de moins en moins souvent assumer des responsabilités hiérarchiques, et c'est au moins diplômés qu'échoit cette fonction. Pour ces salariés, le diplôme agit de plus en plus négativement pour l'accès aux postes d'encadrement : à ce niveau de la hiérarchie symbolique des entreprises, ce sont l'expérience professionnelle et les compétences techniques « acquises sur le tas » (accumulation de formes indigènes de capital bureaucratique et technique) qui semblent prévaloir et, dans ce contexte, les années passées à accumuler du capital scolaire ne sont que du temps perdu. C'est une évolution sensiblement différente qui se dégage de l'analyse des réponses des ouvriers et employés à l'enquête Conditions de Travail : le diplôme continue en effet en 1998 à jouer un rôle positif pour l'attribution de responsabilités hiérarchiques en 1998. Mais le recours à ce critère pour discriminer les salariés a largement décliné de 1984 à 1998, si bien qu'il n'opère plus que de façon très marginale.

De manière générale, ces évolutions trahissent le déclin du rôle du capital scolaire dans la discrimination des salariés à position donnée pour l'accès à des fonctions hiérarchiques (supplanté par d'autres formes de capital concurrentes dans le cas des professions intermédiaires, simplement de moins en moins pris en compte pour la sélection des ouvriers et employés). Tout se passe comme si les deux étapes de la « réaction en chaîne » devenaient autonomes : d'abord une position en entreprise en fonction du diplôme, et ensuite éventuellement des responsabilités hiérarchiques en fonction de cette position.

### ***L'encadrement dans la structure des catégories de qualification : la dévalorisation***

C'est donc de plus en plus dans la structure même du champ des entreprises qu'est déterminée la valeur symbolique, en tant que forme légitime de domination, de l'encadrement hiérarchique.

Or l'analyse des évolutions des déclarations des salariés enquêtés dans le cadre des enquêtes Conditions de Travail révèle que les individus les mieux placés dans la hiérarchie des catégories de qualification se détournent de plus en plus ostensiblement des responsabilités hiérarchiques, et ce d'autant plus qu'ils sont plus diplômés. Pour ces salariés, l'encadrement n'est plus envisagé comme une étape valorisée de la carrière professionnelle, et apparaît donc plus rarement dans la description de leur travail.

Quand on se place de ce point de vue de la structure du champ pour observer l'évolution du travail depuis une vingtaine d'année, les discours de *management* acquièrent ainsi une certaine pertinence : l'encadrement hiérarchique se dévalorise. Reste néanmoins une contradiction, relevée – et aussitôt abandonnée – par Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999) : « Le rejet de la hiérarchie, dans les années 90 ([...]), est d'autant plus frappant que le lectorat des auteurs concernés est essentiellement constitué de cadres de grands groupes et multinationales, qui, malgré tous leurs efforts, auront du mal à se passer de hiérarchies »<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Cf. *op. cit.*, p. 112.

Cette contradiction n'est pourtant qu'apparente, puisque ce n'est pas uniformément dans l'entreprise que l'encadrement hiérarchique est récusé : il s'agit bien plus d'une dévalorisation par la diffusion de cette fonction du haut vers le bas de la hiérarchie symbolique de l'entreprise. Les salariés ne sont donc pas moins nombreux à encadrer, ils occupent simplement des positions de plus en plus intermédiaires dans l'entreprise.

On peut ainsi parler de la dévalorisation de l'encadrement dans la mesure où cette fonction est progressivement abandonnée par les salariés occupant une position dominante dans la structure symbolique des entreprises aux salariés dominés.



## Deuxième partie

# LES EFFETS DE LA DÉVALORISATION

---

### INTRODUCTION

À mesure que les salariés les mieux placés dans le champ de l'entreprise délaissent les responsabilités hiérarchiques et comme le besoin en personnel d'encadrement semble se maintenir, ce sont de plus en plus des salariés peu qualifiés, c'est-à-dire placés relativement plus bas dans la hiérarchie des catégories de qualification, qui prennent en charge cette fonction.

#### ***Une opportunité de promotion pour les ouvriers et les employés***

Les employés et les ouvriers ont ainsi plus souvent qu'avant l'opportunité d'accéder aux responsabilités hiérarchiques. La position de chef qui était surtout un attribut des cadres s'ouvre à d'autres catégories sociales et cette évolution leur dessine de nouvelles perspectives de carrière. Nonobstant la valeur symbolique dont cette fonction continue à être investie aux yeux de nombreux salariés, le fait d'encadrer procure un avantage économique de plus en plus conséquent pour les ouvriers et les employés, comparable et parfois supérieur au bonus dont disposent les cadres chefs (cf. tableau 6).

Accéder à un poste d'encadrement constitue donc une opportunité de plus en plus intéressante pour les salariés occupant les niveaux inférieurs de la hiérarchie des catégories de qualification en entreprise.

#### ***Une opportunité de promotion pour d'autres catégories***

Par ailleurs, les chefs sont traditionnellement plutôt des hommes et plutôt plus âgés que les autres salariés. Cette réalité nous renvoie à d'autres hiérarchies que la seule hiérarchie des catégories de qualification : le champ de l'entreprise est multidimensionnel et l'échelle des positions en entreprise n'est qu'un axe de sa structure. Une relation étroite lie néanmoins souvent la plupart de ces axes entre eux : une position avantageuse sur l'un de ces axes (par exemple, le fait d'être un homme plutôt qu'une femme) se traduit souvent par un net avantage sur les autres axes (un homme à plus de chance d'être cadre).

On comprend ainsi que, dans ce contexte de dévalorisation, l'encadrement devienne une opportunité de promotion sociale non pas uniquement pour les ouvriers et les employés, mais aussi pour la plupart des catégories traditionnellement écartées des responsabilités hiérarchiques : en particulier les femmes et les jeunes. Dans quelle mesure les femmes et les jeunes profitent-ils donc d'une ouverture aux postes d'encadrement ?



## 1. L'ACCESSION DES FEMMES À L'ENCADREMENT HIÉRARCHIQUE

Entre 1984 et 1998, la population salariée des entreprises s'est féminisée. Cette féminisation générale s'est accompagnée d'une féminisation globale des postes d'encadrement. Comment cela s'est-il traduit en termes de chances d'encadrer pour les femmes<sup>50</sup> ?

Par rapport aux hommes, les femmes conservent la même chance d'accéder aux positions hiérarchiques entre 1998 et 1984 : le rapport de chance (*odds ratio*) d'encadrer est de 2,5 en faveur des hommes.

**Tableau 9**  
**La féminisation de l'encadrement**

Part de femmes (en %)	1984	1991	1998
... parmi les salariés	37,5 %	40,5 %	42,6 %
... parmi les encadrants	21,5 %	22,0 %	25,4 %
... parmi les non-encadrants	41,9 %	45,9 %	47,6 %

Source : Enquêtes Conditions de Travail 1984, 1991 et 1998 (Insee)

Champ : Salariés des entreprises

Note de lecture : en 1998, les femmes représentent 42,6 % des salariés des entreprises, 25,4 % des salariés encadrants et 47,6 % des salariés non encadrants.

Toutefois, cette évolution globale masque des phénomènes distincts selon les catégories sociales : une absence de féminisation de l'encadrement au niveau intermédiaire et une féminisation par défaut pour les cadres et salariés non qualifiés.

### 1.1. Les professions intermédiaires : une « dé-féminisation » de l'encadrement

L'encadrement représentait en 1984 une grande partie des postes des professions intermédiaires : les chefs représentaient alors 45 % des salariés. Cette catégorie se féminise entre 1984 et 1998 : la part de femmes passe de 29 % à 37 % des salariés. La féminisation des professions intermédiaires est à relier à la création d'emplois administratifs et commerciaux et au développement du travail social.

#### 1.1.1. Une création plus importante de postes féminins sans responsabilité hiérarchique

Toutefois, la féminisation des encadrants est moins importante que la féminisation des non-encadrants. Aussi, les chances d'encadrer pour les femmes diminuent : une femme exerçant une profession intermédiaire avait, en 1984, seulement 1,7 fois moins de chances d'encadrer que les hommes, elle a 2,5 fois moins de chances en 1998. Les chances relatives qu'une femme a de déclarer encadrer tendent ainsi à se dégrader. Ce phénomène est à rapprocher de celui mis en évidence par Trouvé (1997) dans le cas des contremaîtres, et que nous avons déjà évoqué : la survivance de

<sup>50</sup> Les chances d'une femme d'encadrer relativement à un homme ont été calculées par des *odds ratios*. Le « rapport de chance » d'encadrer correspond ainsi au rapport : 
$$\frac{\frac{\text{Part de femmes parmi les chefs}}{\text{Part de femmes parmi les non-chefs}}}{\frac{\text{Part d'hommes parmi les chefs}}{\text{Part d'hommes parmi les non-chefs}}}$$

générations plus âgées (et donc souvent plus masculines) aux postes d'encadrement dans le cas des professions intermédiaires.

### **1.1.2. Le cas des maîtrises et techniciens administratifs**

Le cas des « maîtrises et techniciens administratifs »<sup>51</sup> (5 % de l'ensemble des professions intermédiaires en 1998 et 8 % des femmes de la catégorie) permet de mieux comprendre l'évolution générale parmi les professions intermédiaires. Cette catégorie regroupe par exemple, les clercs de notaire, les assistants agents de maîtrise des services administratifs (personnel, paie, courrier, etc.) ou encore les gérants d'immeuble. Entre 1984 et 1998, cette catégorie s'est un peu féminisée, la part des femmes passant de 49 % à 56 %. L'évolution de la composition des chefs et des non chefs est vraiment remarquable : la part de femmes parmi les chefs a diminué de 50 % à 47 % alors que la part de femmes parmi les non-chefs s'est accrue de 49 % à 63 %.

La féminisation de la catégorie s'accompagne ainsi d'une recomposition des emplois féminins. Les femmes accèdent en majorité à des emplois qui ne sont pas des postes d'encadrement. Il suffit par exemple de penser au développement des emplois d'assistant administratif.

## **1.2. La féminisation de l'encadrement aux deux extrêmes de la hiérarchie des emplois**

À l'inverse, on enregistre dans de nombreuses autres catégories une nette féminisation des postes d'encadrement. Cette évolution se manifeste en particulier parmi les cadres et les ouvriers-employés non qualifiés, aux deux extrêmes de la hiérarchie des catégories de qualification.

### **1.2.1. La féminisation des cadres**

Chez les cadres, les chances pour une femme d'encadrer augmentent. La catégorie se féminise (la part de femmes passe de 18 % à 28 % entre 1984 et 1998) et surtout la féminisation des encadrants est plus importante que la féminisation des non-encadrants. En 1984, le rapport de chances (*odds ratio*) d'encadrer était de 2,2 en faveur des hommes alors qu'il n'est plus que de 1,8 en 1998.

L'évolution au sein des cadres administratifs et financiers des PME<sup>52</sup> est exemplaire de l'évolution générale au sein des cadres : entre 1984 et 1998, la féminisation de ces cadres a été en grande partie une féminisation des postes d'encadrement. Dans cette profession (12 % des cadres), les chefs représentent plus des trois quarts des salariés. En 1984, les femmes représentaient un tiers des salariés et 27 % des encadrants ; en 1998, elles représentent 47 % des salariés et 44 % des encadrants – la part des femmes parmi les non encadrants étant restée stable. Ainsi, les femmes ont accru leur chance d'accéder aux postes de chef.

### **1.2.2. Une féminisation en deux temps parmi les cadres**

L'évolution globale au sein des cadres a lieu en deux temps. Entre 1984 et 1991, l'encadrement se « dé-féminise » car la part de femmes augmente à un rythme plus rapide parmi les non-encadrants que parmi les encadrants. Entre 1991 et 1998, on peut parler d'un rattrapage pour l'accession des femmes aux postes de chefs : la part de femmes parmi les non-encadrants se stabilise (à 35 %) alors que la part de femmes parmi les encadrants continue à augmenter pour atteindre 23 %.

D'autre part, la part de chefs augmente dans les catégories plus féminines où il y a peu de chefs (les employés et ouvriers non qualifiés). La féminisation de l'encadrement n'est alors pas à analyser

---

<sup>51</sup> Les maîtrises et techniciens administratifs correspondent à la profession 4612 de la nomenclature des professions.

<sup>52</sup> Les cadres administratifs et financiers des PME correspondent à la profession 3727 de la nomenclature des professions.

comme précédemment en termes d'accès des femmes à un encadrement déjà important et particulièrement masculin. Il est plutôt à étudier comme un développement de postes de chefs dans des catégories où l'encadrement est marginal. Là encore, le résultat est similaire : les femmes ont vu leurs chances d'accéder aux postes d'encadrement s'accroître.

### 1.2.3. La féminisation des employés non qualifiés

Les employées non qualifiées (par exemple : les standardistes, les caissières, les serveuses, les opératrices de saisie informatique...) ont en 1998 plus de chances qu'en 1984 d'accéder aux responsabilités hiérarchiques. Dans cette catégorie où l'encadrement est peu important (en 1984, il ne concernait que 6 % des salariés), les femmes représentent près de 80 % des employés qualifiés. Mais, l'effectif de cette catégorie s'est fortement accru entre 1984 et 1998, et cet accroissement des effectifs a été plus important parmi les femmes et parmi les encadrants. C'est dans ce contexte que plus de femmes accèdent à des postes de chefs. On retrouve le même phénomène chez les ouvriers non qualifiés.

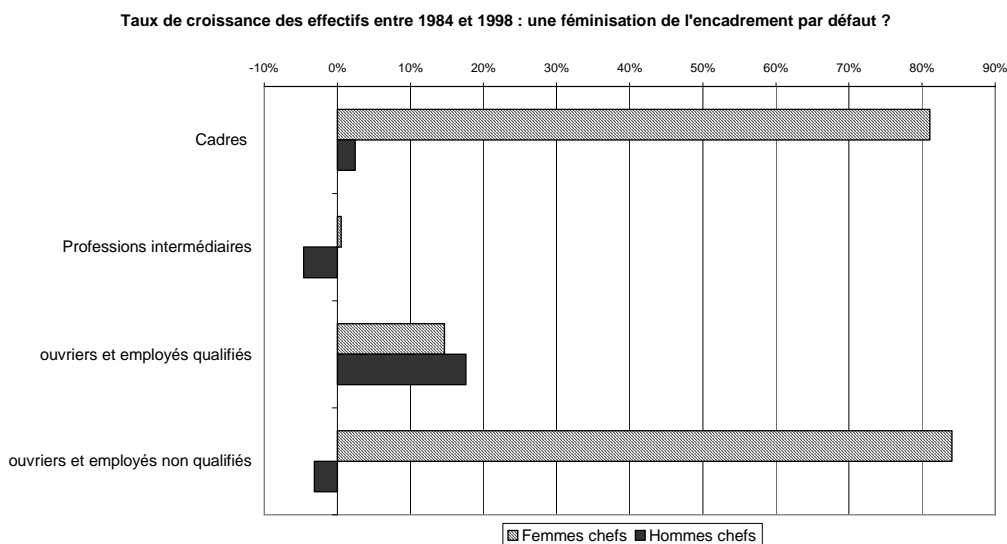
## 1.3. Une féminisation par défaut

Mais parmi les cadres, la féminisation observée peut être qualifiée de féminisation par défaut. Ce constat est particulièrement clair entre 1991 et 1998. En effet, après une légère hausse entre 1984 et 1991, le nombre d'hommes encadrants diminue (baisse de 3 %) entre 1991 et 1998, alors que le nombre d'encadrantes s'accroît (hausse de 32 % entre 1991 et 1998).

### 1.3.1. Parmi les cadres, l'encadrement délaissé par les hommes et investi par les femmes

Les postes d'encadrement semblent de moins en moins attirer les hommes (cf. graphique 13). Cette désaffection explique en partie la facilité croissante avec laquelle les femmes accèdent aux responsabilités hiérarchiques.

**Graphique 13**  
**Les hommes se détournent de l'encadrement, les femmes chefs arrivent**



Source : Enquête Conditions de Travail 1984 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises

Lecture : entre 1984 et 1998, le nombre de femmes cadres occupant des postes d'encadrement a augmenté de 81 %.

Il s'agit bien dans ce cas d'une féminisation de l'encadrement par défaut, dans la mesure où les femmes n'accèdent plus facilement aux responsabilités hiérarchiques qu'au moment où les hommes semblent s'en désintéresser et où les gratifications économiques associées à l'encadrement baissent.

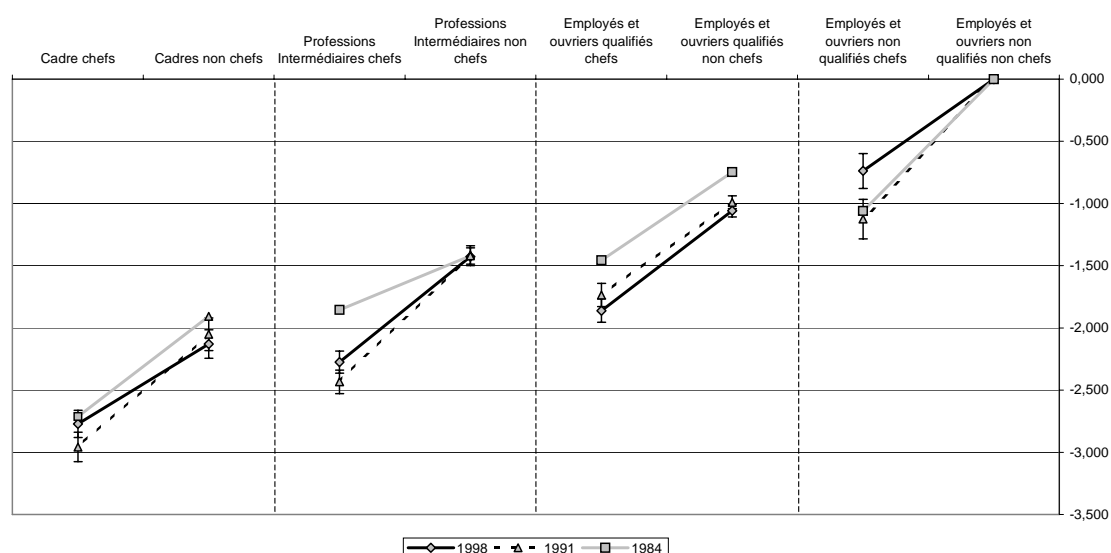
Les phénomènes observés pourraient être par exemple liés à la structure particulière de diplômes ou d'âge chez les femmes. Ce qui a été analysé jusqu'ici comme un effet particulier du sexe ne ferait alors que refléter les caractéristiques particulières des femmes parmi les salariés des entreprises. Par exemple, les femmes cadres sont plus souvent diplômées du supérieur (64 % d'entre elles en 1998) que les hommes (55 % en 1998) : détenir un niveau de diplôme supérieur au bac constitue pour une femme une « protection » contre une discrimination trop importante à l'accession aux postes d'encadrement. Il s'agit donc ici de discerner si c'est bien spécifiquement pour les femmes que l'accès aux responsabilités hiérarchiques a été facilité parmi les cadres, ou simplement pour les cadres les plus diplômés (parmi lesquels les femmes sont mieux représentées que les hommes).

### 1.3.2. Contrôle des effets de diplôme, d'âge, d'origine sociale et de nationalité

Pour prendre compte ces différences de structures de diplôme ou d'âge entre les hommes et les femmes, nous avons mis en œuvre une modélisation économétrique qui permet de comparer les évolutions des « effets nets » du fait d'être une femme plutôt qu'un homme. Il s'agit une nouvelle fois d'un modèle logistique multinomial (cf. modèle 3 en annexe et encadré méthodologique 3).

Pour accéder à un niveau de qualification élevé, être une femme est toujours un handicap. Ce désavantage est d'autant plus important que le niveau de qualification est élevé. De plus, à un niveau de qualification donné (par exemple, cadres, professions intermédiaires...), les femmes ont moins de possibilités d'être chefs que les hommes. L'écart entre les coefficients estimés pour les chefs et les non-chefs est toujours significatif (cf. graphique 14) : accéder à des responsabilités hiérarchiques à un niveau de qualification donné est plus difficile qu'accéder au même niveau de qualification sans être chef. Toutefois, l'impact du fait d'être une femme sur les possibilités d'accéder aux postes d'encadrement a évolué entre 1984 et 1998. Cette évolution est différente selon les catégories.

**Graphique 14**  
**Effet de la modalité *femme* sur l'accès à une position**



Source : Enquête Conditions de Travail 1984, 1991 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Méthodologie : Coefficients estimés pour la modalité « femme » dans un modèle logistique multinomial par rapport à la référence « homme » (cf. encadré méthodologique 3). La situation de référence du modèle est celle des « employés et ouvriers qualifiés non chefs ». Les variables introduites par ailleurs dans le modèle sont : le diplôme, l'âge, l'origine sociale (CS du père), la nationalité (français/étranger).

Au sein des professions intermédiaires, le désavantage spécifique d'être femme pour accéder à la position de chef s'est significativement accru entre 1984 et 1998. Les femmes ont moins en moins de chance d'être chef *toutes choses égales par ailleurs*. On retrouve bien le fait que les postes d'encadrement des professions intermédiaires se « dé-féminisent ».

Parmi les cadres et parmi les ouvriers et employés non qualifiés, l'écart entre les coefficients estimés pour les chefs et les coefficients estimés pour les non-chefs s'est réduit entre 1991 et 1998. Cela signifie que les femmes peuvent plus facilement être chefs.

On retrouve donc le constat de féminisation de l'encadrement qui résiste bien à un contrôle des effets de diplôme, d'âge, d'origine sociale et de nationalité.

## 2. ENCADREMENT ET EFFETS DE GÉNÉRATION

L'encadrement tend donc à s'ouvrir à des groupes qui encadrent traditionnellement peu : les ouvriers, les employés et les femmes.

On peut de la même façon chercher à tracer les grandes tendances des évolutions par lesquelles la dévalorisation de l'encadrement se traduit dans la structure d'âge des salariés.

### 2.1. Être jeune : un désavantage persistant pour l'accès aux positions d'encadrement

Les salariés âgés de moins de 30 ans sont sous-représentés parmi les chefs : le taux d'encadrants dans ces tranches d'âge est inférieur au taux moyen d'encadrants parmi les salariés d'entreprises. À l'inverse, les salariés âgés de plus de 35 ans sont sur-représentés parmi les chefs.

Entre 1984 et 1998, la part de chefs s'est sensiblement accrue dans les tranches d'âge les plus jeunes, alors qu'elle diminue pour toutes les autres tranches d'âge. Les moins de 30 ans restent toutefois sous-représentés parmi les chefs en 1998 (cf. tableau 10).

**Tableau 10**  
**Part de chefs selon la tranche d'âge entre 1984 et 1998**

En %	1984	1991	1998
moins de 25 ans	5,5 %	7,8 %	6,3 %
25 - 29 ans	13,7 %	15,6 %	16,6 %
30 - 34 ans	22,2 %	21,7 %	21,6 %
35 - 39 ans	27,2 %	27,3 %	24,2 %
40 - 44 ans	31,5 %	28,4 %	26,4 %
45 - 49 ans	31,2 %	31,0 %	27,5 %
50 - 54 ans	27,0 %	28,1 %	27,4 %
55 ans et plus	25,1 %	24,9 %	24,6 %
<b>Ensemble des salariés des entreprises</b>	<b>21,5 %</b>	<b>22,4 %</b>	<b>22,4 %</b>

Source : enquêtes Emploi 1984, 1991 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises

Lecture : 6,3 % des salariés âgés de moins de 25 ans sont chefs en 1998, cette part était de 5,5 % en 1984.

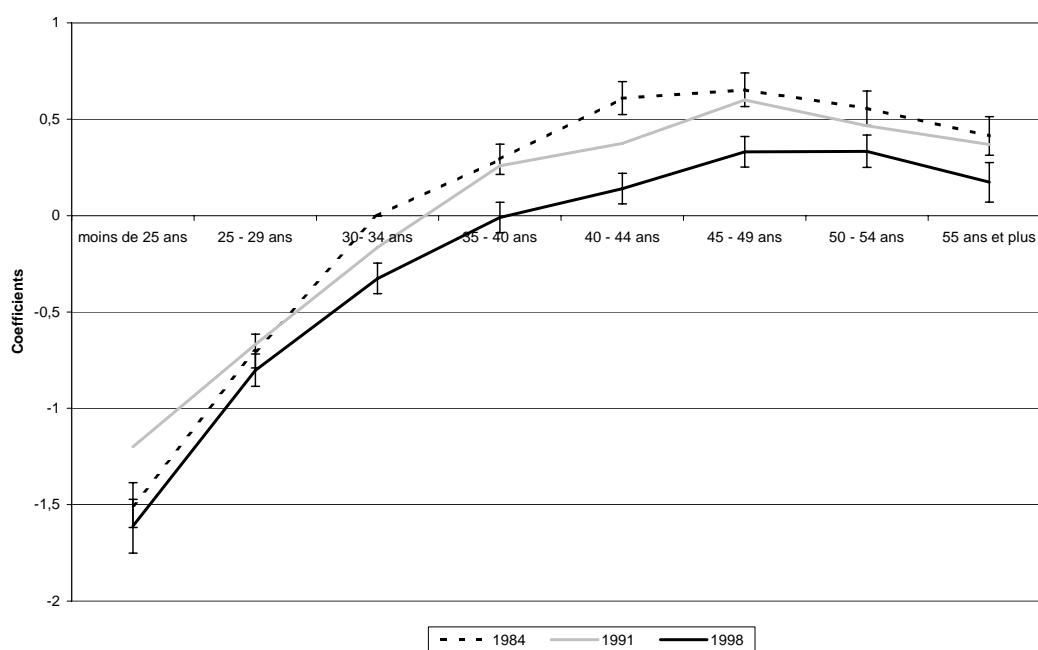
## 2.2. La génération précédant le *baby-boom* aux postes d'encadrement

Les plus de 35 ans conservent en 1998 une probabilité d'être chef plus importante que les autres salariés. Toutefois un vieillissement est en cours : en 1984, ce sont les 40-44 ans qui ont le plus de chances d'être chefs, alors qu'en 1998, ce sont les 45-49 ans. Une même génération, celle des salariés nés entre 1940 et 1945, est sur-représentée parmi les chefs. Entrés sur le marché du travail pendant les Trente Glorieuses et précédant la génération du *baby-boom*, ces salariés ont eu des opportunités de promotion importantes. L'entrée de la génération du *baby-boom* sur le marché du travail a créé de nombreux besoins d'encadrants.

Ces évolutions sont confirmées *toutes choses égales par ailleurs*. La mise en œuvre d'un modèle logistique (modèle 1) montre que les salariés qui étaient âgés de 40-50 ans en 1984, conservent en 1998 un avantage plus important que les autres pour encadrer.

Les salariés des générations suivantes ont eu moins de chances d'exercer des responsabilités hiérarchiques qui étaient souvent réservées aux salariés nés avant et pendant la Deuxième Guerre mondiale (cf. graphique 15). En 1998, le départ en préretraite ou en retraite de la génération précédant le *baby-boom* diminue un peu l'avantage spécifique de ces salariés alors âgés de 55 ans et plus.

**Graphique 15**  
**Effets de l'âge sur la probabilité d'encadrer**



Source : Enquêtes Conditions de Travail 1984, 1991 et 1998 (Insee).

Champ : Salariés des entreprises.

Méthodologie : Régression logistique appliquée aux trois dates (cf. encadré méthodologique 1). La variable expliquée est le fait d'être chef ou non. Les variables introduites dans le modèle sont : le diplôme, le sexe, la nationalité, l'origine sociale et l'âge (en tranches) croisé ici avec la date d'enquête. La situation de référence pour l'âge est « être âgé de 30 à 34 ans en 1984 ». Pour les graphes de 1984 et 1998, les traits verticaux représentent un intervalle de confiance d'un écart-type autour du coefficient estimé.

Lecture : En 1984, ce sont les 40-44 ans qui ont le plus de chance de déclarer encadrer, toutes choses égales par ailleurs (maximum de la courbe pointillée). En 1998, ce sont les 45-49 ans.

On attribuerait à tort ce phénomène de vieillissement de la population encadrante au seul fait que les personnes les plus diplômées et les plus susceptibles d'exercer des responsabilités hiérarchiques entrent de plus en plus tard sur le marché du travail du fait de l'allongement de la durée des études. En considérant non plus l'âge mais l'expérience, ce qui permet de contrôler la date de fin d'études,

on retrouve bien le même résultat : les salariés les plus avantagés pour l'accès aux responsabilités hiérarchiques vieillissent sensiblement de 1984 à 1998.

### **2.3. La réserve des générations intermédiaires vis-à-vis de l'encadrement**

Malgré les départs en retraite, les salariés âgés de plus de 55 ans conservent en 1998 un avantage comparable aux salariés de 40 à 45 ans pour l'accès aux responsabilités hiérarchiques. L'accession aux postes d'encadrement se fait ainsi de plus en plus tard dans la carrière d'un salarié d'entreprise (cf. graphique 15).

On observe de plus un aplatissement progressif de la courbe des âges : l'accès spécifiquement privilégié des générations intermédiaires aux postes d'encadrement se manifeste de moins en moins distinctement. En effet, quelque soit la tranche d'âge, les salariés déclarent en 1998 moins souvent encadrer qu'en 1984 : cette évolution révèle le rôle décroissant de l'âge dans la sélection des encadrants. Mais cet affaiblissement du lien âge-encadrement apparaît beaucoup moins nettement aux extrémités de l'échelle des âges, et se joue aux âges intermédiaires.

C'est la tranche des 40-44 ans qui enregistre en effet la diminution la plus spectaculaire de ses chances d'encadrer. En 1984, cette tranche correspondait précisément à cette génération précédant la *baby-boom* qui a investi les postes d'encadrement. En 1998, elle ne capte plus qu'une population nettement moins disposée à encadrer.

Tout se passe comme si le besoin en personnel d'encadrement ouvert par le départ en retraite de la génération traditionnellement la plus investie dans cette fonction était comblé non pas par la génération suivante (les 40-49 ans par exemple), mais surtout par les générations plus jeunes. Les plus jeunes accèdent à des responsabilités que les plus vieux cessent d'occuper et que les générations intermédiaires délaissent.

## **3. LA DIVISION DU TRAVAIL D'ENCADREMENT HIÉRARCHIQUE**

Les questions des enquêtes Conditions de Travail relatives aux contraintes subies au travail permettent de préciser l'évolution des conditions de travail des chefs et des non-chefs. L'étude de l'évolution des conditions de travail des salariés déclarant encadrer révèle ainsi en partie la nature du travail effectué *concrètement* par les enquêtés sur leur lieu de travail.

Il nous sera ainsi possible à l'aide de ces questions sur le travail de distinguer l'émergence de deux types de chefs hiérarchiques aux conditions de travail distinctes. Chacun semble ainsi assumer un rôle particulier, dérivé de la fonction d'encadrement. C'est dans cette mesure que l'on peut parler d'une division du travail d'encadrement en entreprise.

### **3.1. La dégradation générale des conditions de travail des encadrants**

Les salariés assumant des responsabilités hiérarchiques ont traditionnellement de meilleures conditions de travail que leurs subordonnés. La nature de leur fonction et leur position supérieure dans la hiérarchie leur procurent en effet une protection supplémentaire contre les travaux les plus pénibles.

Il est probable pourtant que cet avantage spécifique se réduise sensiblement dans le contexte actuel de dévalorisation de la fonction hiérarchique. Si l'encadrement perd de sa valeur dans le champ des rapports de force de l'entreprise, il est peu probable que les salariés assumant cette fonction continue légitimement à être spécifiquement protégés contre les tâches les plus pénibles.

Des chefs de plus en plus proches de leurs subordonnés, en termes de conditions de travail

Entre 1984 et 1998, les contraintes de rythme subies par les chefs ont en effet augmenté : la situation des chefs s'est rapprochée de celle des autres salariés. Ainsi, les salariés encadrants ont de plus en plus de chances (en termes d'*odds ratios*) de voir leur rythme de travail imposé par le déplacement automatique d'une pièce ou par une cadence automatique (cf. tableau 11). Ces contraintes de rythme restent plus courantes chez les salariés non encadrants mais se développent de plus en plus chez les encadrants.

**Tableau 11**  
**Les contraintes de rythme de travail**

Rythmes de travail imposé par...	1984	1991	1998
Déplacement d'une pièce	0,53	0,48	0,66
Cadence automatique d'une machine	0,41	0,53	0,67
Normes horaires	0,92	1,03	1,14
Normes journalières	1,04	1,10	1,08
Autre contrainte technique	1,34	1,36	1,33
Dépendance vis à vis des collègues	0,97	1,22	1,31
Demande extérieure	1,62	2,00	2,00
Contrôle ou surveillance	0,73	0,78	0,65

Source : Enquête Conditions de Travail 1984, 1991, 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Note de lecture : En 1998 et en 1991, le rapport de chances pour les chefs (par rapport aux non-chefs) de voir leur rythme de travail imposé par la demande extérieure était de 2.

### 3.1.1. Un rôle de coordinateur du travail dévolu en général aux encadrants

Parallèlement, d'autres contraintes sont devenues plus spécifiques aux encadrants : les chefs sont de plus en plus souvent soumis à des normes horaires et sont de plus en plus dépendants de leurs collègues. Si bien qu'en 1998, c'est parmi les salariés ayant des responsabilités hiérarchiques que ces deux contraintes de rythme sont les plus courantes. Le travail des chefs dépend également beaucoup plus d'une demande extérieure que celui des non-chefs ; les encadrants se mettent donc progressivement à jouer un rôle spécifique de coordinateurs du travail de leurs collaborateurs et de médiateurs relayant des objectifs venant de l'extérieur.

Les salariés déclarant encadrer assurent la médiation entre leurs subordonnés, leurs collègues et leurs supérieurs, le public et les autres demandes extérieures à l'entreprise. Ils sont donc de plus en plus exposés dans leur travail et déclarent ainsi plus que les autres se retrouver dans des situations de tension vis à vis du public, de leurs supérieurs hiérarchiques ou de leurs collègues (cf. tableau 12).

**Tableau 12**  
**Plus de situations de tension pour les chefs en 1998**

Situations de tensions...	Encadrants	Non encadrants
Dans rapports au public	32,6 %	23,7 %
Dans rapports avec supérieurs hiérarchiques	37,7 %	28,4 %
Dans rapports avec les collègues	31,1 %	16,9 %

Source : Enquête Conditions de Travail 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Lecture : En 1998, 32,6 % des encadrants déclarent rencontrer des situations de tension avec le public, les non encadrants sont seulement 23,7 % à rencontrer ce type de situations.



### 3.2. La division du travail d'encadrement hiérarchique

Les enquêtes Conditions de Travail permettent d'introduire une distinction parmi les personnes déclarant avoir d'autres salariés sous leur autorité : certains déclarent influencer le salaire ou la promotion de leurs subordonnés et d'autres non.

**Tableau 13**  
**Part des différents types de chefs parmi les salariés**

	1984	1991	1998
% de chefs influençant la promotion et le salaire de leurs subordonnés	7,4 %	8,4 %	8,6 %
% de chefs n'influencant pas la promotion et le salaire de leurs subordonnés	14,1 %	14,2 %	14,2 %
% total de chefs	21,5 %	22,5 %	22,4 %

Source : Enquêtes Conditions de Travail 1984, 1991 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Lecture : en 1998, 8,6 % des salariés déclarent avoir une autorité sur d'autres salariés et influencer leur salaire, leur prime ou leur promotion.

#### 3.2.1. Des chefs plus ou moins influents

Parmi les salariés, la proportion de chefs n'ayant pas d'influence sur la promotion et le salaire de leurs subordonnés reste remarquablement stable aux trois dates de l'enquête Conditions de Travail. Ces encadrants représentent presque deux chefs sur trois.

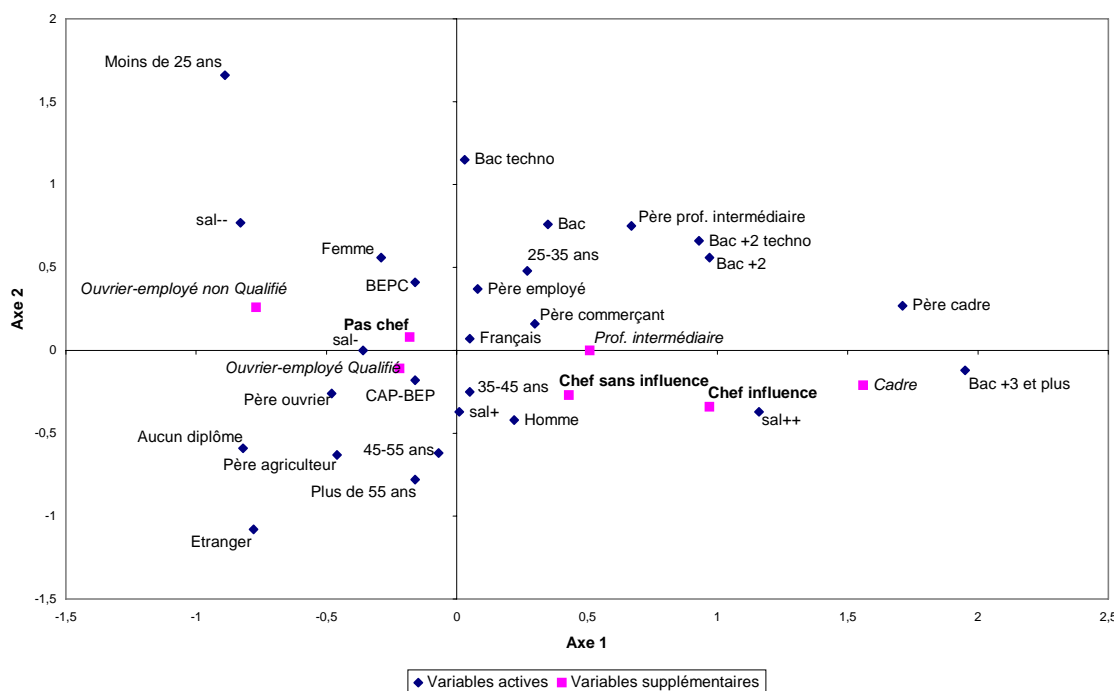
Certains chefs auraient donc plus d'influence que d'autres. Cette distinction introduit une hiérarchie au sein des salariés ayant des responsabilités hiérarchiques. L'étude des caractéristiques socio-démographiques et des salaires vient confirmer ce point : les chefs qui influencent la promotion et les salaires de leurs subordonnés sont souvent plus diplômés et plus qualifiés que les autres (cf. graphique 16).

Une analyse des correspondances multiples (cf. encadré méthodologique 4) permet de séparer et de caractériser ces deux groupes. Le premier axe factoriel discrimine les salariés selon leur niveau social (combinaison du niveau de diplôme, de l'origine sociale et de la rémunération). Cet axe ordonne ainsi de gauche à droite les salariés non encadrants, les salariés encadrants n'ayant pas d'influence sur la promotion et le salaire de leurs subordonnés et les salariés en ayant une.

Le deuxième axe discrimine les individus selon leur sexe : au nord, les femmes généralement moins bien payées que les hommes et plus jeunes ; au sud, les hommes.

Toutefois cette discrimination entre ces deux types de chefs n'est pas une opposition nette : les chefs ayant une influence sur les rémunérations et les promotions ne sont plutôt qu'une figure plus affirmée de la catégorie générale des chefs. Le premier axe ne discrimine pas complètement les deux sortes de chefs (cf. graphique 17). Il montre plutôt que les chefs les plus influents subissent une sélection plus forte.

**Graphique 16**  
**Hiéarchie entre les types de chefs**



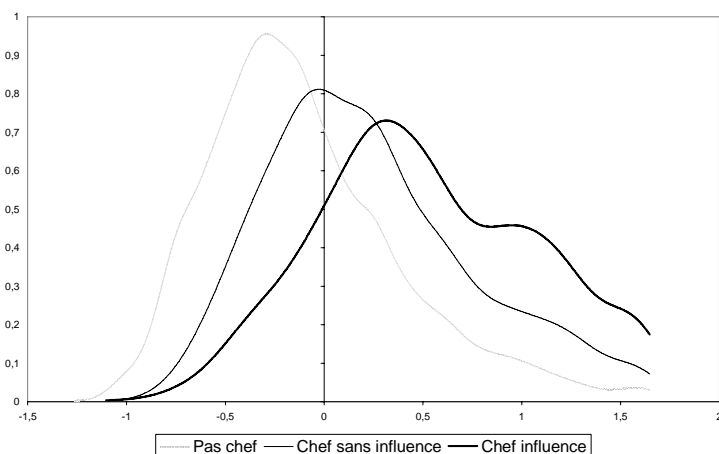
Source : Enquête Conditions de Travail 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Méthodologie : Analyse des correspondances multiples (cf. encadré méthodologique 4).

Lecture : Sur ce graphique, on a représenté les variables sociodémographiques (diplôme, origine sociale, sexe, âge, nationalité) et les quartiles de la distribution des salaires qu'on a projeté sur deux axes. L'axe horizontal représente le niveau social et le deuxième axe discrimine les femmes et les plus jeunes (au Nord) des autres salariés. Les catégories socioprofessionnelles et les types de chefs ont été également représentés. Ils ont été traités comme des variables supplémentaires.

**Graphique 17**  
**Densité de la loi de répartition des individus sur l'axe 1**



Source : Enquête Conditions de Travail 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Méthodologie : Analyse des correspondances multiples.

Lecture : Un chef exerçant une influence sur le salaire ou la promotion de ses subordonnés a une probabilité maximale d'avoir une abscisse proche de 0,5 sur le plan factoriel du graphique 17.

#### **Encadré méthodologique 4** **L'analyse des correspondances multiples**

Nous donnerons ici brièvement le principe de cette procédure statistique.

Dans l'espace des variables, l'ensemble des individus forme un nuage de point, dont les écarts respectifs – la variance empirique – constitue l'inertie (notion servant à la mesure de l'information). La procédure détermine de façon itérative les axes principaux du nuage, c'est-à-dire ceux pour lesquels l'inertie (ou information) projetée est maximale. La projection d'un ensemble de variables explicatives permet de caractériser chacun de ces axes.

Dans notre cas, il s'agit de mettre en évidence la « structure » de l'espace des caractéristiques socioprofessionnelles à partir de variables liées à l'emploi occupé et aux caractéristiques individuelles. Le plan factoriel constitue la meilleure synthèse possible des dimensions sociales et professionnelles : il permet d'établir une carte factorielle des caractéristiques professionnelles et individuelles des différents types de chef.

### **3.2.2. Des conditions de travail différenciées**

L'étude des contraintes de rythme pesant sur chacun de ces types de chefs met en évidence une différenciation croissante de leurs conditions de travail. Pour ces deux types de chefs, les contraintes de rythme sont de plus en plus ressenties et déclarées. Mais les contraintes qui pèsent sur chacun se différencient. Les chefs qui n'ont pas d'influence sur les rémunérations ou la promotion de leurs subordonnés ressentent de plus en plus des contraintes de type industriel alors que les autres chefs, plus influents, sont de plus en plus sensibles aux contraintes relationnelles et marchandes (internes et externes à l'entreprise).

Les chefs ayant une influence sur la rémunération et la promotion de leurs subordonnés ont leurs rythmes de travail plus spécifiquement imposés par une demande extérieure que les autres chefs. Au contraire, ils sont moins soumis que les autres chefs à un contrôle ou à une surveillance, au déplacement d'une pièce, à la cadence d'une machine, à des normes horaires ou journalières, à une dépendance vis à vis de leurs collègues. Les chefs les plus influents déclarent plus souvent travailler sous tension que les autres chefs, que ce soient des tensions avec le public, avec leurs supérieurs hiérarchiques, ou avec leurs collègues (cf. tableau 14).

**Tableau 14**  
**Des contraintes de plus en plus spécifiques**

<b>Odds ratio</b>			
<b>chef ayant une influence sur les salaires / autres chefs</b>			
<b>Rythmes de travail imposé par...</b>	<b>1984</b>	<b>1991</b>	<b>1998</b>
Demande extérieure	1,22	1,36	1,26
Normes horaires	0,78	1,00	0,88
Normes journalières	1,00	0,95	0,83
Dépendance vis à vis des collègues	0,76	1,02	0,81
Déplacement d'une pièce	0,87	0,53	0,65
Cadence automatique d'une machine	0,69	0,69	0,64
Contrôle ou surveillance	0,75	0,78	0,64

Source : Enquêtes Conditions de Travail 1984, 1991 et 1998 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises ayant des salariés sous leurs ordres.

Lecture : en 1998, le rapport de chances de voir le rythme de son travail imposé par le déplacement automatique d'une pièce ou d'un produit est de 0,65 en faveur des chefs ayant une influence sur les rémunérations de leurs subordonnés. Lorsque ce rapport de chance est égal à 1, cela signifie que les deux types de chefs ont la même chance de subir cette contrainte de rythme.

Certaines de ces différences se sont accentuées depuis 1984 ; par rapport aux autres chefs, les chefs ayant une influence sur la rémunération et la promotion de leurs subordonnés sont de plus en plus soumis à une demande extérieure et de moins en moins à un contrôle ou à une surveillance, au déplacement d'une pièce, à la cadence automatique d'une machine. De plus en plus ces deux types de chefs ne semblent pas faire le même travail.

### **3.2.3. Deux figures de chefs hiérarchiques : le moniteur et le commercial**

Les chefs moins influents nous renvoient ainsi à la figure du moniteur évoquée plus haut et analysée par Stéphane Beaud et Michel Pialoux (1999) : il n'est chef que dans la mesure où il doit surveiller les salariés dont il a la responsabilité. Mais son statut ne le dispense pas de travailler comme ses subordonnés sur la chaîne. Il est en même temps ouvrier et responsable hiérarchique. Cette deuxième fonction ne vient que se surajouter à la première.

Les salariés déclarant encadrer et exercer une influence sur les salaires et la promotion de leurs subordonnés se distinguent eux nettement des premiers. Il s'agit dans ce cas bien plus de commerciaux, dont le travail consiste à reléguer les exigences du marché extérieur vers le marché intérieur des entreprises.

Entre 1984 et 1998, l'encadrement des entreprises semble s'être principalement recomposé sous l'effet d'une modification des conditions de travail des encadrants ayant le plus d'influence sur les autres salariés. Ces salariés ont de plus en plus à gérer la demande extérieure et les situations de tension dans le travail sont fréquentes. De plus, leur rémunération spécifique se rapproche des autres encadrants moins influents. Cela pourrait expliquer le désinvestissement des salariés les plus diplômés et qualifiés pour les fonctions d'encadrement.

## **CONCLUSION**

La dévalorisation de l'encadrement se traduit donc de la même façon dans la hiérarchie des sexes et des âges, que dans la hiérarchie des catégories de qualification. Les femmes n'accèdent que *par défaut* aux responsabilités hiérarchiques : souvent parce que les hommes s'en détournent. On observe une évolution de même nature dans le cas des jeunes, qui profitent du désintérêt de leurs aînés pour cette fonction.

Ces deux scénarios, lus dans deux grilles distinctes de lecture de l'espace social et du champ des rapports de force, confortent donc pleinement l'hypothèse de dévalorisation de l'encadrement hiérarchique. Chacune de ces catégories, dominées dans une dimension spécifique de la structure du champ, accède aujourd'hui plus facilement aux responsabilités hiérarchiques, et n'y accède en réalité que parce que les dominants correspondant ne les investissent plus.

L'hypothèse de la dévalorisation de l'encadrement hiérarchique fonctionne bien en effet comme un « principe de différenciation qui permet de ré-engendrer théoriquement l'espace social empiriquement observé », et se trouve ainsi consolidée : l'encadrement hiérarchique se dévalorise, et cette dévalorisation se traduit par un abandon progressif de cette fonction aux catégories dominées dans le champ des entreprises.

On peut alors se demander dans quelles mesures cette dévalorisation s'est traduite par une redéfinition du travail d'encadrement hiérarchique. On aimerait de la même manière arriver à cerner les nouvelles fonctions qu'assument désormais ces salariés qui accèdent à ces fonctions hiérarchiques dévaluées.



## Troisième partie

# ENCADREMENT ET ORGANISATION DU TRAVAIL

---

## INTRODUCTION

Le nombre de salariés déclarant avoir d'autres salariés sous leurs ordres ou leur autorité est resté stable depuis quinze ans, il est même en légère augmentation. Cette stabilité numérique ne s'identifie pas pour autant à la perpétuation d'un même modèle de l'encadrement depuis vingt ans.

### ***Transformation du travail et redéfinition de l'encadrement***

Bien au contraire, les propriétés sociales des salariés déclarant assumer des responsabilités hiérarchiques se sont largement recomposées pendant cette période. Encadrer devient ainsi progressivement une fonction de plus en plus intermédiaire, moins exigeante en diplôme et en qualification.

On imagine aisément que cette évolution doit avoir un impact décisif sur la nature du travail des salariés à qui sont confiées les responsabilités hiérarchiques et sur les conditions dans lesquelles ce travail est réalisé. L'encadrement hiérarchique, en tant que *tâche effectuée*, s'est sans aucun doute transformé. Et *Encadrer* ne signifie aujourd'hui vraisemblablement pas la même chose qu'en 1984. Vingt années d'évolution technologique (informatisation, développement des *sciences de gestion*) ont profondément transformé le travail et la façon dont il est réalisé aujourd'hui.

### ***La contrepartie de la dévalorisation***

Notre intention est de saisir la contrepartie en termes de *travail effectué* de la dévalorisation de l'encadrement. Comment a évolué la tâche d'encadrer ? Est-il possible de voir – en creux – ce que sont devenues les tâches de ces cadres qui n'encadrent plus ?

## **1. DÉCLARER « ENCADRER » ET DIRE « ORGANISER LE TRAVAIL » DANS LES ENQUÊTES CONDITIONS DE TRAVAIL**

L'enquête Conditions de Travail inclut en 1984 et en 1991 une question qui sera supprimée les années suivantes, mais qui nous intéresse néanmoins pour comprendre ce qu'encadrer veut dire aujourd'hui : il est demandé à l'enquêté en 1991 de préciser si « l'organisation du travail, l'encadrement » constitue « l'essentiel » de son travail. Mais l'année précédente, en 1984, la question était posée de manière sensiblement différente : les enquêtés devaient choisir un *item* parmi quatorze pour caractériser « la tâche principale » effectuée dans leur travail ; « L'organisation du travail, l'encadrement » était proposé en 14<sup>e</sup> position.

### ***Organiser le travail, une question instable entre 1984 et 1991***

La formulation plus restrictive – d'une question à choix multiple en 1984 à une question binaire en 1991 – et le léger glissement sémantique – de « tâche principale » à « essentiel du travail » – ont suffi à transformer radicalement la structure des réponses à cette question, si bien que toute comparaison statistique brute des réponses entre 1984 et 1991 devient impossible. La question en tant que telle est ainsi apparue suspecte aux yeux des utilisateurs de cette enquête, et n'a donc pas été reconduite en 1998 : seuls 6,3 % des enquêtés avaient sélectionné l'*item* « organisation du travail et

encadrement » en 1984 et cette proportion a presque quintuplé lorsque l'on considère la question qui lui correspond en 1991 (cf. tableau 15).

**Tableau 15**  
**Proportions d'organiseurs en 1984 et 1991**

Parmi les salariés...	Proportion de salariés dont l'essentiel du travail ou la tâche principale est l'organisation du travail	
	1984	1991
... ayant d'autres salariés sous leurs ordres ou leur autorité	27,3 %	72,7 %
<i>Dont : qui influencent directement les rémunérations ou la promotion de leurs subordonnés</i>	45,6 %	87,0 %
... n'ayant pas d'autres salariés sous leurs ordres ou leur autorité	0,8 %	17,6 %
Ensemble des salariés	6,3 %	30,1 %

Source : Enquêtes Conditions de Travail 1984 et 1991 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises ayant des salariés sous leurs ordres.

Lecture : En 1991, l'essentiel du travail de 17,6 % des salariés déclarant ne pas avoir d'autres salariés sous leurs ordres ou leur autorité est l'organisation du travail.

En 1991, les enquêtés ont donc été beaucoup plus nombreux à répondre positivement à cette question qu'en 1984. Certains l'ont souvent fait en déclarant pourtant plus loin « ne pas donner d'ordres » à d'autres salariés, alors qu'en 1984 une telle configuration ne s'était présentée que très rarement. Les enquêtés ont finalement été en 1991 plus nombreux à dire organiser le travail qu'à détenir une autorité sur d'autres salariés dans le cadre de leur travail (22,4 % d'encadrants contre 30,1 % d'« organisateurs » en 1991).

### **Une instabilité révélatrice d'ambiguïtés**

Ce constat suffit-il à condamner cette question, et à rendre impossible toute exploitation statistique des réponses auxquelles elle a donné lieu ?

Elle révèle en tout cas l'ambiguïté de l'organisation du travail en tant que tâche réalisée en entreprise. La formulation de 1984, très restrictive, ne suscitait vraisemblablement une réponse positive que de la part de ceux dont la fonction explicite dans l'entreprise était l'organisation. La question de 1991 touche visiblement une proportion beaucoup plus large de salariés, probablement moins étroitement concernés par l'organisation du travail, mais qui s'y reconnaissent pourtant.

La recomposition radicale de la structure des réponses à ce qui devait n'être qu'une même question dans l'esprit des concepteurs de l'enquête est en particulier révélatrice de la confusion des représentations associées à une fonction dont l'exercice n'est vraisemblablement pas stabilisé dans l'esprit des salariés. L'« organisation du travail » en tant que fonction en entreprise ne désigne donc qu'une tâche floue, assumée par une population aux contours eux-mêmes diffus. La stabilité et la régularité des évolutions des réponses à la question concernant l'encadrement dénotent à l'inverse la plus grande netteté avec laquelle les responsabilités hiérarchiques sont identifiées et revendiquées en entreprise.

La confrontation des réponses correspondant à ces deux dimensions – encadrement hiérarchique et organisation du travail – devrait ainsi permettre de mettre en lumière les représentations associées à chacune de ces fonctions en entreprise.

## 1.1. L'« organisation du travail » réservée aux chefs hiérarchiques en 1984

Serge Volkoff (1987) se sert de la question concernant l'organisation du travail en 1984 dans son article « l'encadrement : de la catégorie statistique à la fonction exercée ». Les résultats de 1984 le conduisent ainsi à considérer l'organisation du travail comme un aspect de la fonction d'encadrement et à se représenter la population des « organisateurs » comme incluse dans celle des salariés ayant d'autres salariés sous leur autorité. Il constate en effet que « selon qu'on envisage la fonction d'encadrement comme une *tâche principale* à accomplir, ou simplement comme une *situation d'autorité* dans la hiérarchie et la circulation des ordres, on se trouve face à deux populations d'ampleur très différente ».

Serge Volkoff se pose alors explicitement la question : « Ces deux populations sont-elles incluses l'une dans l'autre ? ». Et y répond immédiatement : « Oui, à peu de choses près : parmi les salariés qui se consacrent essentiellement à l'organisation du travail et à l'encadrement, 90 % ont d'autres salariés sous leurs ordres. Autant dire que les *encadreurs* au sens *tâche* sont presque tous *encadreurs* au sens *situation d'autorité*, la réciproque étant évidemment fausse ».

La fonction d'organisation du travail ne serait donc qu'un attribut supplémentaire de l'autorité hiérarchique, et permettrait de distinguer les encadrants selon leur niveau de responsabilité hiérarchique : du « simple » chef au chef organisateur du travail des autres.

### 1.1.1. Ne pas encadrer implique ne pas organiser le travail en 1991

Mais les résultats de 1991 ne confortent pas les conclusions de Serge Volkoff : en effet, en 1991, parmi les salariés dont l'« essentiel » du travail est l'« organisation du travail, l'encadrement », plus d'un individu sur deux n'ont aucun salarié sous leur autorité. Dans sa nouvelle formulation de 1991, la question liée à l'organisation du travail ne concerne plus seulement les chefs hiérarchiques, mais s'ouvre largement aux autres salariés.

**Tableau 16**  
« Organiser » implique-t-il « donner des ordres » ?

Salariés qui...		« L'essentiel de votre travail consiste-t-il dans l'organisation du travail, l'encadrement, ... ? »		
		Non	Oui	OR : chance d'organiser le travail pour les salariés qui...
Situation d'autorité	...N'ont pas d'autres salariés sous leurs ordres ou leur autorité	90,9 %	50,9 %	0,1
	...Ont d'autres salariés sous leurs ordres ou leur autorité	9,1 %	49,1 %	9,7
	Dont : influencent directement les rémunérations ou la promotion de leurs subordonnés <sup>1</sup>	15,3 %	39,4 %	3,6
Ensemble des salariés		69,9 %	30,1 %	--

1. Proportion et *Odds Ratio* parmi les salariés ayant d'autres salariés sous leurs ordres ou leur autorité.

Source : Enquêtes Conditions de Travail 1991 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises ayant des salariés sous leurs ordres.

Lecture : En 1991, l'organisation du travail n'est pas l'essentiel du travail de 90,9 % des salariés déclarant ne pas avoir d'autres salariés sous leurs ordres. Le rapport de chance de déclarer organiser le travail est de 0,1 en défaveur des salariés déclarant ne pas avoir d'autres salariés sous leurs ordres.

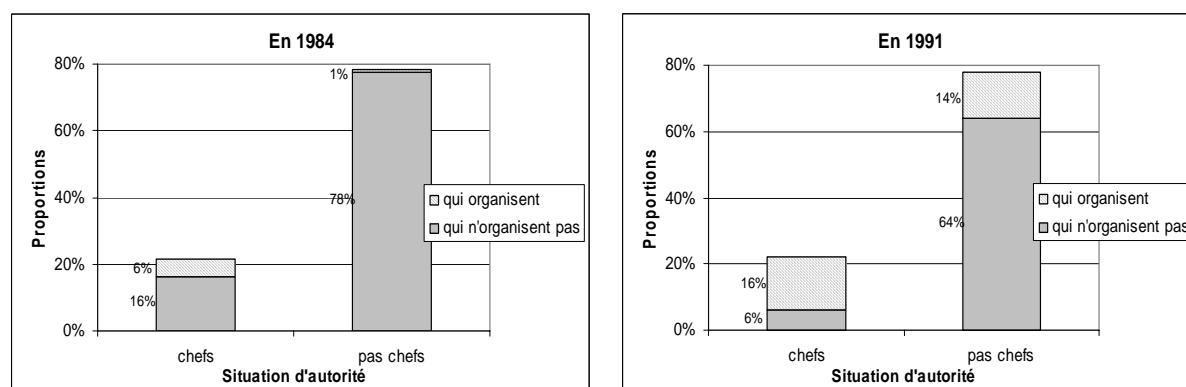


### 1.1.2. Organiser le travail, quasi-condition nécessaire pour accéder aux responsabilités hiérarchiques

Le résultat qui nous frappe en 1991 est presque en contresens de celui qui a frappé Volkoff en 1984 : parmi les salariés qui considéraient en 1984 l'organisation du travail comme une tâche principale, près de 90 % étaient en situation d'autorité ; en 1991, ce sont près de 91 % des salariés qui ne considèrent pas l'organisation comme l'essentiel de leur travail qui ne sont pas en situation d'autorité. Un salarié dont l'essentiel du travail n'est pas l'organisation n'a ainsi en 1991 que très peu de chance d'être en situation d'autorité dans le cadre de son travail.

De quasi condition suffisante, le critère d'organisation du travail, s'affaiblissant dans sa formulation entre 1984 et 1991, est devenu quasi condition nécessaire de l'autorité (cf. graphique 18).

**Graphique 18**  
**Proportions d'organiseurs selon la situation d'autorité en 1984 et 1991**



Source : Enquêtes Conditions de Travail 1984 et 1991 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises ayant des salariés sous leurs ordres.

Lecture : Ces graphiques admettent en ordonnées les proportions de salariés déclarant organiser le travail selon leur situation d'autorité. Ces proportions sont affichées en étiquettes.

La part des salariés déclarant en 1991 organiser le travail parmi les encadrants devient ainsi majoritaire. Le lien reste malgré tout très étroit entre organisation du travail et autorité de commandement au travail : un salarié qui a d'autres salariés sous son autorité a près de dix fois plus de chance de considérer l'organisation comme l'essentiel de son travail qu'un salarié dont l'essentiel du travail n'est pas l'organisation (cf. tableau 16).

### 1.1.3. Les salariés ordonnés selon leur niveau hiérarchique

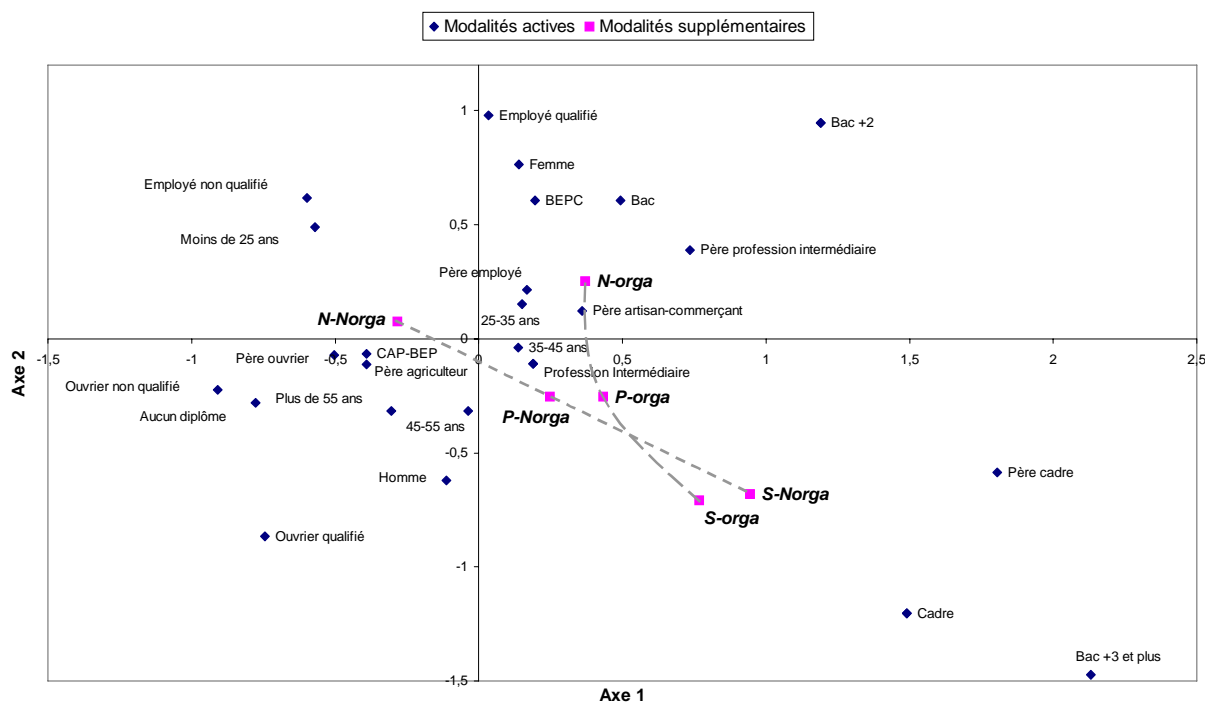
Parmi les salariés déclarant encadrer, exercer une influence sur les salaires et la promotion de ses subordonnés assure en 1991 de plus grandes chances d'organiser le travail : le rapport de chance est de 3,6 en faveur de ces derniers (cf. tableau 16).

Mais ce rapport de chance favorable est très inférieur à celui dont bénéficient les salariés déclarant assumer des responsabilités hiérarchiques dans l'ensemble de la population des salariés d'entreprise. L'attribution de responsabilités organisationnelles est beaucoup plus liée à la détention de responsabilités hiérarchiques, qu'au niveau même de l'influence exercée par les chefs hiérarchiques.

La projection de la typologie des chefs – issue du croisement des trois variables hiérarchiques dont nous disposons : l'organisation du travail comme tâche essentielle, l'autorité sur d'autres salariés, l'influence sur la promotion et les salaires de ces derniers – sur l'espace des propriétés sociales élémentaires confirme ce constat : ce qui permet de distinguer les salariés entre eux en 1991, c'est bien avant tout la détention d'une autorité sur d'autres salariés.

## Graphique 19

### Une typologie croisant responsabilités hiérarchiques et organisation du travail



Source : Enquête Conditions de Travail 1991 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Méthodologie : Analyse des correspondances multiples (cf. encadré méthodologique 4).

Lecture : Cette analyse prend en variables actives les variables sociodémographiques (catégorie socioprofessionnelle, diplôme, origine sociale, sexe et âge) qu'on a projetées sur deux axes. L'axe horizontal représente le niveau social et le deuxième axe discrimine principalement le sexe. La variable croisant les types de chefs avec le fait de déclarer organiser le travail a été traitée comme une variable supplémentaire et représentée comme telle sur le graphique.

Les six modalités de la typologie des salariés s'ordonnent relativement bien par paire dans le plan factoriel (cf. graphique 19), de gauche à droite : les salariés n'assumant pas de responsabilité hiérarchique (*N-*), puis les chefs hiérarchiques n'exerçant pas d'influence sur la promotion de leurs subordonnés (*P-*), enfin les chefs exerçant une telle influence (*S-*). Comme le premier axe de cette analyse matérialise un niveau social, on retrouve ici l'analyse menée plus haut sur la division du travail d'encadrement.

#### 1.1.4. Un ordre différent selon le niveau de responsabilité organisationnelle

La variable organisationnelle quant à elle ne semble intervenir qu'en deuxième approximation. On observe ainsi un léger décrochage parmi les chefs de type *P-* d'une part (pas d'influence sur la promotion) et de type *S-* d'autre part (influence), selon que l'on s'intéresse aux chefs qui disent organiser et à ceux qui ne le disent pas (*orga* et *Norga*). Dans le cas des chefs moins influents, le décrochage s'opère dans le sens attendu : ceux d'entre eux dont l'essentiel de la tâche est l'organisation du travail se retrouve légèrement plus à droite que ceux dont ce n'est pas l'essentiel du travail, les premiers semblent pouvoir être caractérisés par un niveau social légèrement plus élevé (en termes de diplôme, d'origine sociale et de statut professionnel) que les seconds.

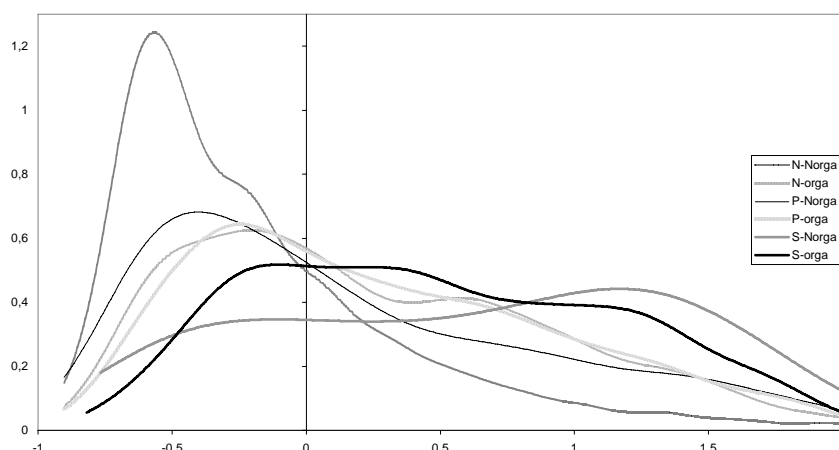
De même parmi les salariés déclarant ne détenir aucune autorité hiérarchique, les organisateurs se projettent nettement plus à droite que les autres : les responsabilités organisationnelles reviennent aux salariés les mieux dotés socialement. Si bien que la coordonnée de la modalité associée à ces organisateurs non encadrants sur le premier axe se confond avec celles des chefs moins influents. Les niveaux sociaux des salariés déclarant ne pas détenir d'autorité hiérarchique mais assumer des responsabilités hiérarchiques apparaissent équivalents à ceux des chefs hiérarchiques n'exerçant pas

d'influence sur les salaires et la promotion de leurs subordonnés. Les premiers se caractérisent néanmoins par une présence féminine renforcée et par un nombre plus important de salariés plus jeunes (le deuxième axe du plan factoriel discrimine les salariés selon leur sexe et leur âge) et se situent donc plus près des employés que des ouvriers sur le plan factoriel.

Le décrochage s'opère différemment dans le cas des chefs cumulant autorité de commandement et influence sur la promotion de leurs subordonnés : ceux d'entre eux qui déclarent que l'organisation du travail ne constitue pas l'essentiel de leur tâche sont situés légèrement à droite des « organisateurs », du côté des plus dotés en patrimoine social.

Ce phénomène est confirmé par la représentation des lois de répartition des individus sur le premier axe, axe qui peut être interprété comme une échelle de « niveaux sociaux ».

**Graphique 20**  
**Densité de la loi de répartition des individus sur l'axe 1**



Source : Enquête Conditions de Travail 1991 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Méthodologie : Analyse des correspondances multiples.

De ce point de vue, l'ensemble des individus détenant une autorité, mais sans influence sur la promotion de leurs subordonnés (courbes **P-**), ainsi que ceux qui ne sont pas en situation d'autorité mais disent pourtant organiser le travail (courbe **N-orga**), sont assez similaires. On peut remarquer que parmi ces trois courbes, la moins « qualifiée » (i.e. la plus à gauche de l'axe) est la courbe des « simples » chefs, ceux qui n'organisent pas le travail (**P-Norga**). Les courbes correspondant aux chefs qui influencent la promotion de leurs subordonnés (courbes **S-**) se distinguent nettement des premières, et présentent des modes peu semblables. Dans ce cas de ces deux dernières courbes, l'organisation du travail (**S-orga**) est confiée aux salariés les moins qualifiés, parmi les salariés en situation d'autorité et influençant la promotion de leurs subordonnés.

### 1.1.5. L'organisation du travail n'est pas une responsabilité hiérarchique

Le critère d'organisation du travail selon que l'on s'intéresse aux chefs moins influents (**P-**) ou aux chefs cumulant les responsabilités hiérarchiques (**S-**) joue dans des sens opposés. L'échelonnage des salariés selon leur niveau hiérarchique (**N-**, **P-** puis **S-**) apparaît donc sensiblement différent selon le niveau de responsabilité organisationnelle. Les individus ne déclarant pas organiser le travail s'ordonne en effet très nettement selon leur niveau social (le long du premier axe), alors que l'échelonnage des organisateurs suit une loi plus complexe, combinant niveau social, âge et différenciation sexuée du travail (liée à une opposition entre les métiers d'employés plus souvent administratifs et féminins, et les métiers ouvriers manuels et masculins).

L'organisation du travail n'apparaît donc pas comme un simple raffinement de la situation d'autorité, mais semble constituer une dimension supplémentaire de l'autorité – au sens large – en entreprise, et relativement indépendante de la dimension purement hiérarchique de l'autorité. Il nous paraît ainsi intéressant d'observer par catégorie de qualification la propension des salariés à dire « organiser le travail », indépendamment des situations d'autorité.

## 1.2. Qui organise en 1984 et 1991 ?

Comme nous l'avons remarqué plus haut, les questions concernant l'organisation du travail en 1984 et 1991 sont difficilement comparables *telles quelles*. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer les taux de réponse positive respectifs aux deux dates : les taux en 1991 sont systématiquement supérieurs à ceux de 1984 (cf. tableau 15).

Il est néanmoins pertinent d'observer l'évolution des propensions d'une catégorie à dire organiser le travail par rapport à l'ensemble des autres catégories (*odds ratio*), ce qui nous permettra de contrôler en partie les effets de structure dus à la plus grande facilité avec laquelle les enquêtés ont répondu « oui » en 1991, plutôt que coché le 14<sup>ème</sup> item de la liste en 1984. La propension à répondre positivement à la question concernant l'organisation du travail selon les catégories de qualification n'a en effet pas augmenté de manière uniforme : c'est pour les postes les moins qualifiés, en particulier pour les ouvriers et les employés, que l'augmentation de la propension à déclarer organiser a été la plus vive entre 1984 et 1991 (cf. tableau 17).

Dans le cas des cadres et des salariés exerçant une profession intermédiaire, ces évolutions révèlent qu'en 1991, le nombre supplémentaires de salariés de ces catégories qui sont venus se greffer sur ceux qui avaient déjà dit en 1984 organiser le travail, est très inférieur à celui des salariés supplémentaires des autres catégories. Autrement dit, la formulation plus lâche de 1991 n'a que marginalement contribué à déplacer la frontière distinguant ceux qui organisent des autres.

On peut donc faire l'hypothèse pour ces individus d'un espace structuré, où l'organisation du travail serait investie d'un sens plus partagé et où donc les responsabilités correspondant à cette fonction seraient attribuées à des individus mieux identifiés (par eux-mêmes et par les autres).

**Tableau 17**  
**Structure de qualification des salariés déclarant « organiser le travail »**

	1984		1991		Rapport (2)/(1)
	Proportion	Odds Ratio (1)	Proportion	Odds Ratio (2)	
Cadres	47,4 %	16,44	22,3 %	7,63	0,46
Professions intermédiaires	43,0 %	4,17	31,9 %	3,52	0,84
Employés Qualifiés	2,7 %	0,11	17,3 %	0,86	7,72
Employés Non Qualifiés	0,9 %	0,08	6,5 %	0,47	6,07
Ouvriers Qualifiés	5,5 %	0,15	17,8 %	0,46	3,18
Ouvriers Non Qualifiés	0,6 %	0,02	4,1 %	0,17	7,45
Total	100 %	--	100 %	--	--

Source : Enquêtes Conditions de Travail 1984 et 1991 – Insee.

Champ : Salariés des entreprises.

Lecture : 22,3 % des salariés qui déclarent organiser le travail sont en 1991 des cadres, et le rapport de chance de déclarer organiser le travail en 1991 est de 7,63 en faveur des cadres. La dernière colonne « Rapport » permet de déterminer les catégories pour lesquelles l'évolution des propensions à déclarer organiser le travail a été la moins favorable : le nombre supplémentaire de cadres et de salariés exerçant une profession intermédiaire (dont le rapport d'odds ratio est inférieur à un) qui ont déclaré organiser le travail en 1991 par rapport à 1984 a été ainsi relativement moins important que dans le cas des autres catégories.

**Un exemple : les « Employés administratifs d'entreprise »**

Le taux d'organiseurs a ainsi littéralement explosé dans une catégorie telle que les employés administratifs d'entreprise<sup>53</sup>, passant de 0,7 % en 1984 à 27,5 % en 1991. Alors que quasiment aucun de ces salariés n'avaient coché en 1984 l'*item* « organisation du travail » (près de 80 % d'entre eux étaient absorbés par l'*item* « comptabilité, informatique, secrétariat, écritures, tâches de type administratif »), ils sont plus d'un sur quatre à répondre positivement à la question de l'organisation du travail en 1991.

On ne comprend une telle évolution que si on la rapporte à la nature de l'activité professionnelle de ces salariés : en tant qu'employés administratifs, ils sont certainement amenés à travailler dans ces mêmes services administratifs qui, depuis la poussée de la standardisation du travail, assurent la gestion formalisée de l'entreprise. Certes, ces employés (souvent employées) n'édicte pas eux-mêmes les normes qui structurent l'activité de l'entreprise, mais ils contribuent à les mettre en place, à leur donner forme. À ce titre, ils estiment ainsi en 1991 que l'« essentiel » de leur travail est bien « l'organisation du travail » des autres.

Encadrement hiérarchique et organisation du travail apparaissent ainsi comme deux formes distinctes d'encadrement. L'un n'implique pas l'autre, même si les deux ont souvent tendance à se cumuler.

Il est toutefois délicat de deviner ce que recouvre en l'état cette distinction dans l'esprit des enquêtés. Ces résultats révèlent une ambiguïté de la description du travail de domination que l'enquête Conditions de Travail ne permet pas de lever.

## 2. ENCADREMENT, CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET INFORMATISATION

Une incursion dans l'enquête sur les changements organisationnels et l'informatisation de 1997 (cf. encadré méthodologique 5) permet de porter un éclairage plus complet sur la nature des tâches assumées par les encadrants hiérarchiques de l'industrie. Cette enquête prévoit en effet un large éventail de questions concernant aussi bien les tâches effectuées, l'organisation du travail que l'usage des technologies.

### Encadré méthodologique 5

#### L'enquête COI-1997 (Changements organisationnels et informatisation)

Cette enquête sur les changements organisationnels et l'informatisation dans l'industrie et dans une partie des services (bricolage et comptabilité) a été menée en 1997 et s'inscrit dans un dispositif d'enquête à deux volets, qui permet d'interroger, sur un même thème, des responsables d'entreprises et des salariés de ces mêmes entreprises. Ce dispositif s'appuie sur une collaboration entre le Sessi, la Dares, l'Insee et le Centre d'études de l'emploi.

Le questionnaire a été adressé par voie postale à un échantillon représentatif des entreprises industrielles de plus de 20 personnes. La totalité des entreprises de plus de 500 personnes a été interrogée.

Pour cette étude, nous nous sommes limités aux seuls secteurs industriels et aux entreprises de plus de 10 salariés. L'échantillon issu du volet « salarié » que nous avons sélectionné est donc composé de 6 357 individus.

<sup>53</sup> Les employés administratifs d'entreprise correspondent à la profession 54 de la nomenclature des professions.

L'exploitation de cette enquête permet en particulier d'approfondir la question des tâches réalisées par les encadrants hiérarchiques. Il apparaît ainsi dans un premier temps que la perception qu'ont ces salariés des changements dans leur entreprise est très vive : leur environnement semble changer particulièrement souvent. On s'est dans un deuxième temps intéressé plus directement à ce que font les chefs, selon leur âge notamment. Enfin, on a cherché à mieux comprendre comment leur travail était évalué.

## 2.1. Les encadrants dans un environnement changeant

Les encadrants déclarent plus souvent que les autres salariés vivre des situations de changements importants, en particulier dans le cas de réorganisations ou de restructurations de leur entreprise (cf. tableau 18). Ainsi près d'un encadrant sur deux déclare avoir vu « [son] environnement de travail [...] fortement modifié ces trois dernières années ».

Mais cette instabilité des situations de travail semble compensée par la conviction de beaucoup de chefs de pouvoir faire « des propositions pour l'amélioration du poste de travail, des procédés ». En effet, les chances pour un encadrant hiérarchique de se sentir investi d'une telle force de proposition sont presque trois fois supérieures à celles des non encadrants (*i.e.* l'*odds ratio* correspondant est de 2,9).

Plus que tout autre salarié, les encadrants hiérarchiques perçoivent et vivent les changements de leur entreprise. Pour cause, c'est souvent à eux qu'incombe la tâche de répercuter de tels changements dans les niveaux inférieurs de la hiérarchie.

**Tableau 18**  
**Modification de l'environnement de travail**

	Ensemble des salariés	Encadrants	Odds Ratio
« Votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié ces trois dernières années ? »	45,1 %	49,3 %	1,3
« Est-ce à cause ... ? »			
« D'un changement de poste ou d'affectation »	17,9 %	19,9 %	1,2
« De changements dans les techniques utilisées »	26,7 %	27,9 %	1,1
« D'une restructuration de l'entreprise »	26,3 %	30,1 %	1,3
« D'un changement de l'organisation du travail »	28,2 %	31,7 %	1,3
« Le personnel a-t-il été consulté au moment de la mise en place de ces changements ? »	23,1 %	27,5 %	1,4
« Faites-vous des propositions pour l'amélioration du poste de travail, des procédés, des machines... ? »	65,6 %	81,0 %	2,9

Source : Enquête sur les Changements Organisationnels et l'Informatisation 1997 – Dares, Insee, CEE.

Champ : Salariés des entreprises industrielles de plus 10 salariés.

Lecture : 45,1 % des salariés des entreprises industrielles ont vu leur environnement de travail modifié au cours des trois années qui précèdent l'enquête. Parmi la sous-population des encadrants hiérarchiques, ils sont 49,3 %. Finalement, le rapport de chances de connaître de tels changements est de 1,3 en faveur des encadrants hiérarchiques.

## 2.2. Que font les chefs ?

Une partie du questionnaire de l'enquête COI s'adresse spécifiquement aux salariés qui ont déclaré avoir « un ou plusieurs salariés sous [leurs] ordres ou [leur] autorité » (cf. tableau 19).

**Tableau 19**  
**Tâches des encadrants selon leur âge**

	Age												Total
	20-30 ans		31-35 ans		36-40 ans		41-45 ans		46-50 ans		Plus de 50 ans		
	Pct	Odds	Pct	Odds	Pct	Odds	Pct	Odds	Pct	Odds	Pct	Odds	
Responsabilité des augmentations, de la promotion, des primes	6,2 %	0,4	11,7 %	0,8	16,5 %	0,8	13,9 %	1,1	26,6 %	1,5	25,0 %	1,4	43,1 %
Formation spécifique pour l'encadrement	5,5 %	0,4	11,2 %	0,8	15,5 %	0,7	15,7 %	1,4	26,7 %	1,4	25,5 %	1,4	34,7 %
<b>Interventions auprès des subordonnés...</b>													
Pour montrer comment faire le travail	10,5 %	0,7	13,3 %	1,3	18,2 %	0,9	13,0 %	0,7	23,3 %	1,5	21,7 %	1,0	89,6 %
Pour répartir le travail	10,5 %	0,9	12,4 %	0,8	17,9 %	0,9	13,3 %	1,0	23,4 %	1,3	22,4 %	1,2	80,4 %
Si problème avec les clients	10,0 %	0,9	12,9 %	1,0	18,3 %	1,0	12,4 %	0,9	21,0 %	0,9	25,3 %	1,4	35,0 %
Si problème technique	10,8 %	1,0	12,4 %	0,7	19,0 %	1,4	12,7 %	0,7	23,9 %	1,8	21,2 %	0,8	85,9 %
Si problème de relations entre collègues	9,6 %	0,6	12,3 %	0,8	17,6 %	0,8	13,7 %	1,1	23,5 %	1,2	23,3 %	1,5	74,4 %
Si problème de relations avec un autre service	9,5 %	0,7	13,1 %	1,0	17,2 %	0,8	13,1 %	0,9	24,6 %	1,4	22,6 %	1,2	67,3 %
Total	10,8 %		13,1 %		18,4 %		13,4 %		22,6 %		21,8 %		

Source : Enquête sur les Changements Organisationnels et l'Informatisation 1997 – Dares, Insee, CEE.

Champ : Encadrants des entreprises industrielles de plus 10 salariés.

Lecture : 6,2 % des encadrants desquels dépendent l'« augmentation de salaires, les primes ou la promotion » de leurs subordonnés ont entre 20 et 30 ans.

Ces quelques questions – en particulier celles portant sur la nature des interventions des chefs auprès de leurs subordonnés – sont précieuses, car relativement rares dans les enquêtes sur le travail.

Premier résultat : c'est avant tout pour montrer comment faire le travail (89,6 % des encadrants) ou pour le répartir (80,4 %) que les chefs interviennent. Et aussi lorsque un problème technique persiste (85,9 %). Les chefs qui pensent que les éventuels problèmes rencontrés par leurs subordonnés avec des clients sont de leur ressort sont nettement plus rares (35 %). Ce type de préoccupations est en revanche plus courant parmi les jeunes chefs. De telles interventions auprès d'agents extérieurs à l'entreprise et directement liés à la « demande », à la clientèle sont certainement amenées à se développer avec l'hybridation croissante des formes industrielles et marchandes du travail (cf. Michel Gollac, 2000).

**Tableau 20**  
**Les contraintes de rythme imposées aux encadrants**

« Votre rythme de travail vous est-il imposé par : »	Ensemble des salariés	Encadrants	Odds Ratio
« le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce ? »	21,9 %	15,7 %	0,6
« la cadence automatique d'une machine ? »	26,0 %	17,3 %	0,5
« la dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues ? »	33,8 %	30,4 %	0,8
« des délais ou des normes de production à respecter en une heure maximum ? »	25,6 %	20,0 %	0,7
« des délais ou des normes de production à respecter en une journée maximum ? »	48,7 %	45,2 %	0,8
« une demande extérieure (clients) obligeant à une réponse immédiate ? »	43,0 %	55,7 %	2,1
« une demande extérieure (clients) n'obligeant pas à une réponse immédiate ? »	43,7 %	55,6 %	2,0
« les contrôles ou surveillances permanents (ou au moins quotidiens) exercés par la hiérarchie ? »	31,3 %	24,5 %	0,6

Source : Enquête sur les Changements Organisationnels et l'Informatisation 1997 – Dares, Insee, CEE.

Champ : Salariés des entreprises industrielles de plus 10 salariés.

Lecture : Le rythme de travail de 21,9 % des salariés est imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce. C'est le cas pour 15,7 % des encadrants.

D'ailleurs, les chefs déclarent assez rarement subir de contraintes spécifiques sur leur rythme de travail, sauf dans le cas des « demande[s] extérieure[s] (clients) » obligeant ou pas « à une réponse immédiate » (cf. tableau 20). Les chances pour un encadrant de se trouver contraint par ce type de dispositifs relativement aux non-encadrants sont doubles.

Relativement aux autres salariés, les contraintes qui apparaissent plus spécifiquement peser sur les encadrants de l'industrie sont exclusivement marchandes.

### 2.3. L'évaluation des chefs

Mieux comprendre ce que font les chefs, c'est aussi mieux comprendre sur quels critères ils sont évalués. Il leur est ainsi demandé de préciser les éléments qui – selon eux – ont une influence importante sur leur salaire ou leur avancement.

Au premier rang de ces critères, c'est le « du travail de qualité » qui s'impose. Les responsables hiérarchiques prennent en effet cet élément particulièrement au sérieux dans leurs déclarations (cf. tableau 21) : les encadrants ont plus de deux fois de chances de le citer que les non encadrants. Viennent ensuite les « résultats de l'entreprise » : les encadrants établissent ainsi un lien fort entre leur propre carrière (leur salaire, leur avancement) et les performances de leur entreprise.

En revanche, ils considèrent le respect strict des ordres et des consignes comme moins important que la moyenne des gens interrogés.

Les entretiens d'évaluation apparaissent être des moments particulièrement importants pour ces salariés de la hiérarchie : relativement aux non encadrants, ils sont plus nombreux à avoir au moins un entretien par an, et plus nombreux à penser que ces entretiens ont une influence sur leur salaire, leur avancement et – dans une moindre mesure, mais de manière non négligeable – la sécurité de leur emploi. Ces évaluations apparaissent de plus comme des moments privilégiés de contact avec leurs propres supérieurs hiérarchiques.

**Tableau 21**  
**Les critères d'évaluation du travail des encadrants**

	Ensemble des salariés	Encadrants	Odds Ratio
« Quels éléments ont une influence importante sur votre salaire ou votre avancement ? »			
« faire du travail de qualité »	70,4 %	82,0 %	2,4
« respecter strictement les ordres et les consignes »	50,3 %	46,3 %	0,8
« avoir de bonnes relations avec le(s) chef(s) »	58,6 %	59,8 %	1,1
« avoir de bonnes relations avec le(s) collègue(s) »	48,2 %	56,3 %	1,6
« suivre des formations »	31,8 %	36,7 %	1,4
« vous initier aux nouvelles technologies »	45,1 %	56,0 %	1,8
« les résultats de l'entreprise »	62,7 %	74,8 %	2,2
« Avez-vous au moins un entretien d'évaluation par an ? »			
« L'appréciation issue de cet entretien a-t-elle une influence sur votre salaire ou votre avancement ? »	41,2 %	53,6 %	2,0
« L'appréciation issue de cet entretien a-t-elle une influence sur votre sécurité de l'emploi ? »	24,1 %	36,2 %	2,4
« Qui participe à votre évaluation ? »			
« votre supérieur direct »	16,6 %	21,8 %	1,6
« vos collègues »	37,4 %	50,3 %	2,1
	4,1 %	3,8 %	0,9

Source : Enquête sur les Changements Organisationnels et l'Informatisation 1997 – Dares, Insee, CEE.

Champ : Salariés des entreprises industrielles de plus 10 salariés.

Lecture : 70,4 % des salariés interrogés pensent que « faire du travail de qualité » est un élément qui a une « influence importante » sur leur salaire ou leur avancement. Ils sont 82 % parmi les encadrants.



## CONCLUSION

La fonction d'encadrement hiérarchique a évolué : pour beaucoup de salariés, ces responsabilités se sont concentrées autour des seules prérogatives hiérarchiques de supervision du travail des subordonnés. Avec le développement des technologies de communication et de gestion informatisées, l'« organisation du travail » s'est progressivement imposée comme une fonction spécifique et ses connotations traditionnellement hiérarchiques se sont affaiblies. Ces évolutions sont de même certainement liées aux différentes lectures auxquelles doivent se livrer les salariés selon leur position et selon les époques de cette question centrale pour notre étude :

*« Avez-vous d'autres salariés sous vos ordres ou votre autorité ? »*

À l'ère du *néo-management*, cette question doit principalement cerner un cercle plus restreint des encadrants hiérarchiques, ceux à qui est officiellement attribuée la supervision d'autres salariés. Les connotations quelque peu autoritaires (« ordres », « autorité ») doivent de moins en moins correspondre à ces *managers* qui pensent souvent moins leur travail en termes de direction que de gestion par projets d'une équipe (cf. entretien 2 : « Un jeune cadre "chef de projet" »).

De fait, les jeunes générations d'encadrants semblent souvent moins concevoir leur rôle hiérarchique comme un devoir d'intervention auprès de leurs subordonnés pour leur montrer comment faire le travail ou pour le répartir, que comme une responsabilité lorsque des problèmes (techniques, avec des clients, entre collègues) se manifestent. Effet de génération ou simple effet d'âge ? Il faudra attendre la prochaine occurrence de l'enquête sur les Changements Organisationnels et l'Informatisation prévue en 2006 pour pouvoir répondre directement à cette question.

Tous ces éléments nous portent à poursuivre la réflexion amorcée dans cette partie des caractéristiques aussi bien organisationnelles que relationnelles qui structurent le travail des encadrants hiérarchiques et des autres. C'est en effet en remplaçant les salariés dans leurs contextes de travail respectifs que l'on peut mieux identifier et cerner les différentes formes concurrentes de responsabilités hiérarchiques qui sont attribuées dans les entreprises, selon leur secteur d'activité, leur taille, mais aussi selon la position des salariés dans la hiérarchie.

## Quatrième partie

# ENCADREMENT ET CONTEXTES DE TRAVAIL EN EUROPE

---

### INTRODUCTION

Loin de s'apparenter à une espèce en voie de disparition dans un monde où les hiérarchies se résorberaient inexorablement, les encadrants sont aujourd'hui aussi nombreux qu'auparavant : tout comme au début des années 1980, plus d'un salarié sur cinq déclare en 1998 assumer des responsabilités hiérarchiques.

#### ***Un scénario de dévalorisation du travail d'encadrement hiérarchique***

Mais ce maintien, à un niveau élevé, du taux d'encadrants dans la population active française ne signifie pas non plus que rien n'aurait changé. On a pu en effet décrire dans un premier temps les modalités d'une tendance générale à la dévalorisation du travail d'encadrement en entreprise : moins diplômés, moins hauts placés dans les hiérarchies salariales, moins bien récompensés, les salariés qui déclarent encadrer (c'est-à-dire « avoir un ou plusieurs salariés sous leurs ordres ou leur autorité ») ont aujourd'hui perdu une partie du prestige (symbolique et salarial) auquel il pouvait encore prétendre au début des années 1980.

Ce mouvement de dévalorisation des fonctions hiérarchiques a profité à certaines catégories traditionnellement dominées au travail et jusque là largement exclues de ce type de responsabilités : en même temps que le prestige associé à ces positions se dégrade, les jeunes, les femmes, les salariés peu diplômés,... accèdent de plus en plus souvent aux responsabilités hiérarchiques.

#### ***Les nuances à apporter à ce scénario***

Mais une telle exploitation statistique de la question sur l'encadrement et la dimension diachronique de l'analyse proposée appellent une autre réflexion, plus spécifiquement centrée autour de l'usage statistique de la question qui est au cœur du raisonnement :

*« Avez-vous un ou plusieurs salariés sous vos ordres ou votre autorité ? »*

Cette question est-elle lue de la même façon par tous les salariés, indépendamment de leur position dans l'entreprise et dans l'espace social ? A-t-elle pu changer de sens ou être lue différemment des années 1980 à nos jours ?

Ces deux questions pointent chacune un aspect problématique de l'opération de mise en équivalence des réponses des salariés à un même questionnaire : nécessaire au travail statistique, l'agrégation des réponses à l'enquête ne doit-elle pas être réinterrogée en regard du temps qui passe et du relief de l'espace social ?

Une réponse positive – même partiellement – à de telles questions oblige à reconsidérer la question traitée et dans notre cas à apporter quelques nuances au constat global d'une dévalorisation du travail d'encadrement. L'examen des questions relatives à l'organisation du travail a en effet révélé la variété des situations d'encadrement du travail qui peuvent être observées en fonction du contexte organisationnel et relationnel des salariés interrogés. C'est pourtant bien ce contexte qui donne sens aux réponses des enquêtés et permet de comprendre la nature des relations hiérarchiques observées : le chef d'une équipe travaillant à la chaîne dans une organisation de type taylorien (dans l'agroalimentaire par exemple) est sans doute très différent du *chef de desk* d'une prestigieuse salle

de marché parisienne. Leurs rôles respectifs dans l'organisation du travail sont difficilement comparables, les salariés qu'ils sont chargés d'encadrer ne se ressemblent pas et leurs propriétés sociales sont très différentes.

Tenir compte des spécificités organisationnelles et relationnelles des lieux de travail dans lesquels évoluent les enquêtés permet de mieux cerner les fonctions et donc la place accordées aux encadrants dans l'organisation.

### **Le contexte organisationnel et relationnel pour mieux comprendre les fonctions hiérarchiques**

Dans cette perspective, la troisième enquête européenne sur les conditions de travail (cf. encadré méthodologique 6), largement inspirée des enquêtes françaises sur les Conditions de Travail que nous avons exploitées, offre un panorama large de la diversité des configurations organisationnelles que l'on observe dans les quinze pays qui constituaient l'Union européenne en 2000.

#### **Encadré méthodologique 6**

##### **La troisième enquête européenne sur les conditions de travail**

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (« Fondation de Dublin ») réalise périodiquement en Europe des enquêtes sur les conditions de travail. Le groupe cible de ces enquêtes sont « les personnes ayant un emploi » telles que définies dans l'enquête Eurostat sur les forces de travail.

La troisième enquête a été menée dans les 15 pays membres de l'Union européenne en mars 2000. Environ 1 500 personnes ayant un emploi ont été enquêtées dans chaque pays (à l'exception du Luxembourg où seuls 500 personnes ont été interrogées). Au total, l'échantillon de l'enquête compte donc 21 703 personnes actives, réparties dans les 15 pays membres en 2000 de l'Union européenne.

L'enquête est fondée sur une méthode d'échantillonnage selon le principe des itinéraires aléatoires et les entretiens ont été réalisés en face à face au domicile des personnes enquêtées. La stratification est effectuée par régions, catégories urbaines, secteurs d'activité économique, groupes professionnels, genres et âges.

L'étude des formes de coordination au travail proposée a été réalisée sur la population des actifs salariés des établissements d'au moins 10 personnes travaillant dans les secteurs d'activité économiques à dominante marchande et non agricoles ou domestiques : il s'agit de l'ensemble des secteurs de la NACE à deux chiffres à l'exclusion de l'administration publique et la sécurité sociale, l'éducation, la santé et l'action sociale, l'agriculture, la pêche et les services domestiques.

En définitive, la population étudiée compte 8 081 salariés.

L'examen des réponses à cette enquête révèle au premier regard une hétérogénéité marquée des conditions de travail en Europe. Des travaux récents réalisés sur cette enquête par Edward Lorenz et Antoine Valeyre (2004) disqualifient en effet nettement « la thèse de la diffusion d'un nouveau "*one best way*" organisationnel, celui du modèle de la *lean production*, qui succèderait au modèle taylorien/fordien, par sa capacité à mettre en œuvre des pratiques de travail très performantes<sup>54</sup> ».

La plupart des études empiriques sur le travail tendent au contraire à montrer la co-existence dans nos économies capitalistes d'une pluralité de modèles d'organisation efficiente du travail : c'est le cas aux États-Unis (Eileen Appelbaum et Rosemary Batt, 1994), et tout autant en Europe (cf. Ed-

---

<sup>54</sup> Sur ce modèle des *high performance work practice*, les auteurs renvoient le lecteur aux articles notamment de Paul Osterman (« Work Reorganization in an Era of Restructuring : Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare », *Industrial and Labor Relations*, 2000, vol. 53, pp. 179-196) et de Stephen Wood (« Getting the Measure of the Transformed High-Performance Organisation », *British Journal of Industrial Relations*, 1999, 37:3, pp. 391-417).

ward Lorenz et Antoine Valeyre, 2004) et en France (cf. notamment Thomas Coutrot, 1998 ; Robert Boyer et Michel Freyssenet, 1995).

À la suite de ces travaux, nous nous proposons ici d'identifier les différents contextes organisationnels et relationnels auxquels sont confrontés les salariés et donc de décrire les modalités spécifiques des relations hiérarchiques selon ces contextes. De fait, notre recherche montre que l'étude des quatre modèles généraux des contextes organisationnels et relationnels issus de l'analyse permet de mieux approcher ce qu'aujourd'hui « encadrer » veut dire en Europe.

## **1. UNE TYPOLOGIE DES CONTEXTES ORGANISATIONNELS ET RELATIONNELS DE TRAVAIL**

L'examen des réponses des salariés à la troisième enquête européenne sur les conditions de travail met en évidence des contextes organisationnels et relationnels au travail très variés. Nous nous inspirons ici du travail réalisé par Edward Lorenz et Antoine Valeyre (2004) et proposons une variante de leur typologie des formes d'organisation du travail dans l'Union européenne.

Pour construire leur typologie, ces auteurs n'ont sélectionné parmi les questions proposées par l'enquête que celles qui avaient directement trait à la description de l'organisation du travail des salariés. Cet aspect organisationnel est tout autant décisif pour notre approche, mais nous avons aussi choisi d'inclure dans l'analyse les questions permettant de décrire la nature des relations des salariés entre eux et avec l'extérieur de l'entreprise : les salariés ont-ils la possibilité de parler de leur conditions de travail ? Avec leur supérieur hiérarchique, entre collègues, avec un représentant du personnel ? Sont-ils régulièrement interrompus dans leur travail ? Par leur chef, des clients ? Etc.

À côté des aspects purement organisationnels du travail, prendre en compte ces aspects relationnels nous conduit moins à construire une typologie des formes d'organisation, qu'à décrire et à détailler la variété des contextes de travail. On pourra alors dans un deuxième temps nous pencher sur les caractéristiques spécifiques des encadrants dans ces différents contextes de travail.

### **1.1. Les principales dimensions distinctives de l'analyse**

Tout comme les enquêtes françaises sur les Conditions de Travail, l'enquête européenne s'appuie en grande partie sur les travaux de Robert Karasek et Tores Theorell (1990) pour organiser le questionnement.

#### **1.1.1. Le modèle de Karasek**

Ces auteurs proposent en effet une description du travail structurée selon trois dimensions principales de l'environnement psychosocial des individus interrogés : la demande psychologique (définie par la charge psychologique associée à l'accomplissement des tâches, aux tâches imprévues, aux interruptions, aux demandes contradictoires...), la latitude décisionnelle (qui comprend aussi bien l'autonomie que le contrôle et la possibilité d'utiliser et de développer ses compétences et qualifications) et le soutien social (défini par l'aide et la reconnaissance des collègues et du supérieur hiérarchique). Selon Karasek, la combinaison d'une forte demande psychologique et d'une faible latitude décisionnelle conduit à une situation à risque, en particulier pour les maladies cardio-vasculaires. Ce risque serait accru par un manque de soutien social au travail.

#### **1.1.2. Autonomie, contrôle, influence et contenu cognitif du travail**

Même si de nombreux aménagements ont été progressivement adoptés par rapport au modèle initial de Karasek (notamment dans la façon de poser les questions et d'exploiter les réponses), le ques-

tionnaire de l'enquête européenne prend bien en compte ces trois dimensions de l'environnement psychosocial des salariés.

Une analyse statistique réalisée conjointement sur l'ensemble de ces variables et des variables organisationnelles permet de mettre en évidence la variété des contextes de travail. Cette analyse porte donc sur vingt six variables issues du questionnaire de l'enquête européenne (cf. liste des variables en annexe). On distingue ainsi cinq groupes de variables :

- Celles qui décrivent le degré d'autonomie des salariés : ont-ils « la possibilité de choisir ou de modifier l'ordre de [leurs] tâches » (AutT), « [leurs] méthodes de travail » (AutM), « leur cadence ou vitesse de travail » (AutC) ? Sont-ils libres de « faire une pause quand [ils] le [souhaitent] » (Pause) ou d'« influencer sur [leur] horaire de travail » (Horair) ?
- Celles qui cernent les systèmes de contraintes qui pèsent sur le travail des enquêtés : il peut aussi bien s'agir
  - de l'organisation matérielle de la production : leur « rythme de travail dépend-il de la vitesse automatique d'une machine ou du déplacement d'un produit » (Caut) ?
  - de contraintes instituées dans le cadre d'une gestion de la qualité : le « respect de normes de qualités précises » (Nq), l'« autoévaluation de la qualité du travail » (Acq) ou un rythme de travail contraint par « des normes quantitatives de production » (Cnor) ;
  - d'une organisation marchande de la production : leur « rythme de travail dépend-il des demandes directes des gens comme des clients, des passagers, des élèves, des patients,... » (Cdem), des interruptions de leur travail interviennent-elles parfois suite à « des demandes externes (clients, etc.) » (Int\_clien) ?
  - d'interventions directes de leur hiérarchie : leur « rythme de travail dépend-il du contrôle direct de [leur] chef » (Chie), sont-ils parfois interrompus suite à « des demandes de collègues ou de supérieurs » (Int\_chef) ?
  - ou de contraintes horizontales correspondant à la dépendance du travail fait par des collègues : leur « rythme de travail dépend-il du travail fait par d'autres collègues » (Chor) ?
- Celles qui concernent les opportunités – formelles ou informelles – laissées aux enquêtés pour influencer l'organisation du travail et qui concernent donc l'existence « d'échanges de points de vue entre [eux] et [leurs] collègues » (Inf\_col), « leurs supérieurs » (Inf\_sup) ou encore « des représentants du personnel » (Inf\_rep). Ces échanges se passent-ils « d'une manière organisée » (Inf\_rit) ? Conduisent-ils à des « améliorations au niveau de leur poste de travail » (Am\_ind) ?
- Celles qui concernent la dimension collective du travail : « [leur] travail implique-t-il une rotation des tâches entre [eux] et [leurs] collègues » (Rot) ou « qu'[ils fassent] tout ou une partie de [leur] travail en équipe » (Eqp) ?
- Et enfin cinq variables de contenu cognitif du travail : les situations de résolution de « problèmes imprévus » (Rpb), d'apprentissage de « choses nouvelles » (Appr), de réalisation de « tâches complètes » (Cmpl), de « tâches monotones » (Mono), ou encore de tâches répétitives<sup>55</sup> (Rep).

---

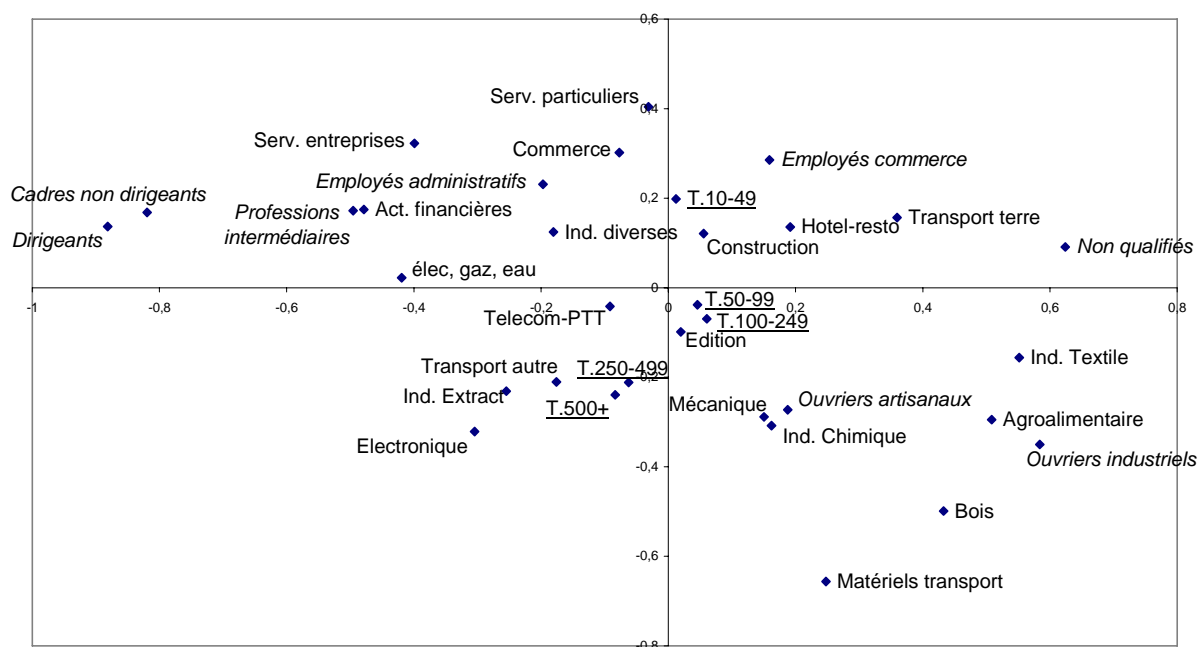
<sup>55</sup> C'est-à-dire relatives à un travail qui comporte « des tâches brèves répétitives » de moins d'une minute.



Ce premier plan factoriel laisse déjà entrevoir différents contextes organisationnels et relationnels qu'il va être utile par la suite de distinguer : le cadran sud-est du plan regroupe les salariés qui ne disposent que peu d'autonomie dans la définition et l'exécution de leurs tâches et sur lesquels s'exerce un ensemble lourd de contraintes organisationnelles. L'examen de quelques variables complémentaires (cf. graphique 22) révèle qu'il s'agit souvent d'ouvriers travaillant dans l'industrie (agroalimentaire, bois, papier, fabrication de matériel de transport, chimie, mécanique...). Cette configuration nous renvoie aux caractéristiques du travail taylorien ou même néo-taylorien, dont beaucoup d'études tendent à montrer la persistance (cf. Edward Lorenz et Antoine Valeyre, 2004 ; Thomas Coutrot, 1998).

Le cadran sud-ouest concerne les salariés qui disposent d'une plus grande autonomie dans le choix des méthodes de travail, mais qui continuent à être largement encadré par des contraintes organisationnelles lourdes. On pense ici au modèle américain de la *lean production* décrit par Appelbaum et Batt (1994) ou à celui de l'*autonomie contrôlée* analysé par Thomas Coutrot (1998). On retrouve dans ce cadran certaines activités industrielles (notamment la fabrication électrique et électronique, les industries extractives).

**Graphique 22**  
**Formes d'autonomie et de contrôle par secteur, taille et profession**



Source : Enquête européenne sur les Conditions de Travail 2000 – Fondation de Dublin.

Champ : Salariés de l'Union européenne qui travaillent dans des établissements d'au moins 10 personnes des secteurs d'activité à dominante marchande et non agricole ou domestique.

Méthodologie : Analyse des correspondances multiples (cf. encadré méthodologique 4).

Lecture : Les variables correspondant à la catégorie socioprofessionnelle des salariés (en italique), au secteur et à la taille (soulignée) de leur entreprise sont ici projetées en tant que variables supplémentaires sur le plan factoriel exhibé plus haut (elles n'interviennent pas activement dans la définition des axes factoriels).

Le cadran nord-ouest correspond aux salariés qui semblent jouir d'une large autonomie, aussi bien procédurale qu'organisationnelle. Notons toutefois que l'on retrouve dans ce cadran les contraintes liées à « des demandes directes des gens comme des clients, [...] » (*Cdem*) et à des interruptions dans le travail « dues à des demandes externes (clients, etc.) » (*Int-clien*). Il est donc tout à fait probable que nous soyons ici en présence d'une catégorie de salariés dont le travail est principalement contrôlé par des mécanismes liés au marché, à la « demande des clients ». C'est d'ailleurs dans ce cadran que se situent les secteurs des banques et assurances, des services aux entreprises. Ce cadran

concentre aussi bon nombre de cadres, de salariés exerçant une profession intermédiaire et d'employés administratifs.

Le dernier cadran, au nord-est, regroupe les salariés qui ont répondu négativement aussi bien aux questions qui concernent l'autonomie procédurale qu'à celles qui décrivent les formes organisationnelles de contrôle : il s'agit de personnes qui n'ont pas particulièrement la possibilité de modifier ou d'aménager leurs tâches mais dont le travail n'est pas pour autant contraint par aucune forme instituée de contrôle. On peut à ce stade supposer qu'il s'agit de salariés qui travaillent dans des entreprises de petites tailles où le degré de formalisation et de définition des postes est peu avancé. Cette configuration se rencontre principalement dans des activités de type commercial, notamment les transports, l'hôtellerie et la restauration, avec une prédominance marquée d'employés.

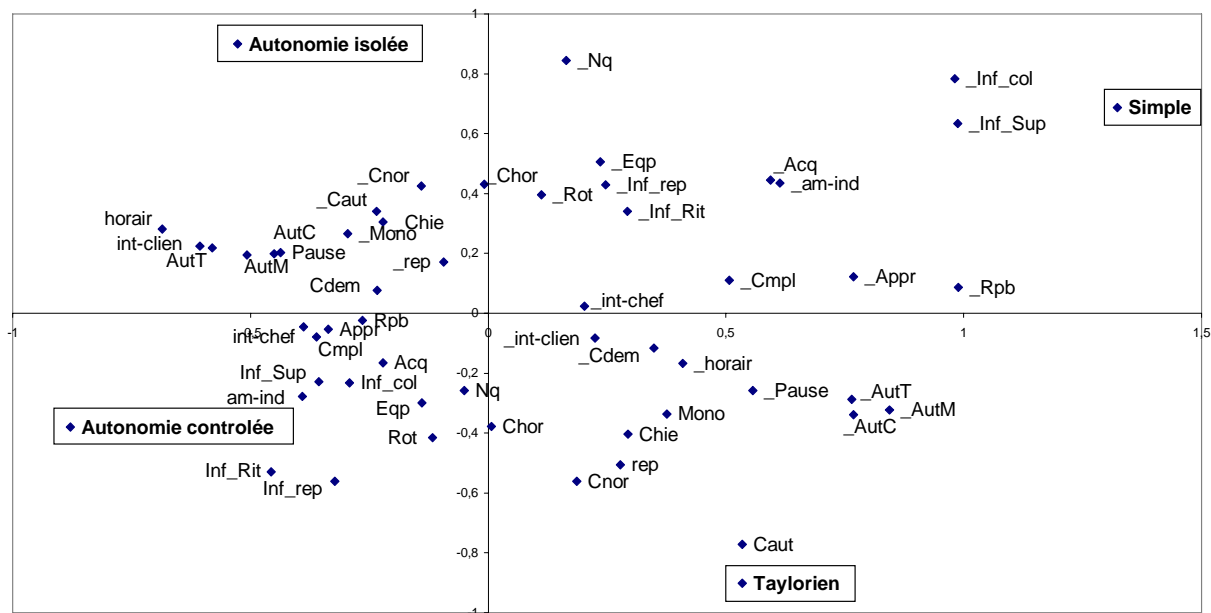
## 1.2. Une typologie des contextes de travail en quatre classes

Les configurations qu'a fait apparaître l'analyse en correspondances multiples se retrouvent dans une large mesure dans la classification ascendante hiérarchique (cf. encadré méthodologique 7) des salariés en fonction des mêmes variables organisationnelles et relationnelles. Ce nouveau type d'analyse permet d'établir une typologie des environnements de travail en quatre classes :

- Les environnements de travail de type taylorien ;
- Les environnements autonomes contrôlés ;
- Les environnements autonomes isolés ;
- Et les environnements simples.

### Graphique 23

### Projection des classes dans le plan factoriel des caractéristiques organisationnelles et relationnelles



*Source : Enquête européenne sur les Conditions de Travail 2000 – Fondation de Dublin.*

*Champ : Salariés de l'Union européenne qui travaillent dans des établissements d'au moins 10 personnes des secteurs d'activité à dominante marchande et non agricole ou domestique.*

*Méthodologie : Analyse des correspondances multiples (cf. encadré méthodologique 4).*

*Lecture (rappel) : Les modalités de la variable Xxx sont représentées par un libellé « Xxx » lorsque la caractéristique est présente et « Xxx » lorsqu'elle ne l'est pas.*



Les centres des quatre classes de cette typologie se projettent bien chacun dans l'un des quatre cadrans du premier plan factoriel de l'analyse des correspondances réalisée sur l'ensemble des caractéristiques organisationnelles et relationnelles (cf. graphique 23).

Ce classement des salariés interrogés dans le cadre de l'enquête européenne en quatre groupes apparaît étroitement lié aux deux dimensions qui structurent le premier plan factoriel de l'analyse des correspondances : l'opposition entre les variables d'autonomie procédurale et organisationnelle influe de manière décisive sur la formation des classes et – pour une bonne part – donne sa structure au classement des salariés selon leur environnement de travail.

#### **Encadré méthodologique 7** **Les classifications ascendantes hiérarchiques**

Les algorithmes de classification ascendante hiérarchique (CAH) consistent à regrouper de manière itérative la population  $W$  en partitions de moins en moins fines jusqu'à la partition triviale  $W$ . Il s'agit en effet de construire une suite de partitions en fusionnant à chaque étape les deux groupes qui minimisent l'inertie inter-classes (méthode de Ward).

L'imbrication de ces classes forme la hiérarchie  $H$  cherchée. Il appartient au statisticien de sélectionner la partition qui lui apparaît simultanément la plus concise et la moins grossière.

Cette partition a de plus été améliorée par la méthode des nuées dynamiques qui rend plus homogènes les classes déjà constituées : ce dernier algorithme compare la distance de chaque individu au centre de la classe à laquelle il appartient. Si cet individu se trouve être plus proche du centre d'une autre classe, il y est automatiquement réaffecté.

L'examen des caractéristiques organisationnelles et relationnelles des salariés en fonction de leur appartenance à une classe permet de mieux identifier les critères sélectionnés par la classification pour le regroupement des individus et confirme notre lecture initiale du plan factoriel.

L'enquête européenne sur les Conditions de Travail permet en effet d'identifier quatre types d'environnements de travail, qui ne sont pas sans liens avec la typologie proposée par Edward Lorenz et Antoine Valeyre (2004) sur la même enquête, sans pour autant la recouper totalement : dans la typologie qui est étudiée ici, l'importance de l'intensité et de la nature des échanges sur les lieux de travail (avec les collègues, les supérieurs hiérarchiques, les représentants du personnel...) conduit à relativiser le rôle du contenu cognitif du travail dans l'analyse. Ce sont ici avant tout les niveaux et la structure des espaces d'autonomie et de contrôle laissés aux salariés, ainsi que la valeur accordée aux échanges qui contribuent à décrire la variété des situations de travail dans l'Union européenne en 2000.

#### **1.2.1. Les environnements tayloriens**

Cette classe regroupe 25,5 % des salariés<sup>56</sup>. Elle se caractérise à la fois par un très faible niveau d'autonomie procédurale et par un niveau très élevé de contraintes pesant sur le rythme de travail des salariés (cf. tableau 22). Les salariés de cette classe disposent en effet d'une liberté particulièrement limitée en ce qui concerne le choix de l'ordre dans lequel réaliser les tâches qui leur sont attribuées, des méthodes de travail adoptées et de leur rythme de travail. Ils n'ont de plus que très rarement la possibilité d'influer sur leurs horaires de travail ou de choisir leur moment de pause. Enfin, leur travail apparaît étroitement encadré par un réseau dense de contraintes qui sont notamment liées à des contrôles directs des supérieurs hiérarchiques, à l'obligation de respecter des normes quantitatives et à la présence de machines dont la vitesse automatique de fonctionnement dicte

<sup>56</sup> La répartition des salariés dans les classes prend en compte la pondération proposée par la Fondation de Dublin pour améliorer la représentativité de l'échantillon et en redresser les éventuels biais.

aux salariés leur rythme de travail. Il s'agit de plus de salariés dont les tâches sont particulièrement monotones et répétitives et dont le contenu cognitif du travail apparaît pauvre.

**Tableau 22**  
**Caractéristiques des classes d'environnement de travail dans l'Union européenne**

Inertie expliquée (en % de l'inertie totale)	Taylorien 21,9 %		Autonomie contrôlée 22,1 %		Autonomie isolée 19,8 %		Simple 15,9 %		Total
	Pct1	Dist	Pct1	Dist	Pct1	Dist	Pct1	Dist	
Autonomie... dans l'ordre des tâches	14,8 %	-177	89,1 %	98	83,7 %	80	28,3 %	-36	56,9 %
dans les méthodes de travail	22,8 %	-169	90,8 %	87	90,5 %	81	35,5 %	-33	62,5 %
dans le rythme de travail	29,8 %	-114	86,3 %	61	88,7 %	65	38,7 %	-29	63,0 %
Possibilité... de choisir ses pauses	31,4 %	-65	74,7 %	28	78,0 %	56	32,3 %	-21	56,0 %
d'influer sur les horaires	12,1 %	-57	56,1 %	30	60,6 %	53	13,0 %	-26	37,4 %
Normes de qualité précises	84,7 %	7	92,3 %	40	54,1 %	-68	68,3 %	-4	76,6 %
Auto-contrôle de la qualité	70,4 %	-2	91,0 %	40	69,9 %	0	51,0 %	-22	72,8 %
à la vitesse automatique d'une	53,6 %	51	26,2 %	0	4,1 %	-70	39,4 %	2	30,6 %
Contraintes sur machine									
à des normes quantitatives	58,0 %	19	50,1 %	5	15,9 %	-57	45,2 %	0	43,1 %
le rythme de travail liées... à la demande des clients	46,4 %	-8	75,5 %	23	60,9 %	-1	51,6 %	-3	59,9 %
au contrôle direct du chef	57,5 %	30	39,7 %	-1	21,2 %	-58	55,2 %	7	43,0 %
Contraintes horizontales sur le rythme de travail	61,1 %	10	70,9 %	31	22,6 %	-99	51,7 %	0	53,2 %
Interruptions dues à... des demandes de clients	11,2 %	-21	42,4 %	31	34,1 %	3	14,6 %	-10	27,0 %
des demandes de collègues ou de supérieurs	23,8 %	-8	50,9 %	23	33,0 %	0	23,0 %	-5	34,3 %
Possibilité avec les collègues	97,0 %	47	96,0 %	49	84,5 %	5	13,0 %	-207	77,1 %
Possibilité avec ses supérieurs	90,4 %	34	95,2 %	58	84,4 %	19	4,6 %	-250	73,5 %
d'échanger sur avec des représentants du per-	65,8 %	41	60,8 %	35	30,3 %	-20	2,8 %	-59	43,4 %
le travail... sonnel									
de manière organisée	50,1 %	12	61,6 %	54	29,6 %	-13	0,7 %	-55	39,1 %
Possibilité d'apporter des améliorations à son	74,1 %	10	79,9 %	48	70,2 %	6	4,1 %	-135	61,1 %
poste de travail									
Rotation des tâches	57,3 %	9	69,6 %	46	20,6 %	-80	38,2 %	-4	48,7 %
Travail en équipe	67,0 %	4	85,0 %	59	39,6 %	-78	50,5 %	-5	62,9 %
Résolution de problèmes imprévus	68,2 %	-17	95,8 %	41	86,7 %	10	56,9 %	-30	78,9 %
Apprentissage de choses nouvelles	54,1 %	-18	92,3 %	56	74,0 %	3	48,2 %	-29	69,5 %
Réalisation de tâches complètes	43,2 %	-25	82,3 %	52	58,1 %	1	40,6 %	-16	58,4 %
Monotonie des tâches	59,8 %	27	38,3 %	-4	21,9 %	-43	59,1 %	9	44,0 %
Répétitivité des tâches	36,9 %	17	25,8 %	0	9,3 %	-29	28,5 %	0	25,3 %
Total	25,5 %		31,2 %		23,6 %		19,8 %		

Source : Enquête européenne sur les Conditions de Travail 2000 – Fondation de Dublin.

Champ : Salariés de l'Union européenne qui travaillent dans des établissements d'au moins 10 personnes des secteurs d'activité à dominante marchande et non agricole ou domestique.

Méthodologie : Classification ascendante hiérarchique (cf. encadré méthodologique 6).

Lecture : Les colonnes « Pct1 » donnent – pour chaque classe d'environnement de travail – la proportion de salariés concernés par la caractéristique organisationnelle ou relationnelle considérée. Ainsi seuls 14,8 % des salariés travaillant dans un environnement taylorien dispose d'autonomie pour choisir l'ordre dans lequel réaliser leurs tâches.

Pour chaque caractéristique, le coefficient « Dist » associé correspond à la distance signée (en millièmes) entre le centre de la classe considérée et le centre de gravité du nuage constitué par l'ensemble des salariés présentant la caractéristique considérée. La distance qui sépare les salariés travaillant dans un environnement taylorien de ceux qui disposent d'une autonomie dans l'ordre des tâches est de -177. Autrement dit : les environnements tayloriens ne laissent aux salariés que peu d'autonomie.

Une telle configuration des caractéristiques du travail correspond bien à la galaxie des modèles tayloriens de l'organisation du travail. On peut toutefois noter que ces environnements de travail aménagent des opportunités relativement ouvertes aux salariés de s'exprimer sur leurs conditions de travail : avec les collègues, avec des représentants du personnel et dans une moindre mesure avec les supérieurs hiérarchiques. Les salariés de cette classe sont légèrement plus convaincus que la moyenne que ces échanges peuvent conduire à une amélioration de leur poste de travail.

Ce degré relativement élevé d'échange s'explique en partie par un développement plus prononcé que la moyenne du travail en équipe et de la rotation des tâches. Il est aussi certainement lié au succès et à l'adaptation de principes issus du « modèle japonais » du milieu des années 80 – ce que l'on a pu appeler le *toyotisme* – et au développement de « cercles de qualité » censés favoriser la « circulation horizontale » et finalement verticale de l'information (cf. Thomas Coutrot [1998] pour un bref panorama de l'histoire des idées en organisation ou encore Danièle Linhart [1991]).

Les environnements tayloriens de travail se distinguent donc par leur faible marge d'autonomie, leur niveau élevé de contraintes et par l'intensité des échanges sur le travail auxquels ils donnent lieu. Ces environnements restent aussi relativement protégés des incursions du « marché » et ne sont que rarement soumis à la pression de la demande.

Les salariés qui appartiennent à cette classe travaillent principalement dans des établissements de grande taille (souvent de plus de 100 personnes) de l'industrie (industries extractives, agroalimentaires, textile, habillement et cuir, bois, papier et carton, métallurgie, mécanique, fabrication de matériels de transport) et du secteur des transports terrestres (cf. tableau 23). Il s'agit le plus souvent d'ouvriers de type industriel, mais aussi d'ouvriers de métier de type artisanal ou de salariés non qualifiés (cf. tableau 24). Ils sont de plus particulièrement nombreux à pouvoir se prévaloir d'une ancienneté de plus de 20 ans à leur poste. Ils sont en revanche peu nombreux à déclarer avoir bénéficié d'une « formation payée ou offerte par [leur] employeur au cours des douze derniers mois » et sont plus souvent en partie rémunérés à la pièce ou touchent des primes à la productivité (cf. tableau 25).

### **1.2.2. Les environnements de l'« autonomie contrôlée »**

Cette classe (31,2 % des salariés) décrit des environnements de travail très différents des précédents. Il s'agit en effet de salariés jouissant d'une grande autonomie aussi bien quand il s'agit de décider l'ordre dans lequel réaliser les tâches assignées, de fixer les méthodes et le rythme de travail, que de choisir les moments de pause ou de jouer sur les horaires de travail (cf. tableau 22). Mais cette autonomie qui leur est laissée est loin de les affranchir de toute forme de contrôle : leur travail apparaît en effet très souvent encadré par des normes précises de qualité et ces salariés sont nombreux à déclarer pratiquer un auto-contrôle rigoureux de la qualité de leur travail (ces deux facteurs étant certainement liés). Ils manifestent aussi souvent un degré élevé de dépendance à l'égard du travail de leurs collègues (contraintes de type « horizontal » sur leur rythme de travail), de leurs supérieurs hiérarchiques (contraintes hiérarchiques) et à l'égard des clients (contraintes et interruptions liées aux demandes de clients).

Enfin l'aspect collectif du travail y apparaît particulièrement développé : c'est dans cette classe que les salariés sont les plus nombreux à travailler en équipe, à assurer une rotation des tâches entre eux et leurs collègues et à communiquer sur leur travail avec leur hiérarchie (et ceci de manière organisée). Relativement aux salariés travaillant dans un environnement taylorien, ils se déclarent en outre encore plus souvent convaincus que ces échanges avec leurs supérieurs hiérarchiques et leurs collègues conduisent à des améliorations de leur poste de travail.

**Tableau 23**  
**Caractéristiques de l'établissement selon la classe**

		Taylorien		Autonomie contrôlée		Autonomie isolée		Simple		Total
		Pct2	Odds	Pct2	Odds	Pct2	Odds	Pct2	Odds	
Secteur	Industries extractives	38,1 %	1,8	44,8 %	1,8	13,5 %	0,5	3,6 %	0,2	0,7 %
	Industries agroalimentaires	38,3 %	1,9	16,2 %	0,4	14,0 %	0,5	31,5 %	1,9	4,3 %
	Textile, habillement et cuir	32,2 %	1,4	15,2 %	0,4	20,9 %	0,9	31,7 %	1,9	3,2 %
	Bois, papier et carton	45,2 %	2,5	19,5 %	0,5	15,6 %	0,6	19,7 %	1,0	1,8 %
	Edition, imprimerie	26,7 %	1,1	30,8 %	1,0	24,0 %	1,0	18,6 %	0,9	2,1 %
	Chimie, pharmacie, plastique	30,7 %	1,3	32,1 %	1,0	16,8 %	0,6	20,5 %	1,0	7,0 %
	Métallurgie, mécanique	34,5 %	1,6	26,6 %	0,8	20,1 %	0,8	18,7 %	0,9	10,9 %
	Fabrication électrique et électronique	21,2 %	0,8	47,8 %	2,1	18,4 %	0,7	12,6 %	0,6	4,1 %
	Fabrication de matériels de transport	40,2 %	2,0	30,5 %	1,0	12,0 %	0,4	17,3 %	0,8	4,3 %
	Industries diverses	28,2 %	1,2	27,1 %	0,8	29,9 %	1,4	14,8 %	0,7	1,7 %
	Electricité, gaz, eau	19,1 %	0,7	49,5 %	2,2	24,7 %	1,1	6,7 %	0,3	1,4 %
	Construction	18,7 %	0,7	32,8 %	1,1	22,3 %	0,9	26,2 %	1,5	9,3 %
	Commerce	19,7 %	0,7	29,5 %	0,9	31,6 %	1,6	19,2 %	1,0	14,2 %
	Hôtellerie, restauration	22,3 %	0,8	30,3 %	1,0	17,0 %	0,7	30,4 %	1,8	3,7 %
	Transports terrestres	40,8 %	2,1	15,0 %	0,4	19,9 %	0,8	24,2 %	1,3	4,2 %
	Autres transports	33,8 %	1,5	33,4 %	1,1	18,5 %	0,7	14,4 %	0,7	2,9 %
	Postes et télécommunication	28,4 %	1,2	32,7 %	1,1	22,6 %	0,9	16,3 %	0,8	3,3 %
	Activités financières	15,4 %	0,5	46,5 %	2,0	27,4 %	1,2	10,7 %	0,5	5,8 %
	Services aux entreprises	11,4 %	0,3	39,3 %	1,5	34,4 %	1,8	15,0 %	0,7	10,5 %
	Services aux particuliers	18,2 %	0,6	27,2 %	0,8	30,6 %	1,5	24,0 %	1,3	4,9 %
Taille	De 10 à 49 personnes	20,9 %	0,7	29,0 %	0,8	26,7 %	1,3	23,5 %	1,5	40,9 %
	De 50 à 99	24,6 %	0,9	32,1 %	1,1	22,6 %	0,9	20,7 %	1,1	15,3 %
	De 100 à 249	28,2 %	1,2	29,2 %	0,9	23,2 %	1,0	19,4 %	1,0	15,6 %
	De 250 à 499	32,8 %	1,5	34,9 %	1,2	18,9 %	0,7	13,5 %	0,6	9,9 %
	Plus de 500 personnes	29,9 %	1,3	35,1 %	1,2	20,5 %	0,8	14,6 %	0,6	18,2 %
Pays	Allemagne	26,2 %	1,1	24,4 %	0,6	26,6 %	1,3	22,8 %	1,3	26,3 %
	Autriche	21,1 %	0,8	32,7 %	1,1	21,8 %	0,9	24,3 %	1,3	2,3 %
	Belgique	27,8 %	1,1	26,9 %	0,8	29,3 %	1,4	16,0 %	0,8	2,6 %
	Danemark	16,3 %	0,6	41,3 %	1,6	33,5 %	1,7	8,9 %	0,4	2,2 %
	Espagne	36,8 %	1,8	18,0 %	0,5	17,8 %	0,7	27,4 %	1,6	6,9 %
	Finlande	22,7 %	0,9	41,5 %	1,6	28,8 %	1,3	7,0 %	0,3	1,4 %
	France	23,1 %	0,9	32,6 %	1,1	25,9 %	1,2	18,4 %	0,9	14,4 %
	Grèce	39,7 %	2,0	17,5 %	0,5	16,1 %	0,6	26,7 %	1,5	1,3 %
	Irlande	39,1 %	1,9	31,0 %	1,0	12,0 %	0,4	18,0 %	0,9	1,0 %
	Italie	30,5 %	1,3	22,8 %	0,6	24,8 %	1,1	22,0 %	1,2	10,1 %
	Luxembourg	25,8 %	1,0	35,0 %	1,2	21,5 %	0,9	17,7 %	0,9	0,1 %
	Pays-Bas	15,5 %	0,5	42,4 %	1,7	36,1 %	1,9	6,0 %	0,2	6,1 %
	Portugal	18,1 %	0,6	21,1 %	0,6	12,9 %	0,5	47,9 %	3,9	2,4 %
	Royaume-Uni	24,8 %	1,0	44,8 %	2,1	13,5 %	0,4	16,9 %	0,8	20,4 %
	Suède	15,7 %	0,5	31,1 %	1,0	41,7 %	2,4	11,5 %	0,5	2,8 %
Total		25,5 %		31,2 %		23,6 %		19,8 %		

Source : Enquête européenne sur les Conditions de Travail 2000 – Fondation de Dublin.

Champ : Salariés de l'Union européenne qui travaillent dans des établissements d'au moins 10 personnes des secteurs d'activité à dominante marchande et non agricole ou domestique.

Lecture : Les proportions « Pct2 » correspondent à la répartition des salariés concernés par la caractéristique considérée (en ligne) dans les quatre classes de la typologie des contextes de travail. Les coefficients « Odds » mesurent les rapports de chance (cf. note n°50) d'appartenir à une classe de la typologie (en colonne) plutôt qu'à une autre, sachant que l'on présente une caractéristique donnée (en ligne).

Cette classe cumule donc des éléments attestant de l'autonomie dont jouissent ces salariés et des indices des lourdes formes de contrôle et de contraintes qui encadrent leur travail, que ce soient la demande des clients, le travail des collègues ou le contrôle direct de leur supérieur hiérarchique. Ce profil correspond bien au modèle américain de la *lean production* décrit par Eileen Appelbaum et Rosemary Batt (1994). Il a pu aussi être qualifié de néo-fordiste pour « insister sur l'absence de rupture fondamentale, malgré des traits originaux par rapport au modèle fordiste traditionnel » (cf. Thomas Coutrot, 1998) ou encore de modèle de l'« autonomie contrôlée » pour mieux mettre en avant les spécificités d'organisations du travail qui délèguent plus d'autonomie à leurs membres tout en renforçant les dispositifs de contrôle direct ou indirect sur leur travail (cf. Béatrice Appay, 1993).

Il est remarquable que ces dispositifs de contrôle prennent tout autant appui sur des contraintes de type marchand (demandes des clients, délais, etc.), que sur des pressions organisées au sein même des collectifs de travail (contraintes horizontales, respect de normes).

L'examen complémentaire des propriétés des salariés et des établissements permet d'affiner la description de cette classe d'environnement de travail : cette dernière est particulièrement présente dans les secteurs de l'électricité, du gaz et de l'eau, dans la fabrication électrique et électronique ainsi que les activités financières (cf. tableau 23). Comme la classe des environnements tayloriens mais dans une moindre mesure, celle-ci concerne plutôt des établissements de grande taille

Les salariés qui appartiennent à cette classe occupent des postes nettement plus qualifiés que la moyenne : les cadres (dirigeants ou non) y sont largement surreprésentés, ainsi que les professions intermédiaires (cf. tableau 24). De plus, il s'agit plus souvent d'hommes, bénéficiant d'un contrat à durée indéterminée et de cycles de formation payés par l'entreprise (cf. tableau 25). Manifestement, ces salariés occupent des positions privilégiées, ce qui n'empêche pas leurs entreprises – conformément au principe de l'« autonomie contrôlée » – de mettre en place des dispositifs de primes collectives (paiements fondés sur la performance globale de leur équipe ou de la société) pour encadrer leur travail.

### **1.2.3. Les environnements de l' « autonomie isolée »**

Cette classe (23,6 % des salariés) ressemble sur de nombreux points à la précédente. Les salariés qui y sont regroupés jouissent du même degré d'autonomie, et disposent même de plus de libertés encore pour choisir leurs moments de pause ou leurs congés (cf. tableau 22). Ils se distinguent néanmoins des salariés de l'« autonomie contrôlée » par l'absence des normes de qualité et des contraintes (horizontales, automatiques, quantitatives ou encore hiérarchiques) qui encadrent le travail de ces derniers. De même, les contraintes marchandes ne disparaissent pas totalement, mais sont largement atténuées. Ce qui par ailleurs caractérise ces salariés, c'est la faible intensité de la dimension collective du travail : ils ne travaillent que rarement en équipe, n'assure pas de rotation des tâches, les échanges sur le travail sont rares, particulièrement avec d'éventuels représentants du personnel ou dans le cadre d'un échange organisé, quoiqu'un peu moins rares avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques. Ces salariés se sentent relativement affranchis des contraintes qui pèsent notamment sur le travail des *autonomes contrôlés*, en particulier en ce qui concerne les contraintes horizontales. Le contenu cognitif de leur travail apparaît légèrement plus fourni que la moyenne européenne et ils sont nombreux à déclarer ne pas effectuer des tâches répétitives ou monotones.

Cette classe de salariés concerne donc des individus bénéficiant d'une autonomie qui semble renforcée par une atrophie des rapports sociaux au travail. C'est pour cette raison que cette classe a été qualifiée d'« autonomie isolée » : ces salariés ne semblent autonomes que dans la mesure où ils sont isolés.

**Tableau 24**  
**Caractéristiques des salariés selon leur classe**

		Taylorien		Autonomie contrôlée		Autonomie isolée		Simple		Total
		Pct2	Odds	Pct2	Odds	Pct2	Odds	Pct2	Odds	
Catégorie socio-professionnelle	Dirigeants	5,9 %	0,2	64,6 %	4,5	26,6 %	1,2	3,0 %	0,1	6,5 %
	Cadres non dirigeants	8,5 %	0,3	55,6 %	3,0	30,9 %	1,5	5,1 %	0,2	7,4 %
	Professions intermédiaires	11,4 %	0,3	42,3 %	1,8	35,1 %	1,9	11,3 %	0,5	13,1 %
	Employés administratifs	20,2 %	0,7	31,1 %	1,0	32,3 %	1,7	16,4 %	0,8	15,5 %
	Employés de commerce	24,7 %	1,0	21,8 %	0,6	27,9 %	1,3	25,5 %	1,4	9,6 %
	Ouvriers de type artisanal	31,9 %	1,5	29,8 %	0,9	14,7 %	0,5	23,6 %	1,3	21,8 %
	Ouvriers de type industriel	44,4 %	2,9	15,7 %	0,4	12,2 %	0,4	27,7 %	1,7	16,2 %
	Salariés non qualifiés	33,1 %	1,5	14,0 %	0,3	21,4 %	0,9	31,5 %	2,0	10,0 %
Sexe	homme	25,9 %	1,1	33,7 %	1,5	21,2 %	0,7	19,2 %	0,9	69,5 %
	femme	24,4 %	0,9	25,5 %	0,7	28,9 %	1,5	21,3 %	1,1	30,5 %
Age	15-24	26,4 %	1,1	26,0 %	0,7	20,7 %	0,8	26,8 %	1,6	13,8 %
	25-34	24,1 %	0,9	34,0 %	1,2	22,3 %	0,9	19,6 %	1,0	29,5 %
	35-44	25,3 %	1,0	34,1 %	1,2	22,9 %	0,9	17,7 %	0,8	26,4 %
	45-54	27,2 %	1,1	28,4 %	0,8	26,3 %	1,2	18,1 %	0,9	22,2 %
	55+	24,4 %	0,9	27,8 %	0,8	27,7 %	1,3	20,1 %	1,0	8,3 %
Ancienneté	Moins d'un an	23,9 %	0,9	29,7 %	0,9	20,5 %	0,8	25,9 %	1,6	23,3 %
	2 à 3 ans	23,5 %	0,9	29,6 %	0,9	27,3 %	1,3	19,6 %	1,0	17,8 %
	4 à 9 ans	25,2 %	1,0	32,2 %	1,1	23,9 %	1,0	18,7 %	0,9	24,0 %
	10 à 19 ans	23,9 %	0,9	34,3 %	1,2	24,4 %	1,1	17,4 %	0,8	20,2 %
	Plus de 20 ans	32,8 %	1,5	29,4 %	0,9	22,3 %	0,9	15,5 %	0,7	14,6 %
Total		25,5 %		31,2 %		23,6 %		19,8 %		

**Tableau 25**  
**Caractéristiques de gestion des ressources humaines selon la classe**

		Taylorien		Autonomie contrôlée		Autonomie isolée		Simple		Total
		Pct2	Odds	Pct2	Odds	Pct2	Odds	Pct2	Odds	
Types de contrats	CDI	25,2 %	0,9	32,9 %	1,8	24,0 %	1,1	17,9 %	0,5	84,4 %
	CDD	28,1 %	1,2	23,5 %	0,7	20,9 %	0,8	27,5 %	1,6	8,3 %
	Intérim	27,6 %	1,1	7,7 %	0,2	22,2 %	0,9	42,5 %	3,1	2,2 %
	Apprentissage	27,1 %	1,1	18,5 %	0,5	21,9 %	0,9	32,5 %	2,0	1,9 %
	Autres	21,9 %	0,8	28,1 %	0,9	22,8 %	1,0	27,2 %	1,5	3,3 %
Temps partiel		26,4 %	1,1	22,2 %	0,6	29,4 %	1,4	22,0 %	1,2	12,7 %
Formation		19,2 %	0,6	47,3 %	3,1	24,1 %	1,0	9,4 %	0,3	34,5 %
Primes	individuelles	32,3 %	1,5	32,8 %	1,1	16,8 %	0,6	18,1 %	0,9	9,6 %
	par équipes	11,8 %	0,4	66,3 %	4,6	17,9 %	0,7	4,1 %	0,2	3,7 %
	sur les bénéfices	14,8 %	0,5	51,2 %	2,5	27,1 %	1,2	7,0 %	0,3	7,9 %
Total		25,5 %		31,2 %		23,6 %		19,8 %		

Source : Enquête européenne sur les Conditions de Travail 2000 – Fondation de Dublin.

Champ : Salariés de l'Union européenne qui travaillent dans des établissements d'au moins 10 personnes des secteurs d'activité à dominante marchande et non agricole ou domestique.

Les activités qui concentrent le plus de salariés de ce type sont le commerce et les services aux entreprises et aux particuliers, et il s'agit plus souvent d'établissements de petite taille (cf. tableau 23). Cette classe apparaît particulièrement féminine et laisse une place importante aux professions intermédiaires, aux employé(e)s de type administratif ou de commerce et – dans une moindre mesure – aux cadres (cf. tableau 24). Le recours au temps partiel y est plus fréquent qu'ailleurs et il est rare que la rémunération de ces salarié(e)s prévoie des primes individuelles ou collectives (cf. tableau 25).

#### 1.2.4. Les environnements simples

La classe des environnements « simples » de travail (19,8 % des salariés) se caractérise par l'exclusion de la plupart des caractéristiques évoquées : très peu d'espaces d'autonomie (même si ces derniers se révèlent moins rares que dans le cas des salariés évoluant dans un environnement taylorien) et peu de formes de contrôle du travail (même s'ils en subissent plus que les *autonomes isolés*). Le contrôle direct des supérieurs hiérarchiques continue malgré tout à contraindre le rythme de travail, même si c'est de manière peu significative (cf. tableau 22).

Les possibilités d'échanger sur le travail apparaissent ici extrêmement minces, en particulier avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques. Les espoirs que ces échanges – même rares – contribuent à améliorer leurs postes de travail sont presque nuls. Le travail en équipes et la rotation des tâches y sont pourtant représentés, même si ces pratiques restent moins courantes que dans les environnements tayloriens. Enfin, les salariés de cette classe sont nombreux à décrire la pauvreté du contenu de leur travail, alors même que leurs tâches n'apparaissent pas particulièrement répétitives ou monotones.

Cette classe a été qualifiée de « simple » dans la mesure où elle concerne certainement des salariés dont les procédures de travail sont faiblement formalisées et dont le travail reste supervisé principalement par la hiérarchie (cf. Edward Lorenz et Antoine Valeyre, 2004).

De fait, les établissements surreprésentés dans cette classe sont de petites tailles (moins de 50 salariés) et appartiennent à l'hôtellerie, à la restauration ou aux secteurs de l'industrie agroalimentaire, du textile, de l'habillement ou du cuir (cf. tableau 23). Beaucoup des salariés de cette classe occupent des postes non qualifiés, ou sont ouvriers de type industriel (cf. tableau 24). Ils sont souvent jeunes et ont peu d'ancienneté à leur poste. Leur contrat de travail est très souvent précaire (intérim, apprentissage, ou encore CDD).

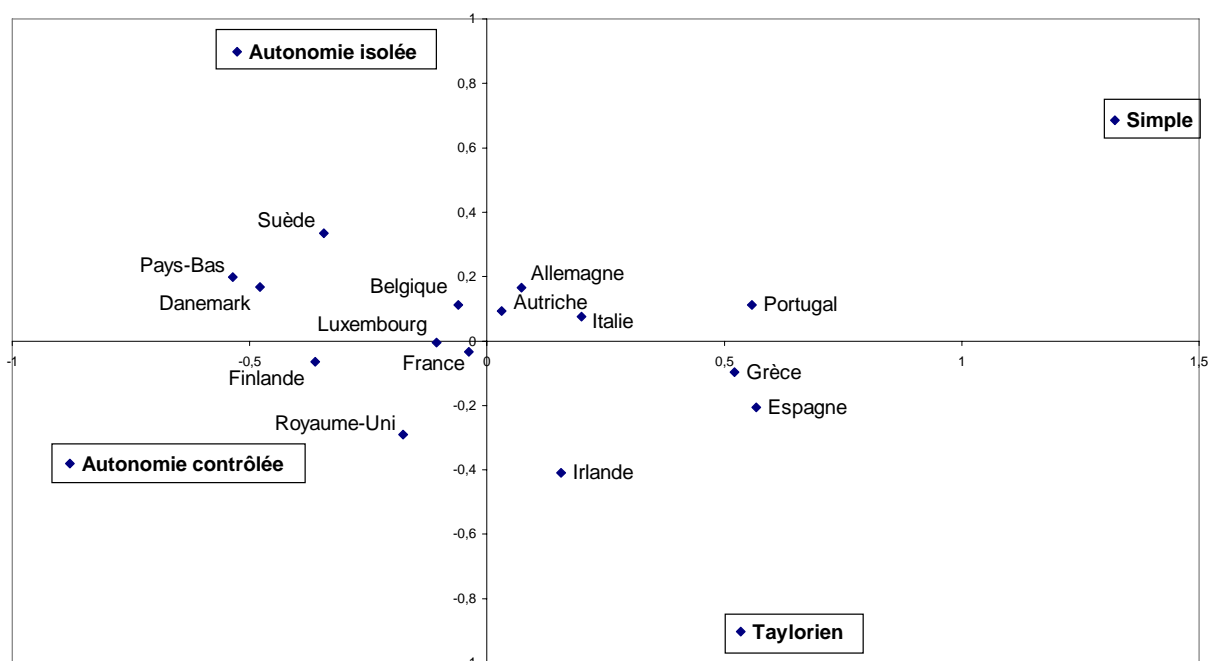
#### 1.2.5. Les disparités nationales des environnements de travail

Ces quatre classes de salariés sont représentées dans chacun des pays membres de l'Europe des quinze en 2000. On observe néanmoins un certain nombre de spécificités nationales, sans pour autant que ces dernières soient très marquées (cf. graphique 24).

L'Irlande se distingue en 2000 par la prédominance des contextes de travail de type *taylorien* au détriment de tous les autres (cf. tableau 23). Les autres pays qui enregistrent des proportions élevées de salariés évoluant dans un tel contexte comptent aussi beaucoup de salariés appartenant à la classe *simple* et se concentrent autour de la Mer Méditerranée : il s'agit de l'Espagne, de la Grèce et de l'Italie. Le Portugal laisse quant à lui moins de place aux formes taylorisées du travail et présente une très nette préférence aux contextes de travail caractérisés par des organisations en « structure simple » plus traditionnelles.

Au nord de l'Europe, le Danemark, la Finlande, les Pays-Bas et la Suède privilégient les contextes de travail *autonomes*, autant *contrôlés* qu'*isolés*. Le Royaume-Uni n'est particulièrement marqué que par la seule classe de l'*autonomie contrôlée*.

**Graphique 24**  
**Contextes de travail par pays**



Source : Enquête européenne sur les Conditions de Travail 2000 – Fondation de Dublin.

Champ : Salariés de l'Union européenne qui travaillent dans des établissements d'au moins 10 personnes des secteurs d'activité à dominante marchande et non agricole ou domestique.

Méthodologie : Projection de la variable supplémentaire « pays » dans le premier plan factoriel de l'Analyse des correspondances multiples portant sur les caractéristiques organisationnelles et relationnelles au travail.

Si l'on excepte l'Irlande à forte prédominance taylorienne, les pays nord-européens s'opposent nettement aux pays méditerranéens sur les contextes de travail dans lesquels évoluent leurs salariés respectifs : aux premiers les formes autonomes de travail, aux seconds les contextes plus directement contraints – taylorisme et structures traditionnelles « simples ».

Entre les deux, les pays plus centraux – Allemagne, Autriche, Belgique, France, Luxembourg – accueillent une grande variété de contextes de travail, sans qu'aucun d'entre eux ne se démarque significativement.

## 2. LES ENCADRANTS DANS CES CONTEXTES ORGANISATIONNELS ET RELATIONNELS

Une telle typologie des contextes organisationnels et relationnels nous offre l'opportunité d'examiner les caractéristiques spécifiques des encadrants hiérarchiques selon leur environnement de travail.

### 2.1. Taux d'encadrement et responsabilités selon les contextes de travail

Ce sont dans les environnements d'*autonomie contrôlée* que les encadrants sont les plus nombreux en proportion (cf. tableau 26). D'après la troisième enquête européenne sur les Conditions de Travail, dans les établissements d'au moins dix personnes des secteurs d'activité à dominante marchande, un peu plus d'un salarié sur cinq déclare en 2000 avoir plus d'une personne travaillant « sous [sa] direction pour lesquelles les augmentations de salaire, les primes ou les promotions dépendent étroitement d'[lui] ». Dans les contextes de travail d'*autonomie contrôlée*, ils sont plus d'un



sur trois. Et les chances de travailler dans un tel contexte sont quatre fois supérieures quand on exerce des responsabilités hiérarchiques.

**Tableau 26**  
**Taux d'encadrement et responsabilités selon les contextes**

	Taylorien		Autonomie contrôlée		Autonomie isolée		Simple		Total
	Pct1	Odds	Pct1	Odds	Pct1	Odds	Pct1	Odds	
Encadrants	11,4 %	0,4	37,3 %	4,0	18,8 %	0,9	8,5 %	0,3	20,6 %
<i>Dont : 1 à 4 subordonnés</i>	55,8 %	2,2	35,1 %	0,7	40,4 %	1,0	61,1 %	2,8	41,3 %
<i>5 à 9</i>	22,6 %	1,2	19,7 %	0,9	23,7 %	1,3	15,0 %	0,6	20,6 %
<i>Plus de 10</i>	21,7 %	0,4	45,2 %	1,5	35,9 %	0,9	24,0 %	0,4	38,1 %
Responsabilité...									
du planning de production	11,7 %	0,4	37,6 %	3,9	19,2 %	0,9	8,6 %	0,3	20,9 %
de la gestion des effectifs	5,8 %	0,2	33,9 %	5,1	16,9 %	1,0	4,4 %	0,2	16,9 %
de l'aménagement du temps de travail	4,5 %	0,2	26,1 %	4,1	14,8 %	1,1	4,2 %	0,2	13,6 %
Total	25,5 %		31,2 %		23,6 %		19,8 %		

Source : Enquête européenne sur les Conditions de Travail 2000 – Fondation de Dublin.

Champ : Salariés de l'Union européenne qui travaillent dans des établissements d'au moins 10 personnes des secteurs d'activité à dominante marchande et non agricole ou domestique.

Lecture : Les colonnes « Pct1 » correspondent – pour chaque classe de la typologie – aux proportions de salariés concernés par une caractéristique donnée en ligne (seuls 11,4 % des salariés de la classe des contextes tayloriens ont des responsabilités hiérarchiques). Les proportions données en italique et correspondant aux nombres de subordonnés sont calculées relativement à l'ensemble des encadrants de la classe considérée (dans les environnements tayloriens, 55,8 % des encadrants ont moins de 4 subordonnés sous leur direction).

Les coefficients « Odds » mesurent les rapports de chance d'appartenir à une classe de la typologie (en colonne) plutôt qu'à une autre, sachant que l'on présente une caractéristique donnée (en ligne). Les Odds Ratios en italique correspondent aux nombre de subordonnés donnent les rapports de chance pour un encadrant d'avoir un nombre donné de subordonnés (en ligne) sachant qu'il appartient à une classe (en colonne).

### 2.1.1. Les chefs en situation d'autonomie contrôlée : un cumul des responsabilités

Les responsabilités hiérarchiques sont avant tout déléguées à des salariés évoluant dans des environnements *autonomes contrôlés*, qui – comme nous l'avons vu plus haut – sont principalement des cadres (dirigeants ou non), ou encore exercent une profession intermédiaire. En outre, ces salariés cumulent la plupart des types de responsabilité renseignés par le questionnaire de l'enquête : ils se déclarent avant tout responsables de la « gestion des effectifs », mais aussi des « plannings de production » et de l'« aménagement du temps de travail ». De plus, quand ils se déclarent chefs, ces salariés ont plus souvent que dans les autres classes la responsabilité d'un grand nombre de subordonnés : presque la moitié des encadrants *autonomes contrôlés* ont plus de dix subordonnés sous leur direction (cf. tableau 26).

Ce sous-ensemble des encadrants hiérarchiques évolue dans un environnement organisationnel et relationnel caractérisé conjointement par de grandes marges d'autonomie, par le poids important de dispositifs variés de contrôle et par un degré élevé de responsabilisation.

### 2.1.2. Les chefs autonomes isolés : moins de subordonnés et plus de gestion formelle

On compte moins d'encadrants présentant les caractéristiques de l'*autonomie isolée*. Le taux d'encadrants dans cette classe est proche du taux global : presque un salarié sur cinq. Ces encadrants – *autonomes* et *isolés* – comptent en moyenne moins de subordonnés que dans le cas de l'*autonomie contrôlée* : à peine plus d'un de ces encadrants sur trois a plus de dix salariés sous sa direction (cf. tableau 26).

Dans ces contextes de travail, la responsabilisation des salariés apparaît de même moins développée et légèrement plus marquée en faveur de la « gestion du temps de travail ».

Les encadrants *autonomes isolés* appartiennent à une classe de salariés caractérisée par une nette surreprésentation de professions intermédiaires et d'employés administratifs, et dans une moindre mesure de cadres. L'étude de leurs caractéristiques de travail a montré le faible degré des échanges et du travail collectif. Un nombre non négligeable d'entre eux assume néanmoins des responsabilités hiérarchiques sur des équipes de taille moyenne.

### **2.1.3. Les « petits chefs » des environnements simples et tayloriens**

Les environnements de travail de type *simple* et *taylorien* accueillent peu d'encadrants hiérarchiques et de manière général peu de salariés qui se sentent investis de responsabilités liées à la gestion des plannings de production, des effectifs ou de l'aménagement du temps de travail (cf. tableau 26).

Même s'ils sont peu nombreux, il existe néanmoins un nombre non négligeable de salariés assumant des responsabilités hiérarchiques et, quand c'est le cas, il s'agit souvent de salariés responsables d'une petite équipe, composée de moins de quatre subordonnés.

Les salariés évoluant dans un contexte organisationnel et relationnel taylorien ou simple occupent pour la plupart des postes peu qualifiés (ouvriers ou employés) et se voient rarement attribuer de responsabilités, qu'elles soient hiérarchiques ou plus directement liées à des enjeux de gestion (du planning, des effectifs ou du temps de travail). Mais quand c'est le cas, ce sont plutôt des petites équipes qui leur sont confiées.

### **2.1.4. L'hypothèse de la division du travail d'encadrement**

Ce sont visiblement des rôles différents qui sont attribués aux différents types d'encadrants hiérarchiques, identifiés par leur environnement de travail. La direction des équipes de grande taille, s'accompagnant d'un degré élevé de responsabilité, incombent à des salariés qui évoluent dans des environnements de travail à la fois autonomes et très encadrés par des dispositifs de contrôle (normes de qualité, délai, *management* par les objectifs). Ce type de configuration devient beaucoup plus rare dans les structures dites *simples* et *tayloriennes* : les salariés accèdent plus rarement à de telles responsabilités, et, quand c'est le cas, sur de beaucoup plus petites équipes.

Les salariés jouissant d'une relative autonomie, garantie par un isolement organisationnel manifeste, présentent de ce point de vue des propriétés nuancées : le taux d'encadrants dans cette classe de salariés est proche du taux moyen et les équipes sont de taille intermédiaire.

Ces éléments corroborent la thèse de la division du travail d'encadrement : des salariés sont à tous les niveaux de l'entreprise investis de responsabilités hiérarchiques, mais ces responsabilités recouvrent des réalités différentes selon la position des encadrants dans la hiérarchie des statuts salariaux. Chez les cadres, ces dernières sont généralement assorties de responsabilités complémentaires liées à la gestion formelle du travail. Et plus on descend cette hiérarchie, plus les responsabilités deviennent purement hiérarchiques, c'est-à-dire purement de l'ordre de la supervision du travail des subordonnés.

## **2.2. Les niveaux de rémunération selon les contextes**

L'étude des niveaux de rémunération des salariés selon leur environnement de travail et selon leur situation hiérarchique permet de mettre à jour les gratifications économiques spécifiques mises en place par les entreprises pour récompenser le travail des encadrants hiérarchiques par rapport à leurs subordonnés (cf. encadré méthodologique 8).

**Encadré méthodologique 8****Les salaires dans l'enquête européenne sur les conditions de travail**

La question sur les revenus dans l'enquête européenne n'est pas – comme c'est aujourd'hui le cas notamment dans les enquêtes françaises sur les Conditions de Travail – une question ouverte. Le comité de pilotage de cette enquête a en effet estimé que poser ouvertement la question de leurs revenus aux enquêtés l'exposerait à des taux de non-réponse trop élevés.

C'est pourquoi le questionnaire de l'enquête européenne prévoit-il plutôt de demander aux enquêtés de désigner la tranche de rémunération dans laquelle ils se situent. L'euro n'avait pas encore été physiquement introduit dans les pays de l'Union européenne en 2000. La définition des valeurs des tranches en monnaies nationales a été déléguée aux quinze pays.

L'exploitation de la question sur les revenus dans l'enquête européenne nécessite donc plusieurs étapes, qu'il convient ici de détailler.

Nous avons dans un premier temps estimé une variable de revenu continue à partir de la variable en tranches à l'aide d'un modèle de durée (à résidus simulés) calibré avec les variables sociodémographiques élémentaires (sexe, âge et catégorie socioprofessionnelle) et les variables sectorielles, nationales et correspondant à la taille des établissements (cf. en annexe « Estimation d'une variable des revenus continue »).

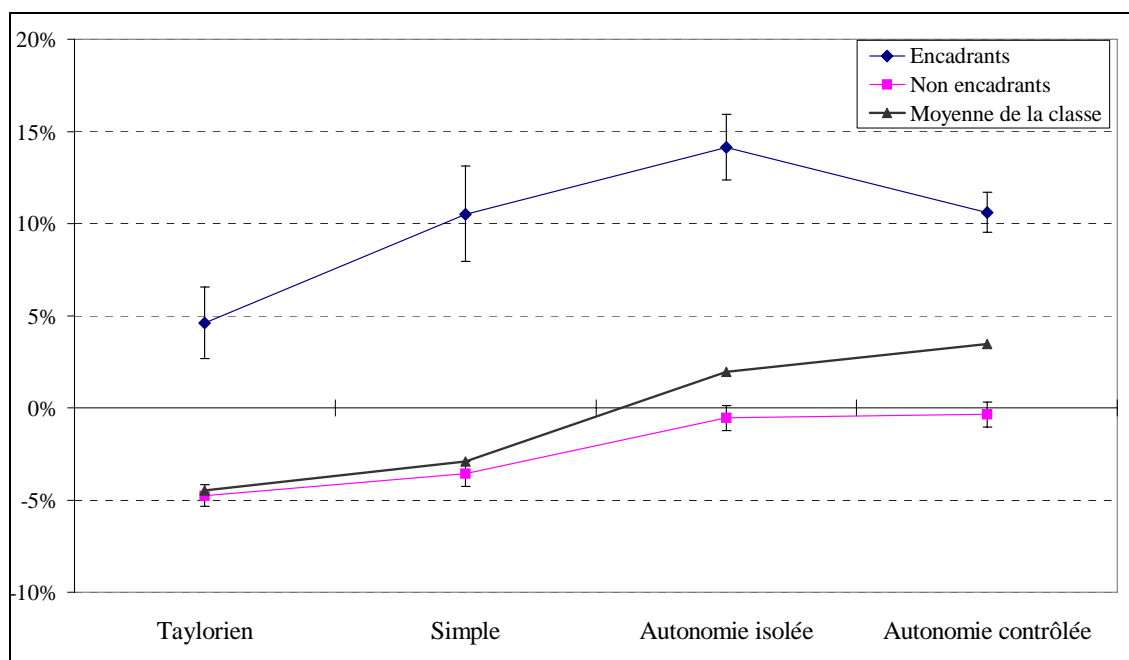
Les résultats présentés dans ce chapitre sont issus d'une régression des moindres carrés ordinaires (cf. encadré méthodologique 2) réalisée en expliquant le logarithme de la variable de salaire recalculée par les mêmes variables sociodémographiques, sectorielles, nationales et relatives à la taille des établissements, ainsi que les types de contrat, l'ancienneté, le fait d'être à temps partiel et une variable énumérant les situations hiérarchiques et organisationnelles (cf. en annexe « Equation de salaire dans l'enquête européenne »).

Les rémunérations moyennes dans les environnements *simples* et *tayloriens* sont inférieures aux rémunérations touchées par les salariés *autonomes* (*contrôlés* et *isolés*). Cette gradation des niveaux de salaires est cohérente avec ce qui a été observé en termes de qualification des postes : les cadres sont surreprésentés dans les environnements d'*autonomie contrôlée* et c'est bien là que le niveau moyen de rémunération est le plus élevé (cf. graphique 25). À l'autre extrémité, on trouve les environnements de type taylorien, caractérisé par un taux élevé d'ouvriers et par un faible niveau moyen de rémunération.

Ce ne sont pourtant pas les encadrants en situation d'*autonomie contrôlée* qui touchent les salaires les plus élevés : dans les contextes d'*autonomie isolée*, les bonus salariaux auxquels donnent droit les responsabilités hiérarchiques s'élèvent à près de 15 % du salaire moyen. C'est dans ce type de contextes que l'on mesure les inégalités salariales les plus aiguës entre encadrants et non encadrants.

Ce phénomène s'explique bien dans le cadre d'une dévalorisation de la fonction hiérarchique : dans des environnements organisationnels et relationnels où des dispositifs technologiques et managériaux efficaces de contrôle sont en place (dans les environnements *tayloriens* et d'*autonomie contrôlée* notamment), le rôle hiérarchique devient moins central et se déprécie. En revanche, les environnements dans lesquels les procédures de formalisation et de contrôle du travail sont moins développées (environnements *simples* et d'*autonomie isolée*) valorisent plus la fonction de supervision directe des encadrants hiérarchiques.

**Graphique 25**  
**Bonus salariaux selon les contextes de travail et la situation hiérarchique**



Source : Enquête européenne sur les Conditions de Travail 2000 – Fondation de Dublin.

Champ : Salariés de l'Union européenne qui travaillent dans des établissements d'au moins 10 personnes des secteurs d'activité à dominante marchande et non agricole ou domestique.

Méthodologie : Régression des moindres carrés ordinaires (cf. encadré méthodologique 2).

Lecture : Toutes choses égales par ailleurs, les encadrants touchent dans les environnements de type taylorien une rémunération égale au salaire moyen européen majoré d'un bonus de près de 5 %.

## CONCLUSION

L'étude des contextes organisationnels et relationnels dans l'Union européenne en 2000 révèle donc la variété des formes d'autonomie et de contrôle qui structurent le travail des salariés. La nature du travail d'encadrement hiérarchique apparaît étroitement liée à ces contextes : les cadres encadrants des environnements *autonomes contrôlés* encadrent souvent de grandes équipes et sont investis de diverses responsabilités qui leur permettent d'exercer leurs fonctions hiérarchiques. Leur travail est étroitement contrôlé, mais tant qu'ils répondent aux critères attendus de larges marges d'autonomie leur sont laissées. Dans ces contextes de travail, les fonctions purement hiérarchiques ne constituent qu'un aspect des dispositifs de contrôle qui encadrent le travail des salariés, et n'apparaissent donc pas particulièrement valorisées (en termes de gratifications économiques).

C'est aussi le cas dans les environnements de travail très contraints de type taylorien. Les encadrants s'y apparentent souvent à des « petits chefs » : ces derniers encadrent généralement de petites équipes et les bonus salariaux associés à cette fonction sont particulièrement faibles.

Ce sont les encadrants *autonomes isolés* qui touchent les bonus les plus élevés. Le rôle de la supervision hiérarchique dans ces contextes faiblement formalisés et peu connectés y est certainement plus décisif. Les encadrants hiérarchiques occupent vraisemblablement dans ces environnements des positions semblables aux « trous structuraux » analysés par Ronald Burt (1992) : ces salariés bénéficient d'avantages compétitifs spécifiquement liés à la structure faiblement interconnectée du réseau dans lequel ils sont inscrits.

Les environnements *autonomes isolés*, ainsi que les environnements *simples* sont les derniers lieux où les fonctions hiérarchiques continuent à jouer un rôle crucial.



## CONCLUSION

---

Il est étonnant de constater à quel point les formes d'encadrement du travail (aussi bien hiérarchique et que non hiérarchique) ont peu fait l'objet d'analyses sociologiques spécifiques. Selon les enquêtes Conditions de Travail, l'encadrement hiérarchique est pourtant exercé aujourd'hui par presque un quart de la population des salariés d'entreprise, alors que les formes standardisées d'encadrement, le gouvernement d'entreprise semblent concerner une part croissante, mais encore mal mesurée de la population salariée.

### **Encadrement et sociologie**

Philippe Trouvé (1997) a contribué à nourrir la réflexion sur l'évolution des formes de domination en entreprise en délivrant une analyse des transformations qui touchent actuellement les agents de maîtrise, une catégorie de salariés en général spécifiquement dédiés à l'encadrement hiérarchique. Il s'interroge en effet sur le devenir de cette population aux prises avec les transformations technologiques et organisationnelles à l'œuvre depuis une dizaine d'années.

Mais si cette analyse alimente bien la réflexion, elle ne permet pas de saisir ces évolutions dans leur globalité, puisque qu'elle ne se limite qu'à une catégorie salariale particulière, celle des agents de maîtrise, dont on aimerait plus interroger la substance<sup>57</sup>. Opérant cette remise en cause, Thomas Amossé (2000) analyse la cristallisation de deux formes de catégories concurrentes au sein de la population encadrante : les cadres et les techniciens – agents de maîtrise. Il étudie en particulier les enjeux de représentation qui apparaissent à la frontière de ces deux catégories, et conclut sur « l'extrême fragilité de la frontière : définie par un droit conventionnel qui ne s'impose pas à tous les acteurs sociaux, elle est représentée de façon concurrente par de nombreuses institutions et organisations politiques ».

Notre ambition était ainsi de porter un éclairage complémentaire sur la diversité des formes d'encadrement en entreprise et d'en proposer une description plus substantielle, en termes de propriétés sociales, par delà les enjeux de représentation et le découpage de l'espace salarial en catégories. Une telle étude s'inscrit dans le prolongement des travaux de Serge Volkoff (1987) qui, exploitant l'enquête « Conditions de Travail » de 1984, s'était avant tout attaché à décrire les traits caractéristiques de l'ensemble des salariés exerçant la fonction d'encadrement hiérarchique. Il remarquait ainsi déjà que « la fonction perd progressivement de son caractère *disciplinaire* pour revêtir des aspects davantage liés à la compétence technique ou à la capacité d'animation. »

Les concepts développés par Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999) permettent de mieux comprendre cette évolution, chacune des trois figures citées par Volkoff – le *chef hiérarchique*, l'*expert technique* et le *manager-animateur* – voyant leur destin lié à une forme de « cité » originale. Mais ces concepts, issus d'une analyse systématique de la littérature du *management*, méritent d'être confrontés aux évolutions effectives observées au sein de la hiérarchie intermédiaire, à la manière dont Marie Buscatto (2002) a récemment étudié la difficile reconversion d'anciens *experts*, « dotés d'un modeste bagage scolaire, mais promus sur des compétences techniques acquises sur le tas », en *managers* modernes, dans le département technico-administratif d'une entreprise.

Systématisant une telle démarche, notre objectif était d'étudier les propriétés sociales qui permettent de caractériser les différentes fractions de salariés concernées par l'encadrement. On a été ainsi en mesure de mieux discerner l'état du champ des rapports de force pour la définition des formes légitimes de l'encadrement qui structurent l'exercice de l'autorité en entreprise.

---

<sup>57</sup> D'autant plus dans le contexte actuel, où se multiplient les exemples d'entreprises, souvent appartenant au secteur de la métallurgie, qui donnent l'opportunité à leurs agents de maîtrise d'accéder au statut de cadres, afin de contourner les restrictions du volume des heures supplémentaires prévu par la loi des 35 heures.

### **Une recomposition de l'autorité en entreprise**

L'encadrement hiérarchique se dévalorise. Les salariés amenés à exercer des responsabilités hiérarchiques sont de moins en moins sélectionnés sur leur capital scolaire. Le niveau de leurs rémunérations *toutes choses égales par ailleurs* se rapproche de celui des autres salariés, et la position des encadrants dans l'entreprise se dégrade progressivement vers des statuts intermédiaires, souvent même au niveau des exécutants. Enfin, ces encadrants sont de plus en plus exposés aux mêmes types de contraintes que leurs subordonnés.

Il apparaît de plus que l'encadrement hiérarchique se dévalorise de la même façon dans la structure des sexes ou des catégories d'âge : les salariés caractérisés par des propriétés traditionnellement favorables dans le champ des rapports de force investissent de moins en moins souvent les responsabilités hiérarchiques et les laissent aux autres.

Les discours du *management* revêtent ainsi une certaine pertinence : l'encadrement traditionnel se dévalorise et est de moins en moins assumé au sein des plus diplômés et qualifiés. Mais on occulte alors une partie de la réalité de l'autorité en entreprise : les responsabilités hiérarchiques sont en effet désormais largement assumées par des salariés moins diplômés et non cadres. Parmi ces salariés, l'encadrement ne se dévalorise pas, au contraire il devient une opportunité de promotion de plus en plus accessible.

Parallèlement, alors que la fonction d'encadrement semble elle-même se spécialiser en tâches spécifiques, on assiste à l'émergence de nouvelles façons de se représenter le travail d'encadrement. L'organisation du travail apparaît ainsi comme une forme alternative du travail de domination en entreprise.

La comparaison pas à pas de deux entretiens passés avec deux cadres de générations très différentes permet d'évaluer la force de pénétration dans les représentations du paradigme *néo-managérial* de la gestion par projet. L'investissement traditionnel de l'identité professionnelle des cadres dans la fonction d'encadrement hiérarchique semble ne pas concerner le jeune cadre que nous avons interrogé. C'est un autre rôle non plus hiérarchique mais « fonctionnel » qu'il endosse et qui lui donne la légitimité de donner des ordres au jour le jour.

#### **« La division du travail de domination »**

On peut en effet à ce stade faire l'hypothèse d'une division croissante du travail de domination. L'encadrement hiérarchique (lui-même se divisant et se spécialisant) reviendrait de plus en plus à des salariés occupant des positions intermédiaires, et même inférieures en entreprise. On assisterait ainsi au développement d'un encadrement de proximité, de chefs dénués de pouvoir de décision et simplement chargés de relayer les objectifs dictés d'en haut.

Une telle division du travail d'encadrement est en partie révélée par l'examen des réponses à l'enquête sur les Conditions de Travail européenne et par l'identification de contextes variés de travail. Chacun de ces contextes présente une architecture des marges d'autonomie et des dispositifs de contrôle originale. C'est ensuite en fonction du degré de formalisation du travail et du développement des technologies de contrôle que la « valeur » des fonctions hiérarchiques est fixée.

Ainsi, avec la bureaucratisation croissante du travail, on peut s'attendre à assister à la montée en puissance d'une nouvelle forme d'encadrement, poussée par le *néo-management* : ce que nous avons appelé le gouvernement d'entreprise. Le développement de cette nouvelle forme d'encadrement, lié à la diffusion du modèle de l'*autonomie contrôlée*, ne concerne pas uniquement les salariés les plus haut placés, puisque la mise en œuvre de cette forme dépersonnalisée de pouvoir s'exerce souvent à l'échelle de services entiers (le Bureau des Méthodes qui préconise par exemple l'accélération de la vitesse de défilement des chaînes de travail), et suppose donc l'implication d'une population variée de salariés : du cadre responsable qui statue, aux employées administratives chargées de mettre en forme cette décision. Le « gouverneur » s'apparenterait au

« détenteur légal type du pouvoir » de Max Weber<sup>58</sup> (1995), qui « lorsqu'il statue, et partant lorsqu'il ordonne, obéit pour sa part à l'ordre impersonnel par lequel il oriente ses dispositions ». Et à l'inverse, « les membres du groupement, en obéissant au détenteur du pouvoir, n'obéissent pas à sa personne mais à des règlements impersonnels ; par conséquent ils ne sont tenus de lui obéir que dans les limites de la compétence objective, rationnellement délimitée, que lesdits règlements fixent ».

Alors que les formes de domination tendaient traditionnellement à se cumuler aux mêmes postes, il semble de plus en plus que les salariés selon leur position dans le champ de l'entreprise n'ont désormais plus accès qu'à une forme spécifique de pouvoir.

---

<sup>58</sup> Cf. *op. cit.*, p. 291.



## ENTRETIEN 1 : UN CADRE CONFIRME

---

Paul Martin<sup>59</sup>, un homme d'une cinquantaine d'année, est aujourd'hui à la tête de la direction *Stratégie et Marketing* d'une grande entreprise française de télécommunication et à ce titre membre du « Comité de Direction Générale » de cette entreprise (ce comité comprend en tout onze personnes).

Fils de parents magistrats, il est né à Paris peu de temps après la Seconde Guerre mondiale. Après trois années de classes préparatoires scientifiques, il a intégré l'ENST (Ecole Nationale des Télécommunications de Paris) au moment des événements de Mai 68, événements auxquels il n'a pas directement pris part et qu'il a suivis en tant que sympathisant. Ses études d'ingénieur une fois achevées, il est parti aux États-Unis suivre un MBA de stratégie et marketing au MIT (Massachusetts Institute of Technology) à Boston. C'est là qu'il estime avoir réellement été formé au *Management*.

### **Parcours professionnel**

Ce n'est pas dans le secteur des télécommunications mais dans l'industrie verrière qu'il a eu son premier poste : « Le *Marketing* dans les Telecoms à l'époque, c'était un peu compliqué ». Il y a travaillé pendant huit ans dans différentes fonctions *marketing*. Il a passé ensuite quatre ans dans une entreprise d'électroménager où, en tant que directeur du *marketing*, il accède pour la première fois à un poste de direction. C'est après cette expérience qu'il rejoint le secteur des télécommunications en intégrant une grande entreprise de téléphonie où il a occupé pendant quatre années un nouveau poste de directeur du *marketing*, et où pendant les quatre années suivantes il a été nommé directeur général d'un des réseaux de distribution destinée aux entreprises en France.

C'est en 1994 que le groupe dans lequel il travaille encore aujourd'hui l'a embauché. Il a assumé pendant cinq ans la direction générale d'une filiale du groupe, exploitant une licence de télécommunication en radio-messagerie, société qui s'est effondrée avec l'arrivée et la diffusion des téléphones portables. Il a donc regagné en 1999 la société-mère, où il occupe actuellement le poste de directeur *stratégie et marketing*.

### **Qu'est-ce qu'encadrer ?**

Ses dispositions personnelles et son parcours professionnel le conduisent à adhérer très étroitement aux principes du *néo-management*, issu du retournement de la critique artiste que nous avons commenté en introduction. Il insiste donc très significativement sur l'aspect relationnel et communicationnel de l'encadrement, et y oppose le recours à la contrainte hiérarchique comme une alternative dépassée :

*Dans le management, dans l'encadrement – en dehors de faire travailler les gens – on passe beaucoup beaucoup de temps en fait à s'assurer non pas que les gens travaillent (les gens sont quand même suffisamment de bonne volonté en général, pour la plupart...), mais à s'assurer qu'ils se comprennent. [...] Cette dimension de s'assurer que les gens ont bien compris les objectifs, qu'ils les partagent, qu'ils partagent les plans d'action, qu'ils se tiennent informés etc. fait partie intégrante de ces postes de marketing, et donc on est peut-être beaucoup plus sensibles à ces notions... enfin à une des dimensions de l'encadrement, qui est l'animation, le partage des objectifs, la recherche d'innovations, l'efficacité transversale...*

---

<sup>59</sup> Ce nom est un pseudonyme.

*On est peut-être un peu moins formés aux autres dimensions du management effectivement, qui est l'encadrement pur et dur – sanctions, motivations, etc. – et qui lorsqu'on encadre de petites équipes marketing n'est pas le fond du problème : on a en général de jeunes et brillants bipèdes qui ont plutôt envie de faire avancer les choses, plutôt que des gens qu'il faut pousser le matin aux fesses pour qu'ils travaillent.*

*C'est vrai que mon métier m'a plus amené à sur-valoriser le deuxième, que lorsque l'on encadre des gens de production tout simplement, sur lesquels il y a un vrai problème de rendement instantané, par rapport à des métiers plus intellectuels où le rendement est moins instantané et plus lié au fonctionnement global qu'à l'efficacité de la tâche de la minute ou de l'heure précédente. [...]*

*On est dans un monde où l'encadrement dur de production est de moins en moins valorisé, et on privilégie un encadrement d'animation, un encadrement d'accompagnement, par rapport à un encadrement de commandement tel qu'il a pu exister au début du siècle.*

Il oppose ainsi une forme d'encadrement d'animation liée au monde intellectuel, à un encadrement « dur », archaïque de commandement. Selon lui, ces deux formes ne s'excluent pas et coexistent dans la plupart des postes à responsabilités hiérarchiques. Les évolutions récentes du monde du travail marqueraient la montée en puissance de l'encadrement d'animation :

*J'ai l'impression qu'il y a deux évolutions dans la fonction d'encadrant que j'ai pu vivre. D'abord malgré tout une atténuation globale assez forte de l'aspect hiérarchique : la hiérarchie n'est plus acceptée en tant que telle, elle doit aussi se justifier, justifier de son autorité... La deuxième, qui est plus récente à mon sentiment, c'est qu'aujourd'hui se repose le problème du bon équilibre vie privée – vie professionnelle qui était moins posé auparavant. Il y a eu toute une époque de croissance économique effrénée, où cela ne veut pas dire que les gens ne se posaient pas la question de l'équilibre vie privée – vie professionnelle, mais où l'engagement dans la vie professionnelle était un espèce d'a priori. Je trouve que de plus en plus – la remontée du chômage tend quand même à calmer le phénomène, bien sûr – que l'engagement dans la vie professionnelle reste fort (je ne veux pas dire par là qu'il y a une baisse de motivation des générations qui arrivent), mais s'accompagnait d'une nouvelle demande qui était aussi de donner plus de sens, parce qu'on ne s'engageait plus dans la vie professionnelle en soi, mais on s'engageait dans la vie professionnelle tout en cherchant à garder un équilibre et tout en mettant plus en valeur un certain nombre de conditions qui entouraient cet engagement dans la vie professionnelle. Alors qu'avant il était assez univoque et irrévocable : « Je suis là pour bosser, je suis là pour bosser : allons-y ! »*

*Les gens ont un spectre d'attente qui est plus large, ce qui ne veut pas dire un spectre d'engagement moins fort. Mais pour le manager, ça veut dire qu'il faut bien répondre à toutes les attentes.*

Ce discours est en complet accord avec les actuels discours *managériaux* sur l'autorité en entreprise.

### **Une identité d'encadrant hiérarchique**

Pourtant lorsqu'on lui demande quelle réponse il aurait donnée à la question CHEF des enquêtes Conditions de Travail, c'est sans hésiter qu'il déclare « avoir d'autres salariés sous [ses] ordres ou [son] autorité ». L'encadrement hiérarchique fait en effet partie de son identité professionnelle.

Mais c'est sous une forme paternaliste que Paul Martin envisage sa fonction d'encadrant. Il repousse en effet la dimension autoritaire de l'encadrement et lui préfère celle de « coaching » de ses collaborateurs :

*De plus en plus, les gens demandent que cette hiérarchie soit justifiée par de la compétence et soit justifiée par de la valeur ajoutée. C'est-à-dire que le rôle du manager-coach, par rapport au manager donnant des ordres, donneur d'ordres, le rôle du coach est plus fort, plus demandé, plus exigé qu'auparavant.*

En tant qu'« encadrant d'encadrants », il se sent en effet responsable des managers qu'il dirige, y compris dans leurs relations avec leurs subordonnés. L'entreprise ayant connu récemment une période d'intense croissance, de nombreux salariés peu expérimentés auraient selon lui accédé aux responsabilités hiérarchiques. Il dénonce le « manque de maturité » de ces jeunes *managers* prématurément amenés à encadrer, et précise ainsi la nature de la fonction de manager-coach dont il se sent investi :

*On a regardé d'assez près ce qui se passait et il est clair que de vieux managers un peu plus seniors ont été obligés d'intervenir pour forcer les jeunes managers à limiter le temps de travail. C'est bien de s'engager pour l'entreprise – c'est un peu le contraire de ce que je disais tout à l'heure, mais : c'est bien de s'engager pour l'entreprise, mais il y a des limites. Je veux dire, un manager doit aussi savoir dire à ses collaborateurs : « c'est l'heure d'aller t'occuper de ta famille, de rentrer. C'est fini, on arrête le travail ». [...] On s'est retrouvé avec une population de jeunes managers complètement réfugiés dans le rôle autoritaire, parce que c'est le plus facile : « on m'a demandé ça, donc tu me feras ça pour telle époque, ça pour... ». Et donc qui créent une pression tayloriste pratiquement sur leurs collaborateurs.*

*Il a fallu donc intervenir et montrer que s'ils voulaient garder des gens heureux et productifs au travail, il y avait des limites qu'il fallait donner. [...] Un vrai paroxysme de management, de gens qui croyaient bien faire et qui avaient surinvesti le côté manager autoritaire, productiviste, etc. ... et sous-investi le côté coach.*

Son rôle en tant que manager-coach est ainsi de former et de contrôler ces jeunes managers intermédiaires dans l'exercice de leurs fonctions.

À dimension pédagogique et morale, cette conception de l'encadrement le pousse à distinguer deux niveaux de *management* qu'il ne parvient à désigner qu'en les numérotant. Il y a ainsi d'abord le « *management 1* » qui consiste à animer directement « les hommes qui font leur travail ». Il appartiendrait lui-même à la catégorie du « *management 2* », les *managers* responsables de *managers*. Ces deux niveaux de management nécessiteraient chacun des compétences particulières et s'apparenteraient à des pratiques très différentes de l'encadrement.

## **La gestion formelle du travail**

L'informatisation s'est traduite dans son cas par une évolution importante de la nature de son travail. Fidèle à son identité d'encadrant hiérarchique, ce n'est pas d'un très bon œil qu'il suit l'importance croissante que l'outil informatique prend au travail. La dépersonnalisation du travail d'encadrement, conséquente à la généralisation de la gestion par la norme, le standard, n'emporte pas son adhésion.

Nous reproduisons ici un extrait de notre entretien où il raconte le genre de dilemme qui se pose désormais à lui depuis que l'informatique est devenue un outil incontournable :

*Les mails, les ERP... Tous ces systèmes se pervertissent malgré tout assez vite. Donc s'ils restent des moyens, ce sont des moyens extraordinaires, s'ils deviennent des... pas « des fins en soi », c'est un grand mot ! Mais s'ils deviennent des outils d'action, ils peuvent devenir extrêmement dangereux, parce que l'homme se cache derrière un outil. Alors qu'à la fin de la journée, c'est quand même la valeur ajoutée de notre cerveau ou de nos mains, suivant le métier qu'on fait, qui crée la valeur ajoutée. L'outil n'en crée pas par lui-même : il permet d'économiser du temps, de l'argent, il permet d'aller plus vite. Mais il faut qu'il reste à sa place : un outil au service de quelque chose. [...] Mais ceci dit, ce sont des outils extraordinaires, parce qu'ils apportent des tas de choses.*

- Ils sont un peu totalitaires aussi, non ?

*Oui, oui. SAP est très totalitaire. Mais il oblige aussi – il ne faut pas nier leur valeur ajoutée... Bon là par exemple, on va prendre un exemple de totalitarisme : on a rentré pour les études de marché toutes nos demandes d'achat sous SAP. Donc on a un work flow achat complet. Le problème, c'est qu'il n'y a que trois niveaux de signature sous SAP.*

- Un niveau de signature ?

*Il y a le demandeur, le chef et le chef du chef. Il y a trois niveaux. Donc, il y a un mec qui demande et qui signe électroniquement. Tout ça est automatisé. Donc ça envoie un e-mail au chef pour qu'il valide et quand il a validé, ça envoie un e-mail à son chef pour qu'il valide aussi. Mais il n'y a que trois niveaux possibles sous SAP, il n'y a pas quatre niveaux.*

*Moi, je ne voulais pas avoir des niveaux de signature de délégation de ce niveau-là, parce qu'en plus il faut que tous les niveaux de signature soient les mêmes en termes d'euros délégués. Ça s'appelle « le contrôle par le montant de la commande ». Alors, c'est clair que le montant de la commande chez moi qui peut dépenser... je sais pas... deux trois millions d'euros par an, et un mec du réseau qui dépense un million d'euros par an, le niveau de délégation n'est pas le même. Il fallait qu'il soit le même pour toute la société.*

*Donc ce que j'ai fait, c'est que j'ai introduit ça dans SAP. Puis j'ai créé un niveau de délégation intermédiaire, qui n'est pas traité par SAP, mais où je peux redé-*

*léguer à quelqu'un à qui normalement je ne déléguerais pas ma signature, sous forme d'e-mail qu'il m'envoie. Donc ça nous a obligé à automatiser un truc, on a quand même viré les parapheurs : maintenant je reçois un e-mail que je vais valider en répondant OK, qui lui servira pour pouvoir signer des choses qu'il n'aurait normalement pas le droit de signer dans SAP, pour que je puisse garder mon niveau de délégation sur mes contrats.*

*Donc oui, il y a de l'autoritarisme. Mais c'est pas mal non plus, cet autoritarisme. Ça il vous oblige à bien formaliser votre process de décision. Ce qu'il faut c'est ne pas le laisser se retourner contre vous ! [...]*

*Donc oui, il faut critiquer les ERP dans ce qu'ils peuvent avoir de rigide, de permettre à des gens de se masquer derrière des procédures, etc. ... Mais oui, il faut aussi remettre l'homme à sa place et ne pas se laisser entraîner. Oui, il ne faut pas non plus faire que confiance à l'homme, il faut aussi l'encadrer, le responsabiliser.*

Malgré ces dernières phrases qui sonnent comme une tentative d'auto-persuasion, Paul Martin a du mal à se plier à l'« autoritarisme » des machines et à la rigueur des procédures imposées. C'est d'ailleurs lui qui a spontanément glissé de « totalitarisme » à « autoritarisme » au cours de son récit.

Largement influencé par le *néo-management*, Paul Martin s'estime néanmoins bien appartenir à la population des encadrants hiérarchiques, des *managers-coachs*. À l'aise dans ce rôle paternaliste auprès de *managers* intermédiaires souvent jeunes et manquant de maturité, il vit beaucoup plus difficilement le rôle croissant de l'informatique dans la gestion des tâches quotidiennes, qui le prive de cette dimension « humaine » de face à face de l'encadrement, qui constitue selon lui le cœur des responsabilités hiérarchiques.

## ENTRETIEN 2 : UN JEUNE CADRE « CHEF DE PROJET »

---

Né près de Dijon de parents pharmaciens, Pierre Tarros<sup>60</sup> est en 2000 un tout jeune diplômé d'*INT Telecom*, une école de commerce qui a la particularité d'être jumelée avec une école d'ingénieurs.

Désirant vivre une expérience professionnelle à l'étranger, il se lance en août 2002 à la recherche d'un VIE (Volontariat International en Entreprise), successeur du CSNE depuis que le service militaire a été aboli. C'est répondant à une offre de ce type qu'il se présente à l'entreprise dans laquelle il travaille actuellement. Cette dernière, intéressée par son profil mais ne désirant pas le prendre en VIE, l'encourage à s'inscrire aux procédures de recrutement.

### **Une envie d'être « chef de projet »**

Pierre a une idée très précise du travail qu'il a envie de faire. Aucune description de poste ne figurant sur les contrats de travail de cette entreprise, c'est explicitement que dès les premiers entretiens d'embauche, il déclare aux recruteurs son envie d'être « chef de projet telecom » :

*Donc oui, moi je leur avais dit : je veux être chef de projet, je veux faire « chef de projet telecom ». Moi, je leur avais dit ça. Mais en théorie, vu qu'il n'y a rien sur ton contrat, ils peuvent t'envoyer n'importe où ailleurs. Bon, effectivement, ils ne le font pas, ils ne sont pas débiles.*

*Donc effectivement, tous les entretiens, ça avait porté sur ça. Les mecs avec qui j'avais parlé, on avait parlé de ça. De telecom et de gestion de projet. Et c'est ce sur quoi ils m'ont mis à la fin des trois mois de période d'essai, du truc d'intégration.*

- Pour toi, c'est quoi la gestion de projet ? Qu'est-ce que tu mets derrière ça ? Comment tu leur expliquais ce que tu voulais faire ?

*[Rires] Ouais alors, la gestion de projet, c'est... euh... le chef de projet, donc : t'as quelque chose à faire – alors quelque chose à faire qui implique plus d'une personne a priori (bon, il y a des petits projets, alors est-ce que c'est de la gestion de projet ? Mais bref) – t'as une tâche à réaliser qui va demander de la coordination entre plein de gens, dans un domaine telecom (en l'occurrence technique et telecom), et donc tu joues le rôle de chef d'orchestre. Tu coordonnes les gens.*

*C'est exactement ça. C'est vraiment le rôle de chef d'orchestre, et c'est toi qui joues l'interface avec les techniciens, avec les gars techniques qui font le truc. Les mecs qui demandent à ce que ce soit fait, c'est toi qu'ils voient, c'est toi qui es responsable. Toi, tu te débrouilles après pour que les mecs qui sont spécialistes dans tel domaine ils fassent leur truc, les mecs qui sont dans tel domaine ils fassent leur truc, dans tel autre domaine ils fassent leur truc. Si t'as besoin de sous-traitants, c'est toi qui discutes avec les sous traitants etc. etc. etc. C'est toi qui es responsable du budget, c'est toi qui es responsable du planning. Et c'est toi qui prends si ça merde.*

---

<sup>60</sup> Pseudonyme.

La dimension *projet* apparaît bien plus présente dans cette conception de l'encadrement, que dans la précédente : il s'agit de coordonner, et non de contrôler ou de former comme c'était le cas pour Paul Martin. La diversité des tâches effectuées dans le cadre de la gestion de projets constitue la raison principale pour laquelle il a insisté pour être nommé à un poste de chef de projet.

*Je pense que je ne suis pas assez technique pour faire vraiment un truc purement technique. Et je pense que ça m'énervait au bout d'un moment. C'est surtout que la gestion de projet, c'est assez varié, quoi. C'est pas répétitif. Moi, je le vois avec les mecs techniques que je gère – les gars qui font de la « marche courante », donc maintenir le réseau en fonctionnement – c'est toujours pareil. [...]*

*Donc la gestion de projet, ça ne t'engage pas trop sur un domaine technique, ça te classe pas trop dans... ça t'hyper-spécialise pas, quoi. Et puis, ça te permet de partir à peu près dans n'importe quelle direction après. Soit t'orienter par exemple dans un domaine purement fonctionnel – donc, je ne sais pas moi, un domaine marketing, n'importe quoi d'autre –, soit t'orienter vers quelque chose de... Soit si tu t'aperçois finalement que c'est de la technique que tu veux faire, après avoir géré tu veux vraiment être un expert, tu peux toujours t'orienter vers ça.*

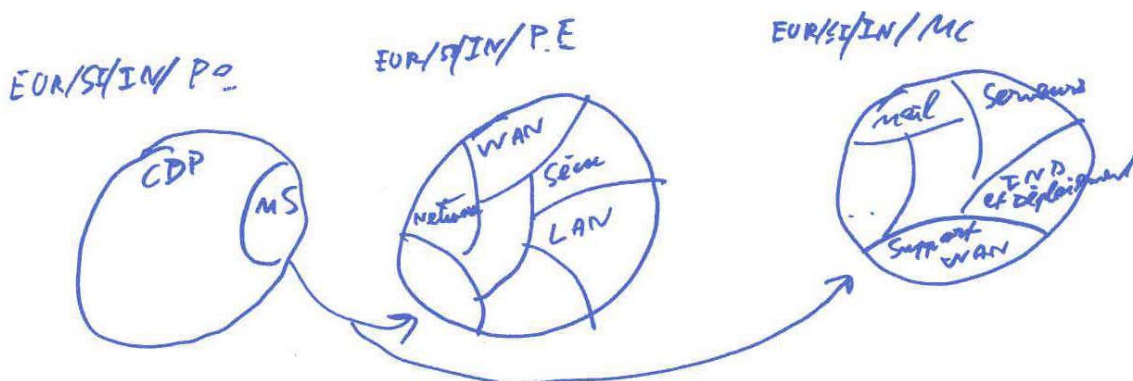
*Soit faire complètement autre chose, gérer des projets mais complètement autre chose. Parce qu'une fois que tu as acquis l'expérience de la gestion de projet... en théorie, un mec qui est chef de projet – un vrai chef de projet – il doit pouvoir gérer n'importe quoi. Que ce soit connecter des gens, que ce soit construire un bâtiment. Tu vois, c'est un ensemble de compétences dont tout projet a besoin : maîtriser un budget, maîtriser des dépenses, savoir motiver des types, arriver à dialoguer avec des sous-traitants, savoir comment régler des merdes quand elles arrivent.*

### La gestion de projet

Le département « infrastructure informatique » dans lequel il travaille est subdivisé en trois sous-département : PO (project office), PE (le pôle expert) et MC (la marche courante). En tant que chef de projet, Pierre Tarros est affecté à PO. Le pôle expert regroupe une dizaine d'experts techniques. La marche courante désigne l'ensemble des techniciens (une cinquantaine) qui assurent la maintenance du réseau informatique.

C'est ainsi que Pierre représente son département :

**Graphique 26 Structure du département dans lequel Pierre Tarros travaille**



Les sous-départements PO, PE et MC n'apparaissent pas hiérarchisés sur ce dessin. Seules deux flèches indiquent une quelconque relation entre ces entités apparemment autonomes.

*Entre ces trois patates là, il n'y a pas de lien hiérarchique. PO ne contrôle aucun mec de PE, PE ne contrôle aucun mec de MC. Là, dans chaque petite écaille de PE : il y a un boss WAN qui contrôle 5 experts WAN, tu vois ? Et il y a un boss de PE pour tout ce qui est serveur, il y a un boss de PE... Et il y a un boss de PE global, et il y a un boss de marche courante global. [...]*

- Quel type de relation t'as avec PE et marche courante ?

*Eux ? Bah, des relations fonctionnelles. C'est-à-dire je leur donne des ordres. Tu vas me dire... [rires] Je leur dis : « Les mecs, il faut me faire... il faut me configurer ça pour mardi sur les routeurs, il faut que ces filtres ça marche, il faut qu'on puisse faire passer le trafic », machin et tout. Mais c'est fonctionnel. Ils rapportent à moi – effectivement – au niveau du projet pour le boulot « Oui, on a fait le boulot. Non, on n'a pas fait le boulot » « Pourquoi ? » Mais c'est tout. Je suis pas leur hiérarchique, je ne suis pas leur supérieur. C'est pas moi qui décide s'ils ont fait du bon boulot ou pas. C'est pas moi qui leur gueule dessus...*

L'existence de ce type de relations « fonctionnelles » (cela nous rappelle les « fonctionnaires » de Max Weber) implique la mise en œuvre de procédures spécifiques de contrôle du travail.

*La gestion par projets dans l'univers [de l'entreprise], je crois que c'est entré en 1996. C'est tout lié à la réorganisation de 1996. C'est vraiment une sorte de big-bang, 96, j'ai l'impression. Je peux pas trop te dire comment c'était avant.*

*C'est fort, c'est impressionnant. Et puis surtout c'est très bien adapté aux projets qui durent longtemps, un an par exemple. La gestion de projet sur les trucs que moi je fais aujourd'hui, sur des trucs qui font 20-25 jours, c'est beaucoup plus compliqué. Ça s'adapte très mal à ces trucs qui ne sont pas vraiment des projets. D'accord, t'as trois personnes à coordonner. Mais bon... tu vas les voir toutes les trois, tu leur dis « ça, ça et ça » et tu peux tout faire en informel, quoi.*

*Là non. Là c'est clair, il faut de la rigueur, si tu ne le fais pas en informel. C'est très codifié : il y a des documents. A chaque réunion, il y a un compte-rendu. Il y a des processus d'approbation, validation des trucs. Eux, ils font un cahier des charges fonctionnel, qui après est transformé en cahier des charges technique, qui après blablabli blablabla,... voire amendé, voire donc on remonte : est-ce qu'au niveau fonctionnel, ça vous va, on a été obligé de transformer ça, patati patata.*

### **Chef de projet n'est pas encadrant hiérarchique**

Cette vision très plate de la structure de son environnement se traduit par un déni de la dimension hiérarchique du travail de Pierre Tarros. C'est sans hésitation qu'il répond négativement à la question CHEF des enquêtes Conditions de Travail :

- As-tu d'autres salariés sous tes ordres ou son ton autorité ?



Non.

- Non ?

*Non. J'ai pas de gars sous mes ordres. Je contrôle personne.*

- Pourtant tu leur donnes des ordres à MC !

*Oui, mais je ne suis pas leur supérieur. Si tu veux, je leur donne des ordres en tant que chef de proj... enfin... c'est pas une relation hiérarchique. C'est une relation transverse si tu veux. Je ne dirige pas ces mecs. Si leur boss leur dit « il y a un truc urgent à faire là tout de suite », parce qu'il y a un problème en marche courante, c'est leur boss qui gagne. Et leur boss, il est dans marche courante.*

*De toute façon, la marche courante gagne toujours sur les projets. Le réseau marche avant de faire le boulot. C'est toute la différence entre avoir des gars sous tes ordres et... Par exemple, il y a un chef des chefs de projet. Il y a un boss des chefs de projet. Bah lui il a tous les chefs de projets sous ses ordres, et nous on a personne. Par contre effectivement, on travaille en équipe projet avec des gars auxquels on dit « il faut faire ça, machin... ». Mais c'est pas nos subordonnés. Il n'y a pas un rapport de subordination.*

L'encadrement hiérarchique en tant que tel ne fait pas partie de l'identité de Pierre Tarros. Il encadre bien régulièrement d'autres salariés dans son travail, mais cette relation n'est pour lui que fonctionnelle. À aucun moment, il n'endosse une quelconque responsabilité envers les salariés avec lesquels il est amené à travailler au gré de ses projets.

Ainsi la place notamment des techniciens avec qui il travaille régulièrement est-elle en effet avant tout inscrite dans la hiérarchie propre au sous-département MC. Pierre Tarros oppose la structure très hiérarchisée de MC (avec ses « boss » et ses « boss de boss ») à la structure plate du pôle PO, qui ne comprend en réalité que deux niveaux hiérarchiques : celui de Pierre Tarros (ne comportant aucune responsabilité hiérarchique) et celui de son supérieur direct, le « boss de PO ».

## BIBLIOGRAPHIE

*Actes de la recherche en sciences sociales* (n° 114 et 115), « Les nouvelles formes de domination dans le travail ».

AMOSSE T. (2000), *L'évolution de la frontière entre cadres et techniciens – agents de maîtrise*, Mémoire de Diplôme d'Etudes Approfondies en Science Sociales.

APPAY B. (1993), « Individu et Collectif : Questions à la Sociologie du Travail et des Professions – l'Autonomie Contrôlée », *Cahiers du GEDISST*, n° 6.

APPELBAUM E. ET BATT R. (1994), *The new American Workplace*, Ithaca, New York, ILR Press.

BAUDELOT C., GOLLAC M. ET AL. (2003), *Travailler pour être heureux ?*, Paris, Fayard.

BEAUD S. ET PIALOUX M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard.

BOLTANSKI L. (1982), *Les cadres*, Paris, Editions de Minuit.

BOLTANSKI L. ET CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BOURDIEU P. (1979), *La Distinction*, Paris, Editions de Minuit.

BOURDIEU P. (1989), *La Noblesse d'Etat. Grandes Ecoles et Esprit de Corps*, Paris, Editions de Minuit.

BOURDIEU P. (1994), *Raisons Pratiques. Sur la Théorie de l'Action*, Paris, Points Seuil.

BOURDIEU P. (2000), *Les Structures Sociales de l'Economie*, Paris, Liber (Seuil).

BOYER R. ET FREYSSINET M. (2000), *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte.

BURT RONALD S. (1992), *Structural holes : the social structure of competition*, Cambridge, Harvard University Press.

BUSCATTO M. (2002), « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue Française de Sociologie*, n°43-1 (pp. 73-98).

COUTROT T. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, Textes à l'appui (La Découverte).

DESROSIERES A. ET THEVENOT L. (2000), *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris, Repères (La Découverte).

ELIAS N. (1985), *La Société de Cour*, Paris, Flammarion.

FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et Punir*, Paris, Gallimard.

GOLLAC M. ET VOLKOFF S. (2000), *Les conditions de travail*, Paris, Repères (La Découverte).

KARASEK R. ET THEORELL T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books.

LINHART D. (1991), *La Modernisation des Entreprises*, Paris, Repères (La Découverte).

LORENZ E. ET VALEYRE A. (2004), *Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne*, Noisy-Le-Grand, Document de travail du CEE (n°32), Centre d'études de l'emploi.

TROUVE P. (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle*, Paris, L'Harmattan.

VELTZ P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

VELTZ P. ET JEANNOT G. (2001) (sous la direction de), *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, Paris, Editions de l'Aube.

VELTZ P. ET ZARIFIAN P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation », *Sociologie du Travail*, n°1 (pp. 3-25).

VOLKOFF S. (1987), « L'encadrement : de la catégorie statistique à la fonction exercée », *Economie et Statistiques*, n° 204 (pp. 30-41).

WEBER M. (1995), *Economie et Société /I*, Paris, Agora Pocket.

ZARIFIAN P. (1996), *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, collection "Sociologie d'aujourd'hui" (éditions PUF).



## TABLE DES ILLUSTRATIONS

---

### Table des graphiques

Graphique 1	<i>L'encadrement par niveau de diplôme .....</i>	25
Graphique 2	<i>Evolution des effectifs par niveau de diplôme entre 1984 et 1998.....</i>	27
Graphique 3	<i>Impact du diplôme sur les chances d'encadrer .....</i>	29
Graphique 4	<i>Bonus salariaux associés aux diplômes .....</i>	31
Graphique 5	<i>Bonus salariaux des encadrants et des non encadrants selon le diplôme.....</i>	32
Graphique 6	<i>Catégories de qualification et encadrement.....</i>	35
Graphique 7	<i>Evolution de la structure des catégories de qualification entre 1984 et 1998.....</i>	37
Graphique 8	<i>Chances d'encadrer selon la catégorie de qualification.....</i>	38
Graphique 9	<i>Chances d'encadrer selon le niveau de diplôme .....</i>	38
Graphique 10	<i>Impact du diplôme sur les chances d'appartenir à une catégorie de qualification et d'y encadrer en 1998 .....</i>	40
Graphique 11	<i>Impact du diplôme sur les chances d'encadrer (professions intermédiaires).....</i>	42
Graphique 12	<i>Impact du diplôme sur les chances d'encadrer (ouvriers-employés qualifiés).....</i>	43
Graphique 13	<i>Les hommes se détournent de l'encadrement, les femmes chefs arrivent .....</i>	50
Graphique 14	<i>Effet de la modalité femme sur l'accès à une position.....</i>	51
Graphique 15	<i>Effets de l'âge sur la probabilité d'encadrer.....</i>	53
Graphique 16	<i>Hiérarchie entre les types de chefs .....</i>	57
Graphique 17	<i>Densité de la loi de répartition des individus sur l'axe 1 .....</i>	57
Graphique 18	<i>Proportions d'organiseurs selon la situation d'autorité en 1984 et 1991.....</i>	64
Graphique 19	<i>Une typologie croisant responsabilités hiérarchiques et organisation du travail.....</i>	65
Graphique 20	<i>Densité de la loi de répartition des individus sur l'axe 1 .....</i>	66
Graphique 21	<i>Formes d'autonomie et de contrôle .....</i>	77
Graphique 22	<i>Formes d'autonomie et de contrôle par secteur, taille et profession.....</i>	78
Graphique 23	<i>Projection des classes dans le plan factoriel des caractéristiques organisationnelles et relationnelles .....</i>	79
Graphique 24	<i>Contextes de travail par pays.....</i>	87
Graphique 25	<i>Bonus salariaux selon les contextes de travail et la situation hiérarchique .....</i>	91
Graphique 26	<i>Structure du département dans lequel Pierre Tarros travaille .....</i>	102

## Table des tableaux

Tableau 1	Effectifs des populations enquêtées (en milliers d'individus).....	12
Tableau 2	La généralisation des contraintes de rythme .....	20
Tableau 3	Diplômes en 1998 .....	26
Tableau 4	Taux d'encadrants selon le niveau de diplôme de 1984 à 1998.....	27
Tableau 5	Salaires des encadrants et des non encadrants (moyennes).....	31
Tableau 6	Bonus salariaux des encadrants .....	33
Tableau 7	Catégories de qualification des encadrants en 1998.....	35
Tableau 8	Taux d'encadrants selon la catégorie de qualification.....	36
Tableau 9	La féminisation de l'encadrement.....	48
Tableau 10	Part de chefs selon la tranche d'âge entre 1984 et 1998.....	52
Tableau 11	Les contraintes de rythme de travail .....	55
Tableau 12	Plus de situations de tension pour les chefs en 1998 .....	55
Tableau 13	Part des différents types de chefs parmi les salariés.....	56
Tableau 14	Des contraintes de plus en plus spécifiques .....	58
Tableau 15	Proportions d'organiseurs en 1984 et 1991.....	62
Tableau 16	« Organiser » implique-t-il « donner des ordres » ?.....	63
Tableau 17	Structure de qualification des salariés déclarant « organiser le travail ».....	67
Tableau 18	Modification de l'environnement de travail .....	69
Tableau 19	Tâches des encadrants selon leur âge.....	70
Tableau 20	Les contraintes de rythme imposées aux encadrants.....	70
Tableau 21	Les critères d'évaluation du travail des encadrants .....	77
Tableau 22	Caractéristiques des classes d'environnement de travail dans l'Union européenne.....	81
Tableau 23	Caractéristiques de l'établissement selon la classe .....	83
Tableau 24	Caractéristiques des salariés selon leur classe.....	85
Tableau 25	Caractéristiques de gestion des ressources humaines selon la classe .....	85
Tableau 26	Taux d'encadrement et responsabilités selon les contextes .....	88

## ANNEXES

---

<i>Modèle 1</i>	<i>Modèle logistique dichotomique pour expliquer le fait d'être chef.....</i>	<i>110</i>
<i>Modèle 1</i>	<i>Modèle logistique dichotomique croisant âge et date .....</i>	<i>111</i>
<i>Modèle 2</i>	<i>Ajout de la variable catégorie sociale .....</i>	<i>112</i>
<i>Modèle 3</i>	<i>Modèle logistique multinomial en 1998, 1991 et 1984.....</i>	<i>113</i>
<i>Modèles 4</i>	<i>Equation de salaire simple en 1991 et en 1998.....</i>	<i>116</i>
<i>Modèles 5 :</i>	<i>Equation de salaire avec la variable « être chef » en 1991 et en 1998.....</i>	<i>117</i>
<i>Modèle 5</i>	<i>Sur sous-champs .....</i>	<i>118</i>
	<i>Analyse des correspondances multiples sur les types de chef.....</i>	<i>120</i>
	<i>Liste des variables utilisées pour la construction de la typologie des contextes organisationnels et relationnels (enquête européenne) .....</i>	<i>121</i>
	<i>Analyse des correspondances multiples sur les contextes organisationnels et relationnels .....</i>	<i>122</i>
	<i>Estimation d'une variable des revenus continue.....</i>	<i>123</i>
	<i>Equation de salaire dans l'enquête européenne.....</i>	<i>126</i>

**Modèle 1**  
**Modèle logistique dichotomique pour expliquer le fait d'être chef**

	Coefficient	Ecart-type
Constante	-2,9147	0,0649

**Age**

Moins de 25 ans	-1,2742	0,0699
25-29 ans	-0,5573	0,0489
30-34 ans	<i>Réf.</i>	
35-39 ans	0,3373	0,0452
40-44 ans	0,5229	0,0464
45-49 ans	0,6803	0,0484
50-54 ans	0,6211	0,0518
Plus de 55 ans	0,4791	0,0585

**Sexe**

Homme	1,1055	0,0297
Femme	<i>Réf.</i>	

**Nationalité**

Etranger	-0,6483	0,0596
Français	<i>Réf.</i>	

**Origine sociale (CS du père)**

Agriculteur	-0,1605	0,0457
Commerçant	0,3017	0,043
Cadre	0,2977	0,0532
Profession inter-médiaire	0,1758	0,044
Employé	0,1322	0,0417
Ouvrier	<i>Réf.</i>	

Diplôme		1984		1991		1998	
		Coefficient	Ecart-type	Coefficient	Ecart-type	Coefficient	Ecart-type
Filière générale	Bac +3 et plus	2,3706	0,1065	2,2028	0,0954	1,5701	0,0838
	Bac +2	1,7304	0,2656	1,4703	0,2211	1,1481	0,1789
	Bac	1,4529	0,1041	1,1346	0,0903	0,9429	0,0987
	BEPC	1,1367	0,0978	1,046	0,0914	0,6597	0,0957
Filière pro et techno	Bac +2	1,6855	0,113	1,6637	0,0961	1,3738	0,0838
	Bac	1,4821	0,1019	1,2719	0,1119	1,0077	0,0951
	CAP-BEP	0,7454	0,0669	0,684	0,0648	0,5852	0,0627
Aucun diplôme		0,0395	0,065	0,0636	0,0673	<i>Modalité de référence</i>	
Sans réponse		0,2712	0,1609	0,4121	0,1641	Absente du modèle <sup>61</sup>	

<sup>61</sup> Cette modalité a été retirée de la modélisation. Trop peu d'individus y correspondent.

**Modèle 1**  
**Modèle logistique dichotomique croisant âge et date**

	Coefficient	Ecart type
Constante	-1,63	0,06
<b>Age en 1984</b>		
moins de 25 ans	-1,50	0,12
entre 25 et 30 ans	-0,70	0,09
<i>entre 30 et 35 ans</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
entre 35 et 40 ans	0,29	0,08
entre 40 et 45 ans	0,61	0,09
entre 45 et 50 ans	0,65	0,09
entre 50 et 55 ans	0,56	0,09
plus de 55 ans	0,41	0,10
<b>Age en 1991</b>		
moins de 25 ans	-1,20	0,11
entre 25 et 30 ans	-0,67	0,08
entre 30 et 35 ans	-0,16	0,08
entre 35 et 40 ans	0,26	0,08
entre 40 et 45 ans	0,38	0,08
entre 45 et 50 ans	0,60	0,08
entre 50 et 55 ans	0,47	0,09
plus de 55 ans	0,37	0,10
<b>Age en 1998</b>		
moins de 25 ans	-1,61	0,14
entre 25 et 30 ans	-0,80	0,08
entre 30 et 35 ans	-0,33	0,08
entre 35 et 40 ans	-0,01	0,08
entre 40 et 45 ans	0,14	0,08
entre 45 et 50 ans	0,33	0,08
entre 50 et 55 ans	0,33	0,08
plus de 55 ans	0,17	0,10

	Coefficient	Ecart type
<b>Sexe</b>		
femme	-1,11	0,03
<i>homme</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
<b>Nationalité</b>		
etranger	-0,65	0,06
<i>français</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
<b>Diplôme</b>		
superieur	1,96	0,06
bacplus2	1,53	0,05
bac	1,18	0,05
CAP	0,66	0,04
BEPC	0,94	0,05
diplns	0,23	0,11
<i>sans diplôme</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
<b>CS du père</b>		
agriculteur	-0,16	0,05
commerçant	0,30	0,04
cadre	0,30	0,05
PI	0,18	0,04
employé	0,13	0,04
<i>ouvrier</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>



**Modèle 2**  
**Ajout de la variable catégorie sociale**

	Coefficient	Ecart-type
Constante	-3,079	0,086

**Age**

Moins de 25 ans	-0,816	0,072
25-29 ans	-0,366	0,051
30-34 ans	<i>Réf.</i>	
35-39 ans	0,214	0,048
40-44 ans	0,300	0,049
45-49 ans	0,366	0,052
50-54 ans	0,272	0,056
Plus de 55 ans	0,076	0,063

**Sexe**

Homme	0,768	0,032
Femme	<i>Réf.</i>	

**Nationalité**

Etranger	-0,332	0,062
Français	<i>Réf.</i>	

**Origine sociale (CS du père)**

Agriculteur	-0,077	0,049
Commerçant	0,136	0,046
Cadre	-0,043	0,057
Profession intermédiaire	-0,063	0,047
Employé	0,020	0,045
Ouvrier	<i>Réf.</i>	

Diplôme		1984		1991		1998	
		Coefficient	Ecart-type	Coefficient	Ecart-type	Coefficient	Ecart-type
Filière générale	Bac +3 et plus	0,356	0,127	0,325	0,115	-0,191	0,105
	Bac +2	0,382	0,288	0,280	0,240	-0,097	0,192
	Bac	0,210	0,117	0,189	0,099	0,078	0,109
	BEPC	0,363	0,108	0,365	0,099	0,175	0,104
Filière pro et techno	Bac +2	0,049	0,123	0,240	0,105	0,105	0,095
	Bac	0,344	0,111	0,332	0,121	0,258	0,104
	CAP-BEP	0,289	0,067	0,291	0,066	0,326	0,066
Aucun diplôme		<i>Modalité de référence</i>					
Sans réponse		-0,426	0,174	-0,077	0,172	Absente du modèle	

Catégories de qualification	1984		1991		1998	
	Coefficient	Ecart-type	Coefficient	Ecart-type	Coefficient	Ecart-type
Cadres	3,133	0,126	2,914	0,121	2,812	0,103
Professions intermédiaires	2,087	0,100	1,884	0,101	1,820	0,084
Ouvriers et employés qualifiés	0,435	0,093	0,543	0,094	0,495	0,079
Ouvriers et employés non qualifiés	-0,197	0,109	-0,104	0,109	<i>Réf.</i>	

**Modèle 3**  
**Modèle logistique multinomial en 1998, 1991 et 1984**

1998	Ouvriers et employés non qualifiés encadrants		Ouvriers et employés qualifiés non encadrants		Ouvriers et employés qualifiés encadrants		Professions intermédiaires non encadrants		Professions intermédiaires encadrants		Cadres non encadrants		Cadres encadrants	
	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type
Constante	-2,34	0,21	0,40	0,08	-1,34	0,13	-2,11	0,13	-2,04	0,14	-4,09	0,25	-4,44	0,24
<b>Age</b>														
Moins de 25 ans	-0,82	0,26	-1,43	0,10	-2,37	0,24	-2,08	0,16	-2,99	0,27	-2,73	0,35		
25-29 ans	-0,19	0,24	-0,40	0,09	-0,44	0,15	-0,68	0,12	-0,98	0,15	-1,39	0,19	-2,24	0,22
30-34 ans	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
35-39 ans	0,09	0,23	0,12	0,09	0,30	0,14	0,32	0,12	0,50	0,14	0,27	0,19	0,71	0,17
40-44 ans	-0,01	0,24	0,18	0,09	0,39	0,15	0,59	0,13	0,84	0,14	0,57	0,19	1,23	0,17
45-49 ans	-0,21	0,27	0,25	0,09	0,41	0,15	0,86	0,13	1,21	0,14	1,21	0,20	1,93	0,17
50-54 ans	-0,62	0,34	0,33	0,10	0,61	0,16	1,25	0,14	1,40	0,15	1,78	0,20	2,32	0,18
Plus de 55 ans	-0,17	0,33	0,08	0,11	-0,02	0,21	1,16	0,16	1,02	0,18	1,74	0,23	2,25	0,20
<b>Sexe</b>														
Homme	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Femme	-0,74	0,14	-1,06	0,05	-1,86	0,09	-1,43	0,07	-2,28	0,09	-2,13	0,11	-2,77	0,11
<b>Nationalité</b>														
Etranger	-0,41	0,26	-0,64	0,09	-0,77	0,18	-1,23	0,17	-1,04	0,18	-1,31	0,26	-2,19	0,30
Français	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
<b>Diplôme</b>														
Bac +3 et plus	-0,27	1,03	1,64	0,23	1,95	0,38	4,96	0,24	4,29	0,27	7,75	0,30	8,12	0,30
Bac +2	0,29	0,00	2,22	0,40	2,57	0,56	5,10	0,41	4,35	0,45	5,59	0,52	6,37	0,48
Bac	0,91	0,34	1,70	0,13	1,88	0,21	3,55	0,16	2,96	0,19	4,27	0,27	4,71	0,26
BEPC	0,62	0,24	0,71	0,09	0,59	0,19	1,69	0,15	1,58	0,16	2,25	0,29	2,96	0,25
Bac +2	0,71	0,54	2,34	0,17	2,67	0,25	5,55	0,19	5,19	0,20	6,14	0,28	6,88	0,27
Bac	0,71	0,32	1,53	0,11	1,66	0,19	3,34	0,15	3,06	0,17	3,12	0,33	4,43	0,26
CAP-BEP	0,56	0,16	0,92	0,06	1,20	0,10	1,57	0,10	1,49	0,11	1,29	0,24	2,07	0,21
Aucun diplôme	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Sans réponse	-12,39	2898,56	1,57	1,47	-11,64	3135,01	-11,27	3146,10	-10,22	3121,29	-8,48	3139,05	3,83	1,25
<b>Origine sociale (CS du père)</b>														
Agriculteur	-0,14	0,22	-0,22	0,08	-0,41	0,14	-0,43	0,12	-0,46	0,13	-0,54	0,22	-0,55	0,19
Artisan, Commerçant	0,20	0,23	0,23	0,09	0,35	0,14	0,52	0,11	0,57	0,13	0,70	0,18	0,72	0,16
Cadre	0,32	0,35	0,10	0,14	0,10	0,23	0,64	0,16	0,42	0,18	1,26	0,20	1,48	0,18
Profession intermédiaire	0,00	0,25	0,14	0,09	-0,04	0,16	0,63	0,11	0,39	0,13	0,79	0,17	1,03	0,15
Employé	-0,06	0,21	0,17	0,07	0,21	0,12	0,22	0,10	0,17	0,12	0,41	0,17	0,41	0,15
Ouvrier	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.

1991	Ouvriers et employés non qualifiés encadrants		Ouvriers et employés qualifiés non encadrants		Ouvriers et employés qualifiés encadrants		Professions intermédiaires non encadrants		Professions intermédiaires encadrants		Cadres non encadrants		Cadres encadrants	
	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type
Constante	-2,59	0,23	0,35	0,07	-1,37	0,13	-2,05	0,12	-2,14	0,14	-4,11	0,25	-4,24	0,21
<b>Age</b>														
Moins de 25 ans	-0,69	0,29	-0,90	0,09	-1,57	0,17	-1,42	0,14	-2,24	0,22	-2,29	0,33	-3,60	0,48
25-29 ans	-0,09	0,27	-0,24	0,09	-0,61	0,14	-0,34	0,12	-0,74	0,15	-0,71	0,20	-1,46	0,20
30-34 ans	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
35-39 ans	0,47	0,27	0,26	0,09	0,30	0,14	0,55	0,13	0,97	0,14	0,33	0,22	0,99	0,18
40-44 ans	-0,01	0,30	0,25	0,09	0,46	0,14	0,84	0,13	1,18	0,14	0,81	0,21	1,52	0,17
45-49 ans	0,60	0,29	0,22	0,10	0,54	0,16	0,97	0,14	1,38	0,16	1,32	0,24	2,14	0,19
50-54 ans	0,09	0,36	0,23	0,11	0,09	0,19	0,79	0,16	1,37	0,17	1,23	0,26	2,02	0,20
Plus de 55 ans	0,26	0,33	0,09	0,11	-0,37	0,21	0,82	0,16	1,31	0,17	1,63	0,24	2,00	0,21
<b>Sexe</b>														
Homme	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Femme	-1,13	0,16	-0,99	0,05	-1,74	0,09	-1,41	0,07	-2,43	0,09	-2,05	0,13	-2,96	0,12
<b>Nationalité</b>														
Etranger	-0,53	0,27	-0,50	0,08	-0,91	0,17	-1,30	0,16	-1,89	0,21	-1,35	0,24	-2,61	0,27
Français	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
<b>Diplôme</b>														
Bac +3 et plus	1,31	0,78	1,71	0,31	1,78	0,50	4,46	0,31	4,47	0,34	7,07	0,36	8,24	0,34
Bac +2	0,84	0,00	1,54	0,44	2,43	0,56	4,07	0,45	3,71	0,50	4,45	0,59	5,64	0,52
Bac	0,45	0,39	1,55	0,11	1,83	0,18	3,18	0,15	2,87	0,17	3,59	0,26	4,69	0,22
BEPC	0,92	0,29	1,24	0,11	1,59	0,17	2,37	0,15	2,21	0,17	2,61	0,28	3,76	0,22
Bac +2	1,71	0,78	3,01	0,31	3,21	0,40	6,26	0,32	6,19	0,33	6,52	0,38	7,71	0,36
Bac	1,21	0,49	1,93	0,18	2,27	0,26	3,74	0,21	3,77	0,22	3,92	0,33	4,63	0,29
CAP-BEP	0,48	0,19	1,15	0,06	1,39	0,10	1,85	0,10	1,73	0,11	1,16	0,25	2,11	0,19
Aucun diplôme	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Sans réponse	0,60	0,34	0,50	0,12	-0,21	0,34	1,32	0,21	1,17	0,27	2,45	0,35	2,09	0,41
<b>Origine sociale (CS du père)</b>														
Agriculteur	-0,45	0,26	-0,13	0,07	-0,10	0,13	-0,31	0,12	-0,26	0,13	-0,16	0,25	0,03	0,18
Artisan, Commerçant	0,34	0,26	0,30	0,09	0,62	0,14	0,65	0,12	0,64	0,13	1,32	0,20	1,18	0,16
Cadre	0,56	0,45	0,52	0,17	0,45	0,26	1,07	0,19	1,05	0,21	2,11	0,23	1,85	0,21
Profession intermédiaire	0,58	0,27	0,47	0,10	0,61	0,16	1,07	0,12	0,88	0,14	1,53	0,20	1,29	0,17
Employé	0,31	0,23	0,14	0,08	0,31	0,13	0,41	0,11	0,39	0,12	0,72	0,21	0,55	0,16
Ouvrier	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.

1984	Ouvriers et employés non qualifiés encadrants		Ouvriers et employés qualifiés non encadrants		Ouvriers et employés qualifiés encadrants		Professions intermédiaires non encadrants		Professions intermédiaires encadrants		Cadres non encadrants		Cadres encadrants	
	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type	Coeff.	Ecart-type
Constante	-2,62	0,23	0,33	0,07	-1,51	0,13	-1,80	0,12	-1,80	0,12	-4,57	0,27	-4,31	0,21
<b>Age</b>														
Moins de 25 ans	-0,82	0,29	-1,05	0,08	-2,03	0,19	-1,84	0,14	-3,26	0,22	-2,89	0,43	-4,25	0,60
25-29 ans	-0,04	0,27	-0,32	0,08	-0,97	0,16	-0,80	0,13	-1,41	0,15	-1,10	0,25	-1,38	0,21
30-34 ans	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
35-39 ans	0,29	0,28	0,03	0,09	0,17	0,15	0,34	0,13	0,35	0,13	0,65	0,23	1,18	0,18
40-44 ans	0,35	0,31	0,09	0,10	0,51	0,16	0,70	0,14	0,86	0,15	1,28	0,26	1,95	0,20
45-49 ans	0,12	0,32	-0,10	0,10	0,35	0,16	0,38	0,15	0,75	0,15	1,43	0,26	1,98	0,20
50-54 ans	0,35	0,30	-0,09	0,10	0,19	0,17	0,35	0,15	0,67	0,15	1,56	0,27	2,00	0,21
Plus de 55 ans	-0,29	0,38	-0,25	0,11	-0,36	0,21	0,54	0,16	0,54	0,17	1,16	0,30	1,92	0,22
<b>Sexe</b>														
Homme	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Femme	-1,06	0,17	-0,75	0,05	-1,46	0,10	-1,42	0,08	-1,86	0,09	-1,91	0,16	-2,71	0,13
<b>Nationalité</b>														
Etranger	-0,29	0,23	-0,34	0,07	-0,67	0,16	-1,54	0,18	-1,36	0,18	-1,21	0,32	-1,50	0,25
Français	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
<b>Diplôme</b>														
Bac +3 et plus	1,43	1,08	1,83	0,42	2,67	0,55	4,71	0,42	4,74	0,44	7,72	0,47	8,36	0,44
Bac +2	0,68	0,00	3,37	1,04	4,85	1,10	5,97	1,05	5,83	1,07	7,08	1,15	7,08	1,11
Bac	-0,11	1,02	2,17	0,18	2,60	0,26	3,99	0,21	3,77	0,22	4,92	0,33	5,69	0,25
BEPC	1,22	0,30	1,23	0,11	1,90	0,18	2,43	0,15	2,32	0,17	3,15	0,32	3,57	0,22
Bac +2	2,08	0,79	2,61	0,34	2,91	0,49	5,99	0,35	5,80	0,36	6,99	0,43	7,39	0,39
Bac	0,26	1,03	2,57	0,21	3,00	0,28	4,51	0,23	4,62	0,24	4,66	0,39	5,41	0,29
CAP-BEP	0,74	0,19	1,28	0,06	1,53	0,11	1,84	0,10	1,97	0,10	1,79	0,28	2,24	0,18
Aucun diplôme	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Sans réponse	0,04	0,41	0,28	0,11	-0,12	0,34	1,71	0,18	1,12	0,25	2,77	0,37	2,23	0,35
<b>Origine sociale (CS du père)</b>														
Agriculteur	-0,27	0,22	-0,05	0,07	-0,17	0,13	-0,27	0,12	-0,31	0,13	-0,73	0,31	-0,74	0,22
Artisan, Commerçant	0,17	0,27	0,30	0,09	0,49	0,15	0,63	0,12	0,66	0,13	0,79	0,23	1,26	0,16
Cadre	0,64	0,55	0,92	0,20	1,00	0,29	1,75	0,22	1,38	0,24	2,23	0,28	2,19	0,25
Profession intermédiaire	-0,47	0,43	0,69	0,10	0,44	0,18	1,09	0,13	1,25	0,14	1,41	0,22	1,28	0,18
Employé	-0,10	0,28	0,30	0,08	0,28	0,15	0,63	0,12	0,57	0,13	0,59	0,25	0,92	0,17
Ouvrier	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.

**Modèles 4**  
**Équation de salaire simple en 1991 et en 1998**

	<b>1991</b>			<b>1998</b>		
	Coefficient	Ecart-type	Bonus <sup>62</sup>	Coefficient	Ecart-type	Bonus
Constante	8,517	0,012		8,605	0,012	
<b>Age</b>						
Moins de 25 ans	-0,304	0,013	-26,2%	-0,449	0,015	-36,1%
25-29 ans	-0,129	0,012	-12,1%	-0,172	0,012	-15,8%
30-34 ans	0			0		
35-39 ans	0,091	0,012	9,5%	0,089	0,012	9,3%
40-44 ans	0,159	0,012	17,2%	0,154	0,012	16,7%
45-49 ans	0,207	0,013	23,0%	0,219	0,012	24,5%
50-54 ans	0,217	0,015	24,2%	0,281	0,013	32,4%
Plus de 55 ans	0,207	0,016	23,0%	0,284	0,016	32,9%
<b>Sexe</b>						
Homme	0,221	0,007	24,7%	0,210	0,007	23,4%
Femme	0			0		
<b>Nationalité</b>						
Etranger	-0,111	0,013	-10,5%	-0,064	0,014	-6,2%
Français	0			0		
<b>Origine sociale (CS du père)</b>						
Agriculteur	-0,032	0,011	-3,1%	-0,057	0,012	-5,6%
Commerçant	0,064	0,011	6,6%	0,044	0,011	4,5%
Cadre	0,135	0,015	14,5%	0,136	0,014	14,5%
Profession intermédiaire	0,083	0,012	8,6%	0,062	0,011	6,4%
Employé	0,035	0,011	3,6%	0,038	0,010	3,9%
Ouvrier	0			0		
<b>Diplôme</b>						
Bac +3 et plus	0,805	0,016	123,6%	0,759	0,014	113,7%
Bac +2	0,430	0,038	53,8%	0,424	0,029	52,7%
Bac	0,330	0,013	39,1%	0,356	0,015	42,7%
BEPC	0,272	0,014	31,2%	0,202	0,014	22,4%
Bac +2	0,497	0,015	64,4%	0,477	0,013	61,1%
Bac	0,340	0,017	40,6%	0,303	0,014	35,4%
CAP-BEP	0,170	0,009	18,5%	0,163	0,009	17,8%
Aucun diplôme	0			0		
Sans réponse	0,030	0,020	3,0%	-0,507	0,268	-39,8%

<sup>62</sup> Le *bonus*, tel qu'il apparaît dans les graphiques, s'exprime comme :  $\exp(\text{coefficient})-1$  (cette transformation permet de se ramener à une représentation additive des effets).

**Modèles 5**  
**Équation de salaire avec la variable « être chef » en 1991 et en 1998**

	1991			1998		
	Coefficient	Ecart-type	Bonus	Coefficient	Ecart-type	Bonus
Constante	8,517	0,011		8,603	0,011	
<b>Age</b>						
Moins de 25 ans	-0,274	0,013	-24,0%	-0,412	0,014	-33,8%
25-29 ans	-0,108	0,011	-10,2%	-0,153	0,011	-14,2%
30-34 ans						
35-39 ans	0,073	0,012	7,6%	0,075	0,011	7,8%
40-44 ans	0,135	0,012	14,4%	0,136	0,011	14,5%
45-49 ans	0,172	0,013	18,8%	0,193	0,012	21,2%
50-54 ans	0,189	0,014	20,9%	0,251	0,013	28,6%
Plus de 55 ans	0,182	0,015	19,9%	0,261	0,015	29,8%
<b>Sexe</b>						
Homme	0,178	0,007	19,4%	0,175	0,007	19,1%
Femme						
<b>Nationalité</b>						
Etranger	-0,080	0,012	-7,6%	-0,047	0,014	-4,6%
Français						
<b>Origine sociale (CS du père)</b>						
Agriculteur	-0,028	0,010	-2,8%	-0,048	0,011	-4,7%
Commerçant	0,049	0,011	5,0%	0,033	0,011	3,4%
Cadre	0,119	0,015	12,7%	0,119	0,013	12,7%
Profession intermédiaire	0,074	0,011	7,6%	0,056	0,011	5,7%
Employé	0,027	0,010	2,8%	0,035	0,010	3,6%
Ouvrier						
<b>Diplôme</b>						
Bac +3 et plus	0,690	0,016	99,4%	0,688	0,014	98,9%
Bac +2	0,364	0,037	44,0%	0,377	0,028	45,7%
Bac	0,289	0,013	33,5%	0,320	0,015	37,6%
BEPC	0,232	0,013	26,1%	0,178	0,014	19,5%
Bac +2	0,428	0,015	53,4%	0,423	0,013	52,7%
Bac	0,290	0,017	33,7%	0,264	0,014	30,2%
CAP-BEP	0,148	0,008	15,9%	0,143	0,008	15,3%
Aucun diplôme						
Sans réponse	0,017	0,019	1,7%	-0,520	0,256	-40,5%
<b>Encadrement</b>						
Chef	0,260	0,008	29,7%	0,240	0,008	27,1%
Non chef						

**Modèle 5**  
**Sur sous-champs**

	Cadres						Professions Intermédiaires					
	1991			1998			1991			1998		
	Coeffi- cient	Ecart- type	Bonus	Coeffi- cient	Ecart- type	Bonus	Coeffi- cient	Ecart- type	Bonus	Coeffi- cient	Ecart- type	Bonus
Constante	9,105	0,059		9,020	0,058		8,857	0,028		8,945	0,025	
<b>Age</b>												
Moins de 25 ans	-0,429	0,106	-34,9%	-0,350	0,142	-29,5%	-0,228	0,032	-20,4%	-0,396	0,035	-32,7%
25-29 ans	-0,156	0,042	-14,5%	-0,243	0,040	-21,5%	-0,078	0,023	-7,5%	-0,162	0,020	-14,9%
30-34 ans												
35-39 ans	0,104	0,038	11,0%	0,169	0,034	18,4%	0,079	0,023	8,3%	0,086	0,021	9,0%
40-44 ans	0,195	0,037	21,5%	0,219	0,034	24,5%	0,135	0,023	14,4%	0,133	0,021	14,3%
45-49 ans	0,241	0,039	27,3%	0,294	0,035	34,2%	0,166	0,026	18,1%	0,127	0,021	13,6%
50-54 ans	0,343	0,042	40,9%	0,379	0,035	46,1%	0,157	0,029	17,0%	0,198	0,022	21,9%
Plus de 55 ans	0,295	0,043	34,3%	0,431	0,040	54,0%	0,111	0,031	11,8%	0,154	0,028	16,6%
<b>Sexe</b>												
Homme	0,163	0,027	17,7%	0,181	0,024	19,8%	0,108	0,015	11,4%	0,089	0,013	9,3%
Femme												
<b>Nationalité</b>												
Etranger	-0,059	0,056	-5,7%	0,056	0,057	5,7%	-0,052	0,038	-5,1%	-0,017	0,031	-1,7%
Français												
<b>Origine sociale (CS du père)</b>												
Agriculteur	-0,018	0,045	-1,8%	-0,085	0,046	-8,2%	-0,016	0,024	-1,5%	0,011	0,022	1,1%
Commerçant	0,009	0,035	0,9%	0,006	0,034	0,6%	0,041	0,022	4,2%	0,043	0,018	4,4%
Cadre	0,065	0,032	6,7%	0,099	0,030	10,4%	0,042	0,025	4,2%	0,063	0,022	6,5%
Profession intermédiaire	0,039	0,034	3,9%	0,044	0,031	4,5%	0,043	0,020	4,4%	0,034	0,017	3,5%
Employé	-0,037	0,036	-3,6%	0,053	0,034	5,5%	0,048	0,020	4,9%	0,027	0,018	2,7%
Ouvrier												
<b>Diplôme</b>												
Bac +3 et plus	0,296	0,047	34,5%	0,436	0,050	54,6%	0,230	0,035	25,9%	0,185	0,028	20,3%
Bac +2	0,195	0,091	21,5%	0,216	0,077	24,2%	0,188	0,055	20,7%	0,118	0,038	12,5%
Bac	0,111	0,052	11,7%	0,298	0,058	34,7%	0,094	0,026	9,8%	0,117	0,026	12,4%
BEPC	0,040	0,054	4,1%	0,146	0,061	15,7%	0,070	0,028	7,3%	0,082	0,028	8,5%
Bac +2	0,143	0,052	15,4%	0,253	0,053	28,8%	0,151	0,025	16,3%	0,177	0,022	19,3%
Bac	0,031	0,061	3,2%	0,125	0,062	13,3%	0,104	0,029	11,0%	0,072	0,025	7,4%
CAP-BEP	-0,003	0,052	-0,3%	0,104	0,054	11,0%	0,048	0,021	4,9%	0,052	0,020	5,4%
Aucun diplôme												
Sans réponse	0,112	0,106	11,9%				0,118	0,048	12,5%			
<b>Encadrement</b>												
Chef	0,191	0,025	21,0%	0,127	0,021	13,5%	0,096	0,014	10,1%	0,111	0,012	11,8%
Non chef												

	Ouvriers et employés qualifiés						Ouvriers et employés non qualifiés					
	Coeffi- cient	Ecart- type	Bonus	Coeffi- cient	Ecart- type	Bonus	Coeffi- cient	Ecart- type	Bonus	Coeffi- cient	Ecart- type	Bonus
Constante	8,670	0,013		8,791	0,013		8,467	0,020		8,513	0,024	
<b>Age</b>												
Moins de 25 ans	-0,241	0,014	-21,4%	-0,322	0,017	-27,5%	-0,189	0,023	-17,2%	-0,314	0,025	-26,9%
25-29 ans	-0,089	0,012	-8,6%	-0,101	0,012	-9,6%	-0,068	0,024	-6,6%	-0,023	0,026	-2,2%
30-34 ans												
35-39 ans	0,043	0,013	4,4%	0,044	0,012	4,5%	0,027	0,025	2,8%	0,022	0,026	2,2%
40-44 ans	0,083	0,013	8,6%	0,079	0,013	8,2%	0,022	0,026	2,2%	0,081	0,027	8,4%
45-49 ans	0,077	0,015	8,0%	0,117	0,013	12,4%	0,067	0,028	6,9%	0,096	0,029	10,1%
50-54 ans	0,092	0,016	9,6%	0,144	0,014	15,5%	0,033	0,031	3,4%	0,062	0,031	6,4%
Plus de 55 ans	0,073	0,018	7,6%	0,118	0,018	12,5%	0,079	0,030	8,2%	0,116	0,036	12,3%
<b>Sexe</b>												
Homme	0,098	0,008	10,3%	0,089	0,008	9,3%	0,143	0,013	15,4%	0,142	0,014	15,3%
Femme												
<b>Nationalité</b>												
Etranger	-0,008	0,013	-0,8%	-0,021	0,015	-2,1%	-0,008	0,020	-0,8%	0,060	0,023	6,2%
Français												
<b>Origine sociale (CS du père)</b>												
Agriculteur	-0,018	0,011	-1,7%	-0,017	0,012	-1,7%	-0,010	0,019	-1,0%	-0,015	0,022	-1,5%
Commerçant	-0,004	0,012	-0,4%	0,015	0,012	1,5%	0,059	0,025	6,1%	-0,019	0,026	-1,8%
Cadre	0,030	0,020	3,0%	0,045	0,019	4,6%	0,049	0,049	5,0%	0,008	0,041	0,8%
Profession intermédiaire	0,021	0,013	2,1%	-0,003	0,013	-0,3%	0,045	0,028	4,6%	0,030	0,026	3,0%
Employé	0,005	0,011	0,5%	0,020	0,010	2,0%	-0,015	0,022	-1,5%	0,011	0,022	1,1%
Ouvrier												
<b>Diplôme</b>												
Bac +3 et plus	0,234	0,039	26,4%	0,289	0,031	33,6%	-0,026	0,098	-2,6%	0,072	0,082	7,5%
Bac +2	0,045	0,051	4,6%	0,139	0,041	15,0%	0,078	0,148	8,1%	0,190	0,129	20,9%
Bac	0,145	0,015	15,6%	0,120	0,017	12,7%	0,067	0,033	6,9%	0,129	0,040	13,8%
BEPC	0,131	0,015	14,0%	0,094	0,015	9,9%	0,100	0,031	10,5%	0,055	0,026	5,6%
Bac +2	0,224	0,024	25,1%	0,170	0,019	18,6%	0,066	0,094	6,8%	0,096	0,052	10,1%
Bac	0,155	0,021	16,7%	0,104	0,016	11,0%	0,076	0,056	7,9%	0,207	0,033	23,0%
CAP-BEP	0,087	0,009	9,1%	0,066	0,009	6,8%	0,089	0,017	15,9%	0,118	0,017	12,5%
Aucun diplôme												
Sans réponse	0,013	0,022	1,3%	-0,979	0,303	-62,4%	-0,221	0,030	1,7%	-0,378	0,326	-31,5%
<b>Encadrement</b>												
Chef	0,095	0,010	10,0%	0,085	0,010	8,8%	0,166	0,025	29,7%	0,166	0,025	18,1%
Non chef												



**Analyse des correspondances multiples sur les types de chef****Modalités actives**

Variables	Modalités	Premier axe			Deuxième axe		
		Coord.	Contrib.	Cos <sup>2</sup>	Coord	Contrib	Cos <sup>2</sup>
<b>Age</b>	Moins de 25 ans	-0,89	3,5	6,7	1,66	15	23,3
	25-35 ans	0,27	1,3	3,2	0,48	5	10,3
	35-45 ans	0,05	0	0,1	-0,25	1,3	2,7
	45-55 ans	-0,07	0,1	0,2	-0,62	6,5	12,4
	Plus de 55 ans	-0,16	0,1	0,2	-0,78	2,8	4,3
<b>CS du père</b>	Père agriculteur	-0,46	1,2	2,4	-0,63	2,8	4,5
	Père artisan commerçant	0,3	0,6	1,1	0,16	0,2	0,3
	Père cadre	1,71	13,2	25,3	0,27	0,4	0,7
	Père prof. intermédiaire	0,67	3	6,1	0,75	4,7	7,7
	Père employé	0,08	0,1	0,1	0,37	1,3	2,2
	Père ouvrier	-0,48	5,9	18,7	-0,26	2,2	5,6
<b>Diplôme</b>	Bac +3 et plus	1,95	18,1	34,8	-0,12	0,1	0,1
	Bac +2	0,97	0,7	1,3	0,56	0,3	0,4
	Bac	0,35	0,5	0,9	0,76	2,6	3,9
	BEPC	-0,16	0,1	0,2	0,41	0,9	1,3
	Bac +2 techno	0,93	4,5	8,7	0,66	2,7	4,3
	CAP-BEP	-0,16	0,5	1,3	-0,18	0,8	1,6
	Bac techno	0,03	0	0	1,15	6,6	10,2
	Aucun diplôme	-0,82	10,3	25	-0,59	6,5	12,8
<b>Nationalité</b>	Français	0,05	0,2	4,2	0,07	0,4	7,9
	Etranger	-0,78	2,2	4,2	-1,08	5,2	7,9
<b>Salaire</b>	sal++	1,16	19	44,6	-0,37	2,4	4,7
	sal+	0,01	0	0	-0,37	2,5	4,9
	sal-	-0,36	1,8	4,2	0	0	0
	sal--	-0,83	9,6	22,5	0,77	10,3	19,5
<b>Sexe</b>	Femme	-0,29	2,1	6,3	0,56	9,5	23,7
	Homme	0,22	1,5	6,3	-0,42	7	23,7

**Modalités supplémentaires**

Variables	Modalités	AXE1		AXE2	
		Coord.	Cos <sup>2</sup>	Coord	Cos <sup>2</sup>
<b>Encadrement</b>	Pas chef	-0,18	11,2	0,08	2,5
	Chef sans influence sur salaire	0,43	3	-0,27	1,2
	Chef avec influence	0,97	8,3	-0,34	1
<b>Catégorie sociale</b>	Cadre	1,56	32	-0,21	0,6
	Prof. intermédiaire	0,51	7,1	0	0
	Ouvrier-employé Qualifié	-0,22	3,5	-0,11	0,8
	Ouvrier-employé non Qualifié	-0,77	20,5	0,26	2,4

## Liste des variables utilisées pour la construction de la typologie des contextes organisationnels et relationnels (enquête européenne)

### Variables organisationnelles et relationnelles

Questions		Noms des variables
<b>Autonomie</b>		
Avez-vous la possibilité de choisir ou de modifier...	l'ordre de vos tâches ?	AutT
	vos méthodes de travail ?	AutM
	votre cadence ou votre vitesse de travail ?	AutC
Vous pouvez faire une pause quand vous le souhaitez		pause
Vous pouvez influencer sur votre horaire de travail		horair
<b>Contrôle</b>		
Votre rythme de travail dépend-il ou non...	de la vitesse automatique d'une machine ou du dé-placement d'un produit ?	Caut
	des normes quantitatives de production ?	Cnor
	des demandes directes des gens comme des clients, des passagers, des élèves, des patients,... ?	Cdem
	du travail fait par d'autres collègues ?	Chor
	du contrôle direct de votre chef ?	Chie
Votre travail rémunéré implique-t-il ou non...	le respect de normes de qualité précises ?	Nq
	une évaluation par vous-même de la qualité de votre travail personnel ?	Acq
Les interruptions [dans votre travail] sont-elles surtout dues à...	des demandes externes (clients, etc.) ?	Int_clie
	des demandes de collègues ou de supérieurs ?	Int_chef
<b>Influence</b>		
Ces échanges se passent-ils...	entre vous et vos collègues ?	Inf_col
	entre vous et vos supérieurs ?	Inf_sup
	entre vous et des représentants du personnel ?	Inf_rep
	de manière organisée ?	Inf_rit
Ces échanges conduisent-ils à des améliorations au niveau de votre poste de travail ?		am_ind
Votre travail implique-t-il...	une rotation des tâches entre vous et vos collègues ?	Rot
	que vous fassiez tout ou une partie de votre travail en équipe ?	Eqp
<b>Contenu cognitif</b>		
Votre travail implique-t-il...	de résoudre vous-même des problèmes imprévus ?	Rpb
	d'apprendre des choses nouvelles ?	Appr
	des tâches complètes ?	Cmpl
	des tâches monotones ?	Mono
Votre travail comporte-t-il des tâches brèves répétitives de moins d'une minute ?		Rep

### Variables sectorielles

Secteurs	Noms	Secteurs	Noms
Industries extractives	Ind. Extract	Electricité, gaz, eau	élec, gaz, eau
Industries agroalimentaires	Agroalimentaire	Construction	Construction
Textile, habillement et cuir	Ind. Textile	Commerce	Commerce
Bois, papier et carton	Bois	Hôtellerie, restauration	Hotel-resto
Edition, imprimerie	Edition	Transports terrestres	Transport terre
Chimie, pharmacie, plastique	Ind. Chimique	Autres transports	Transport autre
Métallurgie, mécanique	Mécanique	Postes et télécommunication	Telecom-PTT
Fabrication électrique et électronique	Electronique	Activités financières	Act. financières
Fabrication de matériels de transport	Matériels transport	Services aux entreprises	Serv. entreprises
Industries diverses	Ind. diverses	Services aux particuliers	Serv. particuliers

**Analyse des correspondances multiples sur les contextes organisationnels et relationnels**

Modalités actives		CONTR POIDS		Premier axe			Deuxième axe		
Variable	Modalité			Coord.	Contrib.	Rang	Coord.	Contrib.	Rang
ACQ	Acq	1,04	2,8	-0,22	0,8	36	-0,17	0,7	39
	_Acq	2,8	1,04	0,59	2,2	18	0,44	1,9	21
AM_IND	am-ind	1,5	2,35	-0,39	2,1	20	-0,28	1,7	25
	_am-ind	2,35	1,5	0,61	3,3	11	0,43	2,6	16
APPR	Appr	1,17	2,67	-0,34	1,8	23	-0,05	0,1	48
	_Appr	2,67	1,17	0,77	4,1	8	0,12	0,2	45
AUTC	AutC	1,42	2,42	-0,45	2,9	13	0,2	0,9	35
	_AutC	2,42	1,42	0,77	5	5	-0,34	1,5	26
AUTM	AutM	1,44	2,4	-0,51	3,7	10	0,19	0,8	36
	_AutM	2,4	1,44	0,84	6,1	1	-0,32	1,4	29
AUTT	AutT	1,66	2,19	-0,58	4,4	7	0,22	1	34
	_AutT	2,19	1,66	0,76	5,8	3	-0,29	1,3	31
CAUT	Caut	2,67	1,18	0,53	2	21	-0,77	6,6	1
	_Caut	1,18	2,67	-0,23	0,9	33	0,34	2,9	13
CDEM	Cdem	1,54	2,3	-0,23	0,7	38	0,08	0,1	46
	_Cdem	2,3	1,54	0,35	1,1	31	-0,12	0,2	42
CHIE	Chie	2,19	1,65	0,29	0,8	34	-0,4	2,5	18
	_Chie	1,65	2,19	-0,22	0,6	39	0,3	1,9	22
CHOR	Chor	1,8	2,05	0,01	0	52	-0,38	2,7	15
	_Chor	2,05	1,8	-0,01	0	51	0,43	3,1	11
CMPL	Cmpl	1,6	2,25	-0,36	1,7	24	-0,08	0,1	47
	_Cmpl	2,25	1,6	0,51	2,4	14	0,11	0,2	43
CNOR	Cnor	2,19	1,66	0,19	0,3	43	-0,56	4,9	5
	_Cnor	1,66	2,19	-0,14	0,3	45	0,42	3,7	9
EQP	Eqp	1,43	2,42	-0,14	0,3	44	-0,3	2	20
	_Eqp	2,42	1,43	0,24	0,5	41	0,51	3,4	10
HORAIR	horair	2,41	1,44	-0,68	4	9	0,28	1,1	32
	_horair	1,44	2,41	0,41	2,4	16	-0,17	0,6	40
INF_COL	Inf_col	0,88	2,97	-0,29	1,5	25	-0,23	1,5	27
	_Inf_col	2,97	0,88	0,98	5	4	0,78	5,1	3
INF_REP	Inf_rep	2,18	1,67	-0,32	1	32	-0,56	4,9	4
	_Inf_rep	1,67	2,18	0,25	0,8	37	0,43	3,8	8
INF_RIT	Inf_Rit	2,34	1,5	-0,46	1,9	22	-0,53	4	6
	_Inf_Rit	1,5	2,34	0,29	1,2	28	0,34	2,5	17
INF_SUP	Inf_Sup	1,02	2,83	-0,36	2,1	19	-0,23	1,4	30
	_Inf_Sup	2,83	1,02	0,99	5,9	2	0,63	3,8	7
INT_CHEF	int-chef	2,53	1,32	-0,39	1,2	29	-0,05	0	50
	_int-chef	1,32	2,53	0,2	0,6	40	0,02	0	52
INT_CLIE	int-clien	2,81	1,04	-0,61	2,3	17	0,22	0,5	41
	_int-clien	1,04	2,81	0,22	0,8	35	-0,08	0,2	44
MONO	Mono	2,15	1,69	0,38	1,4	26	-0,34	1,8	24
	_Mono	1,69	2,15	-0,3	1,1	30	0,27	1,4	28

NQ	Nq	0,9	2,95	-0,05	0	50	-0,26	1,8	23
	_Nq	2,95	0,9	0,16	0,1	49	0,85	6	2
PAUSE	Pause	1,69	2,16	-0,44	2,4	15	0,2	0,8	37
	_Pause	2,16	1,69	0,56	3,1	12	-0,26	1,1	33
REP	rep	2,87	0,97	0,28	0,4	42	-0,51	2,3	19
	_rep	0,97	2,87	-0,09	0,2	47	0,17	0,8	38
ROT	Rot	1,97	1,87	-0,12	0,2	46	-0,42	3	12
	_Rot	1,87	1,97	0,11	0,1	48	0,39	2,9	14
RPB	Rpb	0,81	3,03	-0,26	1,3	27	-0,02	0	51
	_Rpb	3,03	0,81	0,99	4,7	6	0,09	0,1	49

*Rappel : Les modalités de la variable Xxx sont représentées par un libellé « Xxx » lorsque la caractéristique est présente et « \_Xxx » lorsqu'elle ne l'est pas.*

## Estimation d'une variable des revenus continue

		Coefficient	Significativité	Ecart-type
Constante		9,2116***		0,0355
Sexe	Homme			
	Femme	-0,2586***		0,0113
CSP	Dirigeants	0,4404***		0,0231
	Cadres non dirigeants	0,3046***		0,0229
	Professions intermédiaires	0,1211***		0,0181
	Employés administratifs			
	Employés de commerce	-0,1478***		0,0208
	Ouvriers de type artisanal	-0,0553**		0,018
	Ouvriers de type industriel	-0,0568**		0,0185
	Salariés non qualifiés	-0,2275***		0,0195
Age	15-24	-0,3031***		0,0153
	25-34			
	35-44	0,0575***		0,0123
	45-54	0,0755***		0,013
	55+	0,0548**		0,019
Lieu	Belgique			
	Danemark	0,0117		0,041
	Allemagne	-0,2503***		0,0317
	Grèce	-0,9442***		0,0478
	Italie	-0,3742***		0,0338
	Espagne	-1,3832***		0,0352
	France	-0,1922***		0,0322
	Irlande	-0,2162**		0,059
	Luxembourg	0,2474*		0,1453
	Pays-Bas	0,1922***		0,0347
	Portugal	-0,9322***		0,0415
	Royaume-Uni	-0,0806**		0,032
	Finlande	-0,1219**		0,0469
	Suède	-0,1021**		0,0398
	Autriche	-0,4855***		0,0425
Taille	De 10 à 49 personnes			
	De 50 à 99	0,0159		0,0138
	De 100 à 249	0,028**		0,0139
	De 250 à 499	0,0769***		0,0167
	Plus de 500 personnes	0,1381***		0,0141

Secteur	Industries extractives		
	Industries agroalimentaires	0,1745**	0,0592
	Textile, habillement et cuir	-0,0343	0,026
	Bois, papier et carton	-0,0922**	0,0299
	Edition, imprimerie	0,1333**	0,0366
	Chimie, pharmacie, plastique	0,0853**	0,0343
	Métallurgie, mécanique	0,0079	0,0222
	Fabrication électrique et électronique	0,0715**	0,0203
	Fabrication de matériels de transport	0,1044**	0,0269
	Industries diverses	-0,0414	0,0273
	Electricité, gaz, eau	-0,0621	0,0382
	Construction	0,1258**	0,0437
	Commerce	0,0454**	0,021
	Hôtellerie, restauration	-0,0329	0,0278
	Transports terrestres	0,1209***	0,0265
	Autres transports	0,1405***	0,0292
	Postes et télécommunication	0,0311	0,029
	Activités financières	0,1786***	0,0247
	Services aux entreprises	0,0629**	0,0197
	Services aux particuliers	-0,048*	0,0246
	Ecart-type des résidus	0,3516	0,0036

*Lecture : Les lignes grisées correspondent aux modalités de référence. Dans la colonne « significativité », "\*\*\*" signifie que le coefficient est significativement différent de zéro au seuil de 1 %, "\*\*\*" au seuil de 5 % et "\*" à 10 %.*

**Équation de salaire dans l'enquête européenne**

		Coefficient	Significativité	Ecart-type
Constante		9,21767***		0,02439
Encadrants	Simple	0,09987***		0,02334
	Autonome contrôlé	0,10079***		0,00987
	Autonome isolé	0,13222***		0,01564
	Taylorien	0,04513**		0,01852
Non encadrants	Simple	-0,03645***		0,007
	Autonome contrôlé	-0,00361		0,00671
	Autonome isolé	-0,00544		0,00684
	Taylorien	-0,0487***		0,00624
Sexe	Homme			
	Femme	-0,17675***		0,00816
CSP	Dirigeants	0,32414***		0,01637
	Cadres non dirigeants	0,24857***		0,01504
	Professions intermédiaires	0,08811***		0,01236
	Employés administratifs			
	Employés de commerce	-0,11988***		0,01409
	Ouvriers de type artisanal	-0,05995***		0,01219
	Ouvriers de type industriel	-0,04976**		0,01303
	Salariés non qualifiés	-0,19157***		0,01346
Age	15-24	-0,24509***		0,01112
	25-34			
	35-44	0,03949***		0,00882
	45-54	0,04501***		0,00996
	55+	0,03946**		0,01368
Lieu	Belgique			
	Danemark	-0,0032		0,02897
	Allemagne	-0,24717***		0,02052
	Grèce	-0,93983***		0,03404
	Italie	-0,37774***		0,02196
	Espagne	-1,34569***		0,02312
	France	-0,19051***		0,02123
	Irlande	-0,21774***		0,03717
	Luxembourg	0,23312**		0,09392
	Pays-Bas	0,22246***		0,02347
	Portugal	-0,94294***		0,02845
	Royaume-Uni	-0,08018**		0,02093
	Finlande	-0,12003**		0,03339
	Suède	-0,08633**		0,02718
	Autriche	-0,50863***		0,02856

Secteur	Industries extractives		
	Industries agroalimentaires	0,14531 **	0,03998
	Textile, habillement et cuir	-0,05629 **	0,01788
	Bois, papier et carton	-0,11979 ***	0,02042
	Edition, imprimerie	0,081 **	0,02597
	Chimie, pharmacie, plastique	0,08761 **	0,02378
	Métallurgie, mécanique	-0,03112 **	0,01548
	Fabrication électrique et électronique	0,05036 **	0,0139
	Fabrication de matériels de transport	0,06069 **	0,0183
	Industries diverses	-0,05476 **	0,01862
	Electricité, gaz, eau	-0,07723 **	0,02627
	Construction	0,09553 **	0,02839
	Commerce	0,02867 **	0,01435
	Hôtellerie, restauration	-0,01629	0,01888
	Transports terrestres	0,11531 ***	0,01865
	Autres transports	0,12059 ***	0,02062
	Postes et télécommunication	0,01185	0,0197
	Activités financières	0,14961 ***	0,0162
	Services aux entreprises	0,05275 ***	0,0135
	Services aux particuliers	-0,01848	0,01669
Taille	De 10 à 49 personnes		
	De 50 à 99	0,0168 *	0,00952
	De 100 à 249	0,02775 **	0,00962
	De 250 à 499	0,07737 ***	0,0115
	Plus de 500 personnes	0,12501 ***	0,00956
Type de contrats	CDI		
	CDD	-0,03848 **	0,01242
	Interim	-0,06471 **	0,02213
	Apprentissage	-0,21842 ***	0,02495
	Autre	-0,05531 **	0,0183
	Temps partiel	-0,28221 ***	0,01074
	Pas à temps partiel		
Ancienneté	Moins d'un an		
	02-mars	0,02725 **	0,01017
	04-sept	0,04491 ***	0,01011
	oct-19	0,07664 ***	0,01119
	Plus de 20 ans	0,05404 ***	0,01318
	Ne répond pas	0,10159	0,10015

Lecture : Les lignes grisées correspondent aux modalités de référence. La variable croisant les contextes organisationnels et relationnels avec la variable chef n'a pas de modalité de référence, car une contrainte a été introduite dans la régression stipulant que la somme pondérée des coefficients doit être nulle.

Dans la colonne « significativité », "\*\*\*\*" signifie que le coefficient est significativement différent de zéro au seuil de 1 %, "\*\*\*" au seuil de 5 % et "\*\*" à 10 %.





DERNIERS NUMEROS PARUS :

(téléchargeables à partir du site

<http://www.cee-recherche.fr>)

- N° 28** *Dans une zone urbaine sensible : les acteurs de l'éducation et de l'insertion des jeunes « en difficulté »*  
MICHEL DESTEFANIS, ELISABETH DUGUE, CATHERINE MATHEY-PIERRE, BARBARA RIST  
octobre 2005
- N° 27** *Les évolutions de la santé au cours de la vie professionnelle : altération, préservation, construction. Actes du séminaire Vieillesse et Travail (année 2004)*  
CREAPT/EPHE  
octobre 2005
- N° 26** *Enquête « Santé et Vie professionnelle après 50 ans ». Résultats par secteur d'activité*  
ANNE-FRANÇOISE MOLINIE  
octobre 2005
- N° 25** *Les carrières des chercheurs dans les entreprises privées*  
RICHARD DUHAUTOIS, SEVERINE MAUBLANC  
septembre 2005
- N° 24** *Que nous apprennent les bénéficiaires du RMI sur les gains du retour à l'emploi ?*  
YANNICK L'HORTY  
juillet 2005
- N° 23** *L'impact des conditions de travail sur la santé : une expérience méthodologique*  
THOMAS COUTROT, LOUP WOLFF  
juillet 2005
- N° 22** *Concilier travail et famille en France : approches socio-juridiques*  
MARIE-THERESE LETABLIER, MARIE-THERESE LANQUETIN  
juin 2005
- N° 21** *Les missions locales et l'innovation*  
CECILE BARON, MARIE-CHRISTINE BUREAU, BERNARD GOMEL, COLETTE LEYMARIE, PATRICK NIVOLLE, NICOLAS SCHMIDT, ANDRE WISSLER  
mai 2005
- N° 20** *Système d'emploi : emploi et trajectoire des salariés de quelques secteurs de l'économie sociale et solidaire. Premiers résultats*  
BERNARD GOMEL  
mai 2005
- N° 19** *Départ en retraite et « travaux pénibles ». L'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme pour la santé*  
GERARD LASFARGUES, en collaboration avec ANNE-FRANÇOISE MOLINIE ET SERGE VOLKOFF  
avril 2005
- N° 18** *Conditions de travail, santé et aspirations à la retraite. Actes du séminaire Vieillesse et Travail (année 2003)*  
CRÉAPT-EPHE  
décembre 2004