

LA NOTE EPSY N° 56 LA PLACE DES ENCADRANTS NON CADRES

EPSY vous adresse régulièrement son analyse de l'évolution du climat social.

EPSY est un cabinet d'audit social, spécialisé dans l'accompagnement du changement et dans la veille sociale.

Nous sommes à votre disposition pour vous présenter plus en détail nos champs de compétence et nos outils de diagnostic.

Votre contact : Jean-Claude DUCATTE

Le Centre d'Etude de l'Emploi vient de publier un rapport sur les relations entre les cadres qui n'encadrent pas et les non cadres qui assument des positions hiérarchiques.

Pour les auteurs de ce rapport "*jamais le principe de l'autorité [des encadrants non cadres] n'a été autant remis en question dans l'entreprise*".

Même si ce rapport est globalement peu flatteur pour l'entreprise, il est intéressant pour qui le lit en cherchant des pistes d'améliorations utiles et bénéfiques pour l'entreprise, c'est-à-dire en dépassant le simple constat de l'auteur.

1. LES ENCADRANTS, UNE POPULATION EN HAUSSE MAIS HETEROGENE

La population des encadrants a connu une légère augmentation de ses effectifs au cours des dernières années. **Elle est passée de 21,5% en 1984 à 22,4% en 1998.**

Ce constat contredit beaucoup d'estimations parues récemment et, **notamment, le discours syndical** qui affirme que les entreprises, à terme, ont pour objectif une diminution du nombre de leurs encadrants.

Pour autant, les encadrants ne forment pas une population homogène, bien au contraire, car elle est composée de :

- Cadres (30,8%),
- Professions intermédiaires ou agents de maîtrise (35,3%),
- Ouvriers et employés qualifiés (26,1%),
- Ouvriers ou employés non qualifiés (7,8%).

Inversement, seuls **60% des cadres ont des responsabilités directes d'encadrement** et par conséquent, 40% n'en n'ont pas, ce qui les classe dans les fonctions d'expertise.



Ainsi, c'est moins un tassement de la hiérarchie et du niveau d'encadrement que l'on constate, qu'un déficit du rôle d'encadrement vers les populations non cadres. Autrement dit, là où on pouvait trouver un cadre responsable d'unité, on va placer un niveau maîtrise voire moins.

2. DES CONSEQUENCES LOURDES AU REGARD DES EVOLUTIONS DEMOGRAPHIQUES A VENIR

Ce rapport met en également en évidence trois points de blocage auxquels les encadrants peuvent se trouver confrontés à plus ou moins long terme : La dévalorisation de leur fonction, dans le lien avec le niveau de diplôme, la rémunération, et l'autonomie traditionnellement attachée à la fonction.

➤ **La dévalorisation de la fonction d'encadrant par le diplôme**

Le rapport fait le constat de *"la diffusion d'un encadrement vers le bas de l'échelle scolaire"*. En effet, **le niveau moyen de qualification de l'ensemble des salariés des entreprises croît plus vite que le niveau moyen de qualification des encadrants.**

- ▶ Les responsables sans diplôme ou n'ayant qu'un CAP/BEP représentent aujourd'hui un responsable sur deux,
- ▶ Les Bac+3 et plus représentent moins d'un responsable sur deux, alors qu'ils étaient près de deux sur trois il y a 20 ans.

Il y a donc un risque de perte de légitimité de cette population qui peut de moins en moins faire référence à son savoir technique pour s'imposer à des équipes fréquemment jeunes et diplômées.

Si les entreprises ont besoin de personnel qualifié, encore faut-il qu'il soit en adéquation avec ses propres encadrants sous peine de voir apparaître, soit des clivages insidieux, voire une opposition, soit un phénomène d'osmose entre encadrés et encadrants où la recherche de paix sociale au sein de l'équipe se traduirait de fait par une moindre exigence ! **C'est donc toute la question des politiques de recrutement à court terme qui se pose au travers des niveaux de formation et diplômes requis pour les différents niveaux hiérarchiques.**

➤ **La dévalorisation de la fonction d'encadrant par le niveau de rémunération :**

L'écart de salaire moyen entre les encadrants et les non encadrants s'estompe depuis de plusieurs années.

Il est passé de 70% en 1991 à 60% en 1998, et à environ 55% aujourd'hui. Et cette réduction de l'écart a tendance à s'amplifier par l'abandon progressif des éléments de rémunération liés à l'ancienneté.

L'attrait financier diminuant, on comprend pourquoi les plus diplômés ne recherchent pas la promotion hiérarchique immédiatement, préférant passer par l'expertise pour devenir cadre.

Conséquence indirecte de cette dévalorisation, *"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 diplômés".

En la matière, EPSY constate que dans les réseaux commerciaux, par exemple, il est de plus en plus difficile de recruter des adjoints ou des responsables de petits établissements secondaires dès lors que l'on cherche des individus avec un certain bagage. **Un nombre non négligeable ne postule pas, voire refuse la responsabilité en invoquant la faible contrepartie financière au regard des responsabilités confiées et la charge de travail associée.**

A ces considérations d'ordre financiers, s'ajoute en effet, toujours selon la même source, la dégradation des conditions de travail des encadrants, ceux-ci étant très souvent soumis à la fois à **la pression hiérarchique** mais surtout à **la pression extérieure** au sens large et contre laquelle il est beaucoup plus difficile de se prémunir.

➤ **La dévalorisation de la fonction d'encadrant par l'absence d'autonomie :**

La standardisation des process se traduit par **un sentiment de perte d'autonomie, souvent en opposition avec les discours officiels**, estiment toujours les auteurs de ce rapport.

Ils mettent en avant la progression des contrôles exercés à leur niveau. Ceux-ci étaient perçus par 17% des salariés en 1984, contre 23% en 1991 et 29% en 1999.

En ce qui concerne les salariés soumis à des contraintes de rythme industriel et ou marchand, l'évolution est encore plus sensible : pour l'industrie, nous serions passé de 23% en 1984 à 40% en 1999. Et de 42% à 66% pour les contraintes marchandes. Enfin, globalement, les contraintes de standards ou de normes sont passées de 21% à 48% sur la même période.

En conclusion, la place de l'encadrement de proximité non cadre se limite de plus en plus à un rôle de contrôleur – où l'alibi qualité est important -, d'où le retour des "*petits chefs*" de plus en plus décriés dans les procès verbaux de délégués du personnel, principalement dans la mesure où le travail devient lui-même de plus en plus structuré par l'informatique et les standards de production.

Un constat qu'il faut relier aux critiques qui peuvent émaner de certains salariés lors de situation de crise. Ne pouvant plus se retourner contre l'entreprise, ils se retournent contre ses produits et services.

Ce pourrait être aussi la cause de la féminisation de ce niveau d'encadrant, pour les auteurs du rapport, dans la mesure où leurs qualités humaines permettraient de compenser l'inconfort du rôle demandé.

Dans ces conditions, il semble de plus en plus nécessaire pour les entreprises de pouvoir justifier à la fois les process de production retenus et l'orientation qui a prévalu à ces choix, de manière à dissocier ce qui est du ressort de la qualité de ce qui relève du management afin de redonner un sens au rôle de ce niveau hiérarchique.

Toute l'actualité sociale d'EPSY est disponible sur <http://www.etsy.com> ainsi que tous les liens dont vous avez besoin pour votre activité quotidienne.