

Cadres ou managers?

Les encadrants des secteurs public et du privé à travers le dispositif COI

*Alex ALBER
Centre d'Etudes de l'Emploi
Université F. Rabelais/CITERES*

Présentation des données

- Source :

- Enquête COI 2006 salariés/employeurs

- Champ :

- Fonction Publique d'Etat :

Ministères :

- AGRICULTURE
- ECONOMIE
- EDUCATION
- EQUIPEMENT
- INTERIEUR
- JUSTICE

- Secteur Privé :

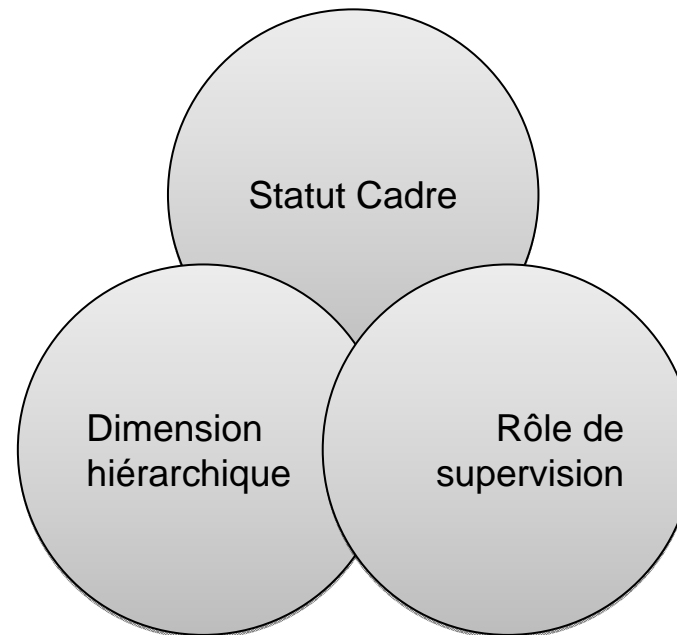
- Secteur marchand, entreprises de plus de 20 salariés

Objectifs de l'étude:

- Objectifs de l'étude:
 - Comparer les personnels encadrants de la FPE et du secteur privé
 - Etudier la diffusion comparée des méthodes managériales
- Démarche :
 - Comparaison sociodémographique des profils :
 - Par sexe, âge, niveau de diplôme, origines sociales
 - Comparaison des pratiques managériales (évaluations, objectifs, incitations, autonomie) :
 - Actives : quels outils managériaux utilisent les encadrants ?
 - Passives : comment les encadrants sont-ils eux-mêmes « managés »?

Construction des types

- Objectif : circonscrire les « managers »
- Méthode : croiser trois dimensions de l'encadrement :
 - L'encadrement comme **statut** (être cadre ou cadre A)
 - L'encadrement comme **responsabilité** (avoir des subordonnés = chef)
 - L'encadrement comme **rôle** (contrôler ou répartir le travail)



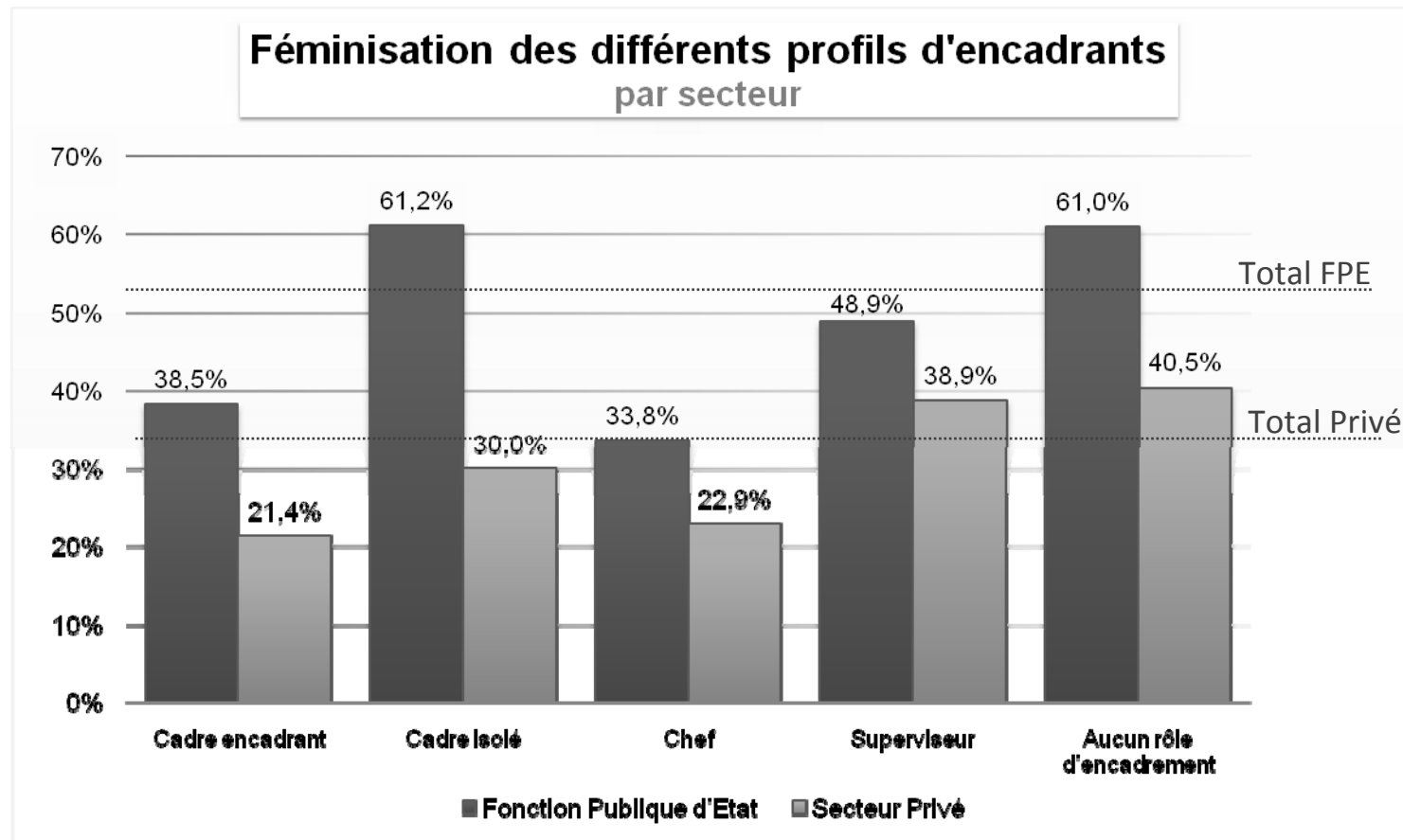
Construction des types

- Types construits :
 - « Cadres encadrants »
 - Statut cadre avec responsabilités hiérarchiques
 - « Cadres isolés »
 - Statut cadre sans responsabilité hiérarchique
 - « Chefs »
 - Responsabilités hiérarchiques sans statut cadre
 - « Superviseurs »
 - Rôle de supervision sans responsabilité hiérarchique ni statut cadre
- Les « grands encadrants », une population trop faible dans COI FP

1- Comparaison sociodémographique des personnels encadrants

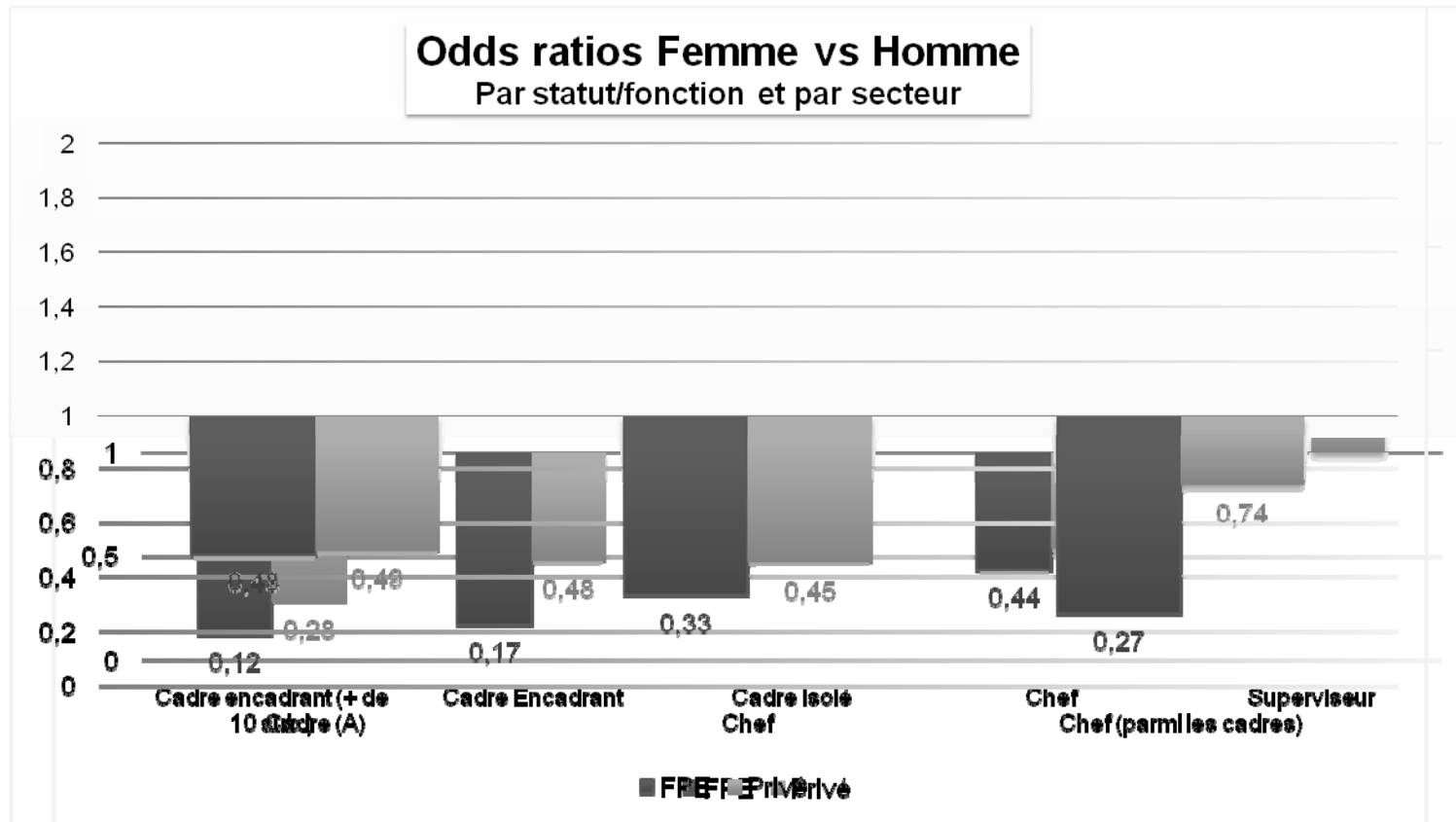
1.1 Une féminisation contrastée

- Une FPE globalement plus féminisée



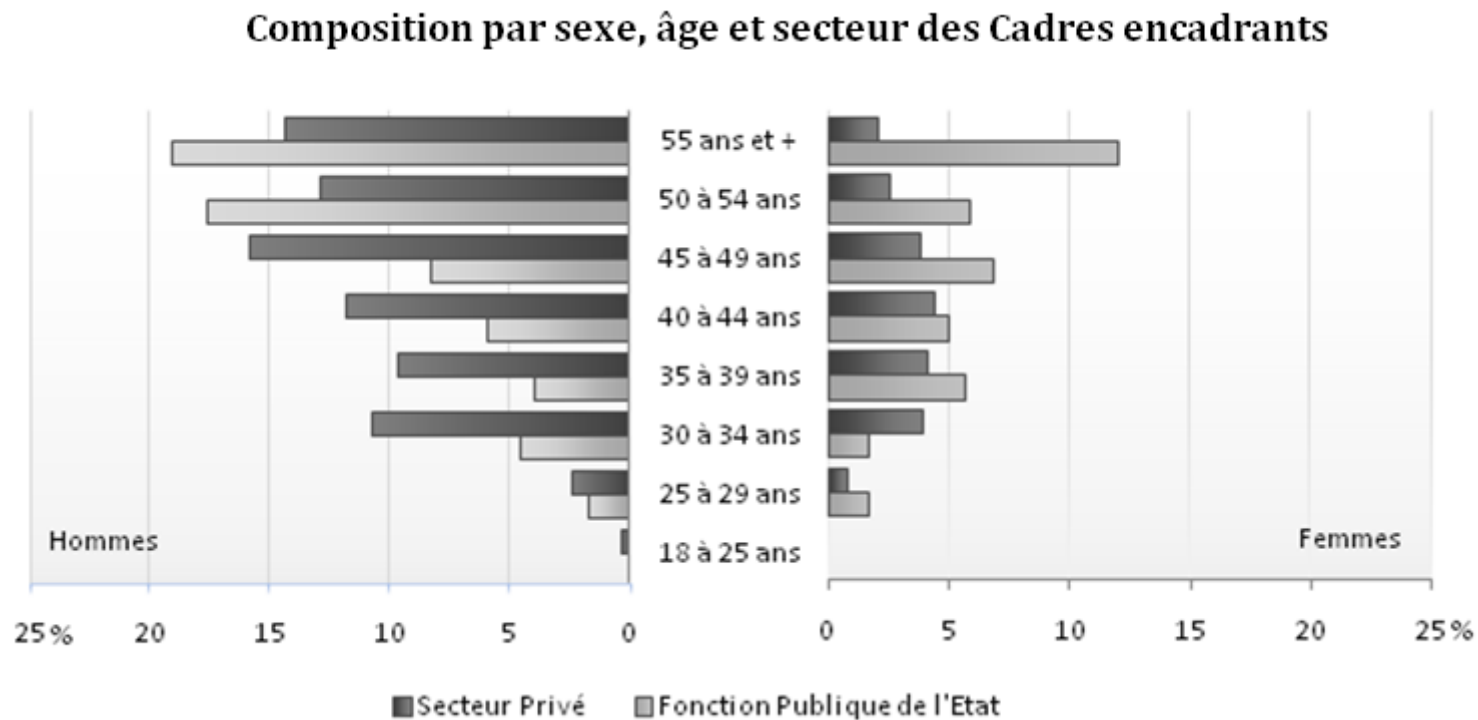
1.1 Une féminisation contrastée

- Mais des femmes moins représentées dans les fonctions *encadrantes*



1.2 un encadrement plus âgé

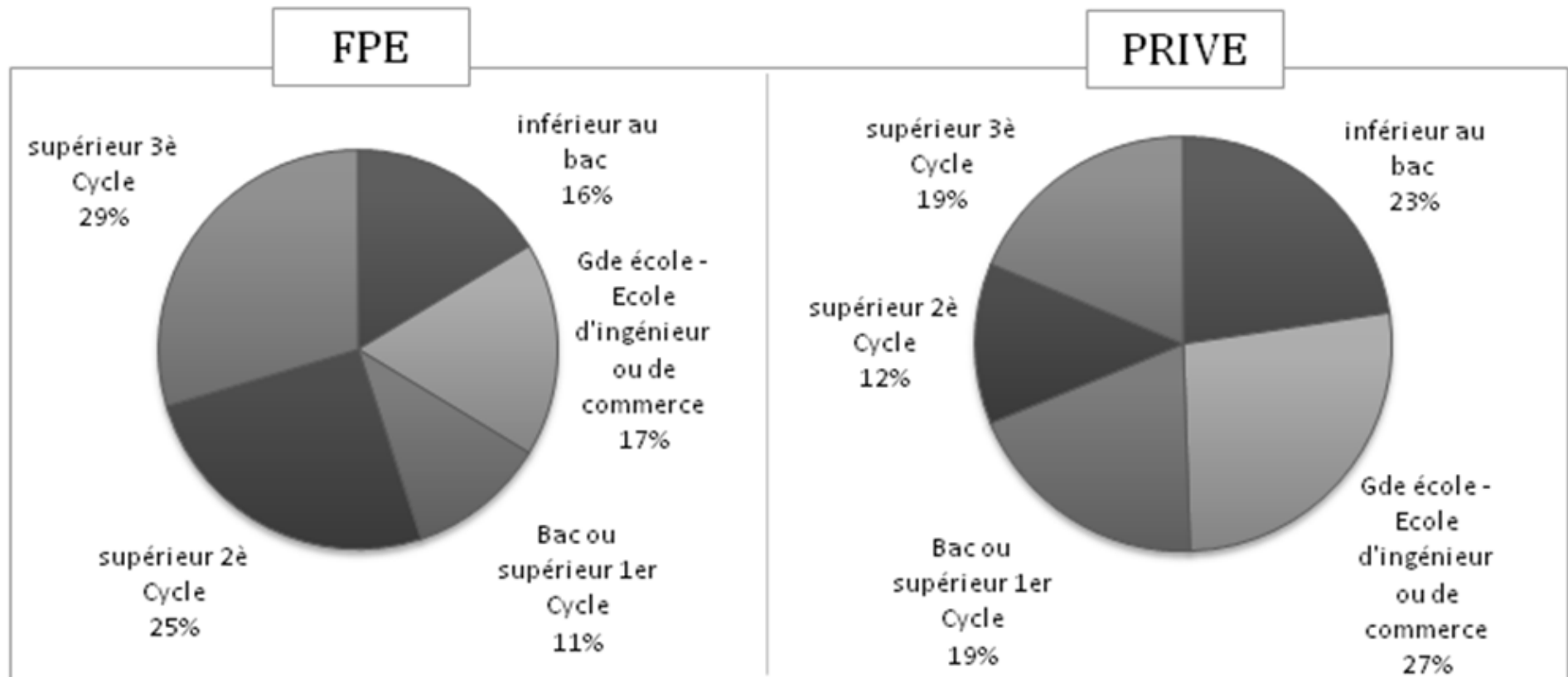
- Un lien âge/responsabilités plus fort dans la FPE



1.3 Types de diplôme

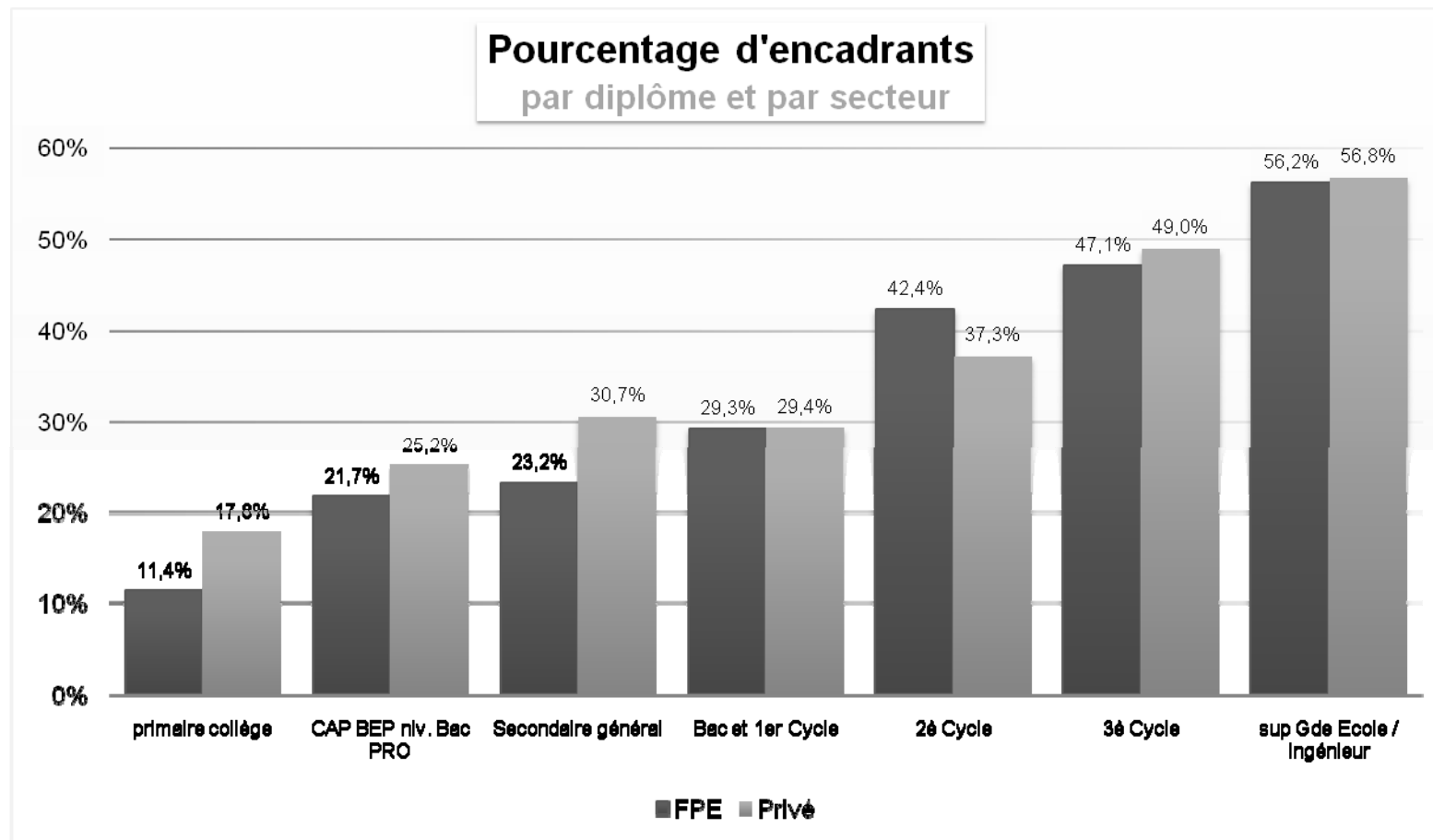
- Des profils plus qualifiés et plus universitaires dans la FPE

Répartition des niveaux de diplômes parmi les CADRES ENCADRANTS

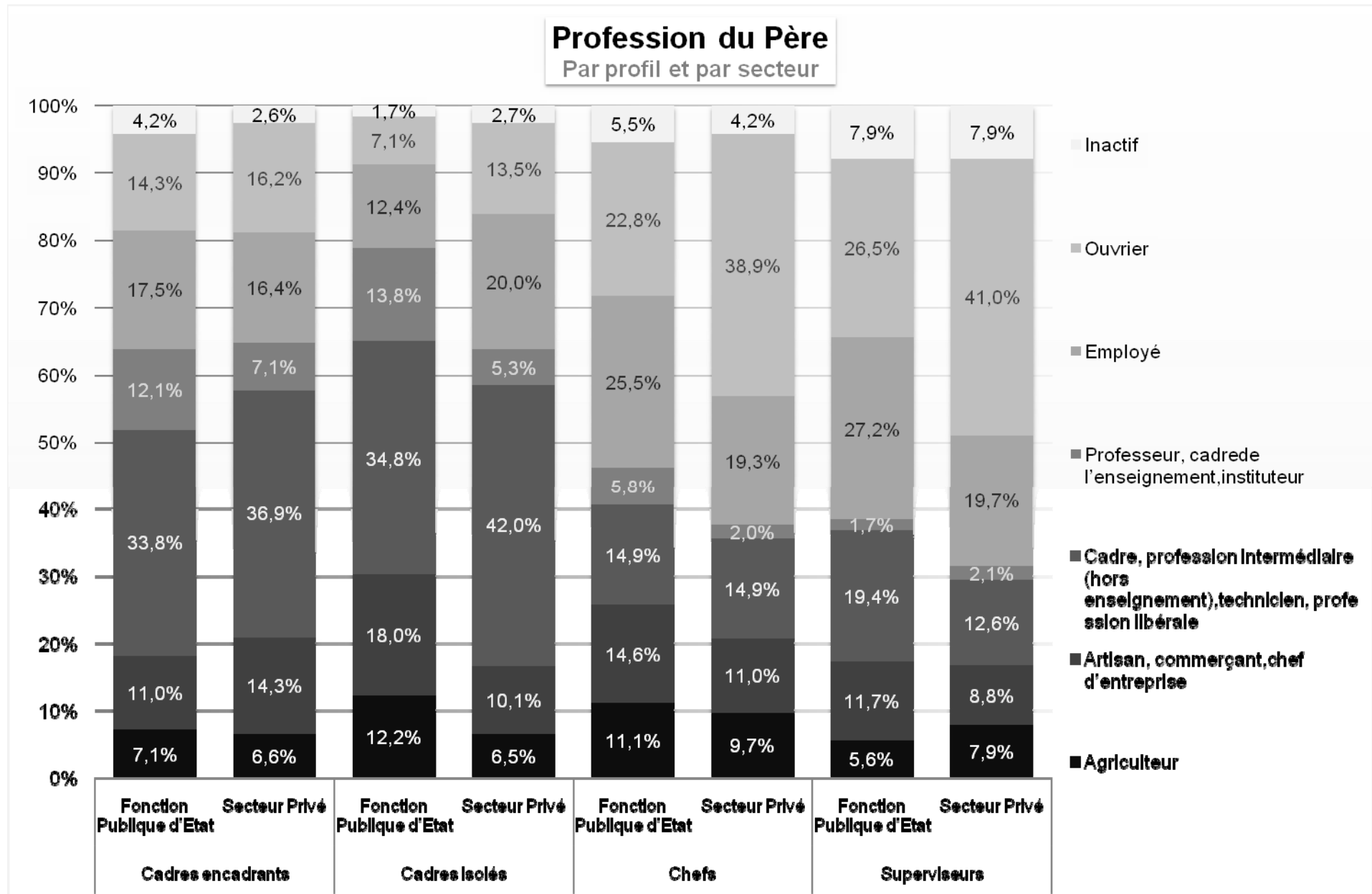


1.3 Types de diplôme

- Une plus forte reconnaissance des diplômes de 2^e cycle dans la FPE dans la FPE



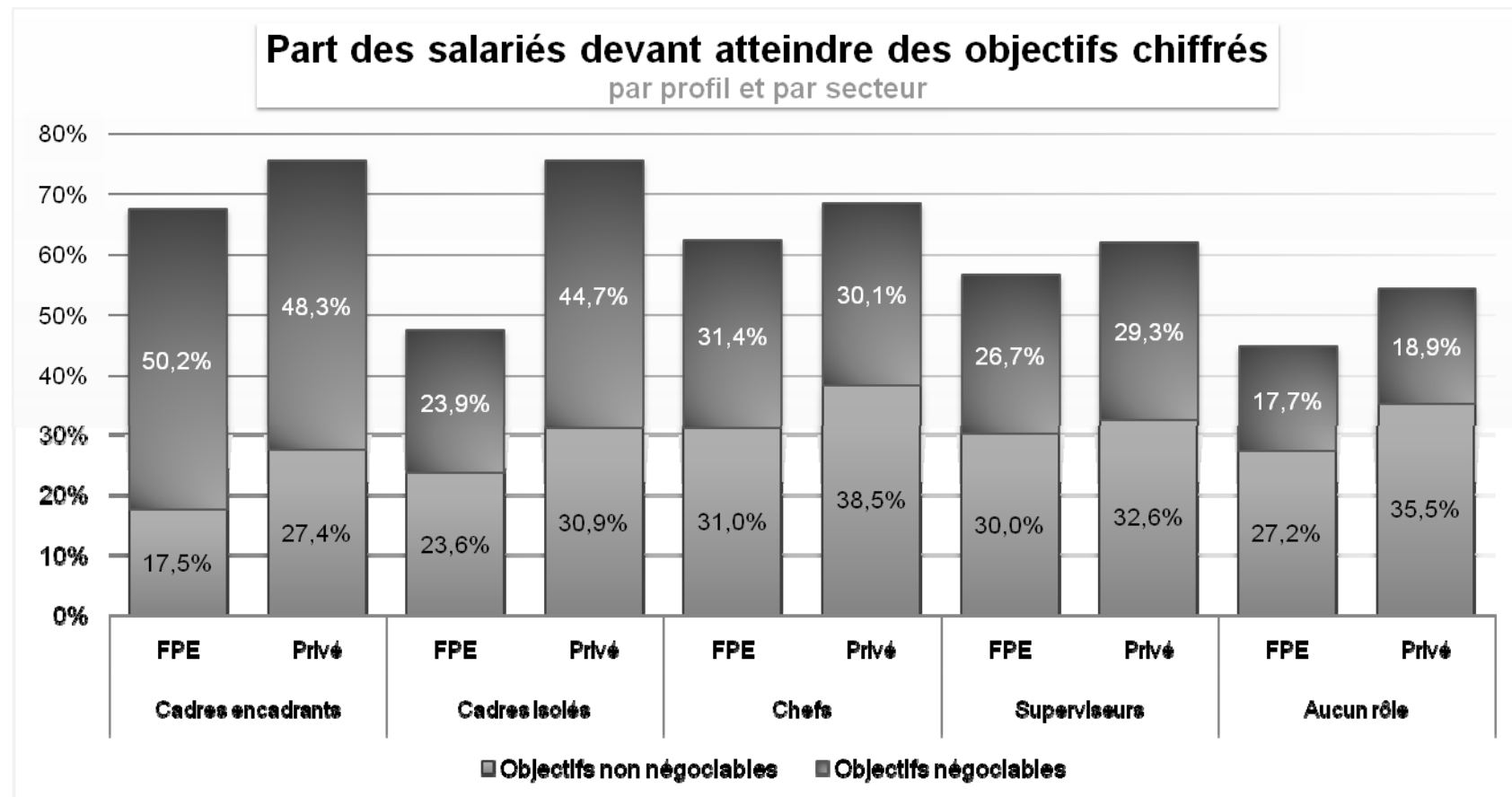
1.4 Origines sociales



2 - Diffusion comparée des méthodes managériales

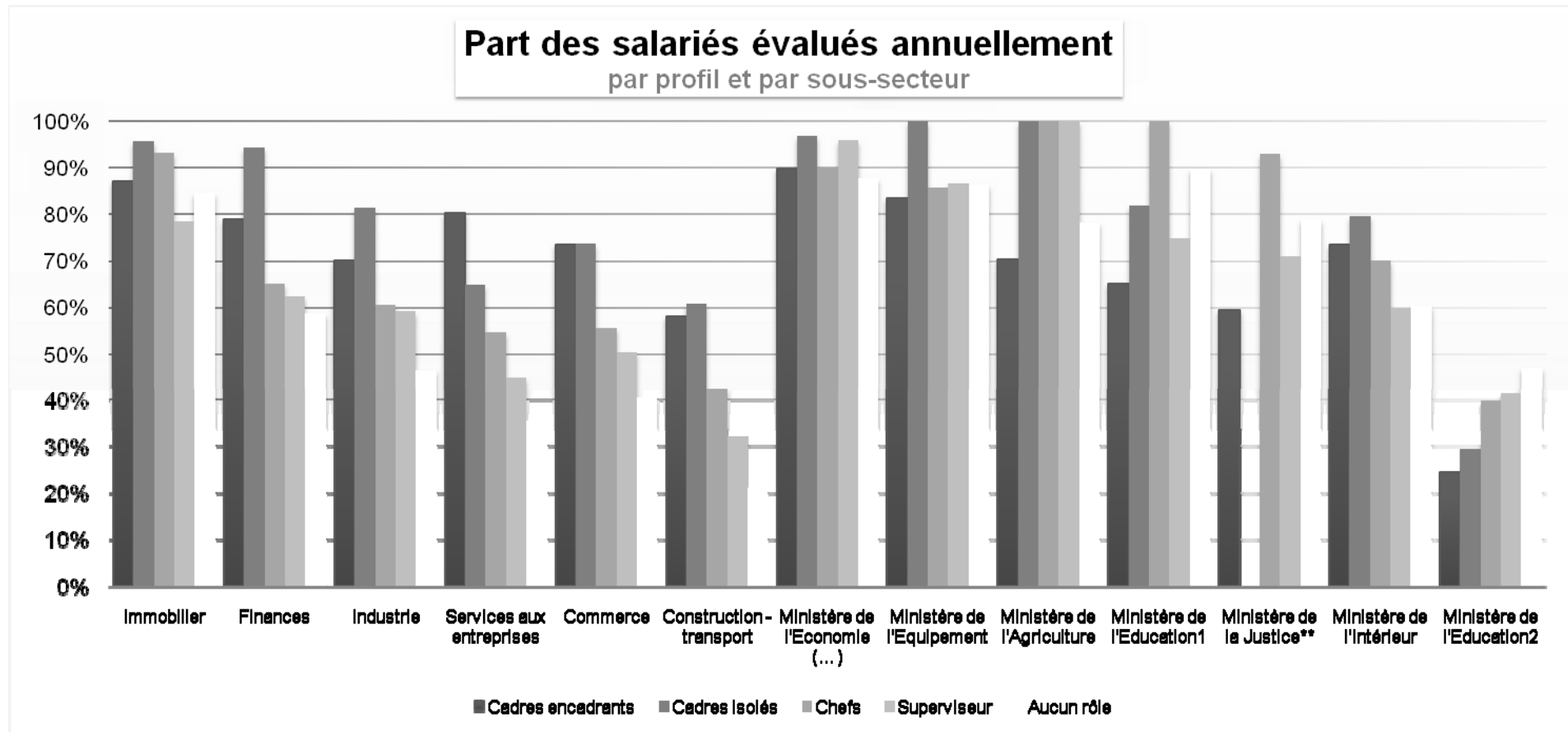
2.1 La diffusion des objectifs chiffrés

- Légèrement moins d'objectifs, et des objectifs plus souples dans la FPE



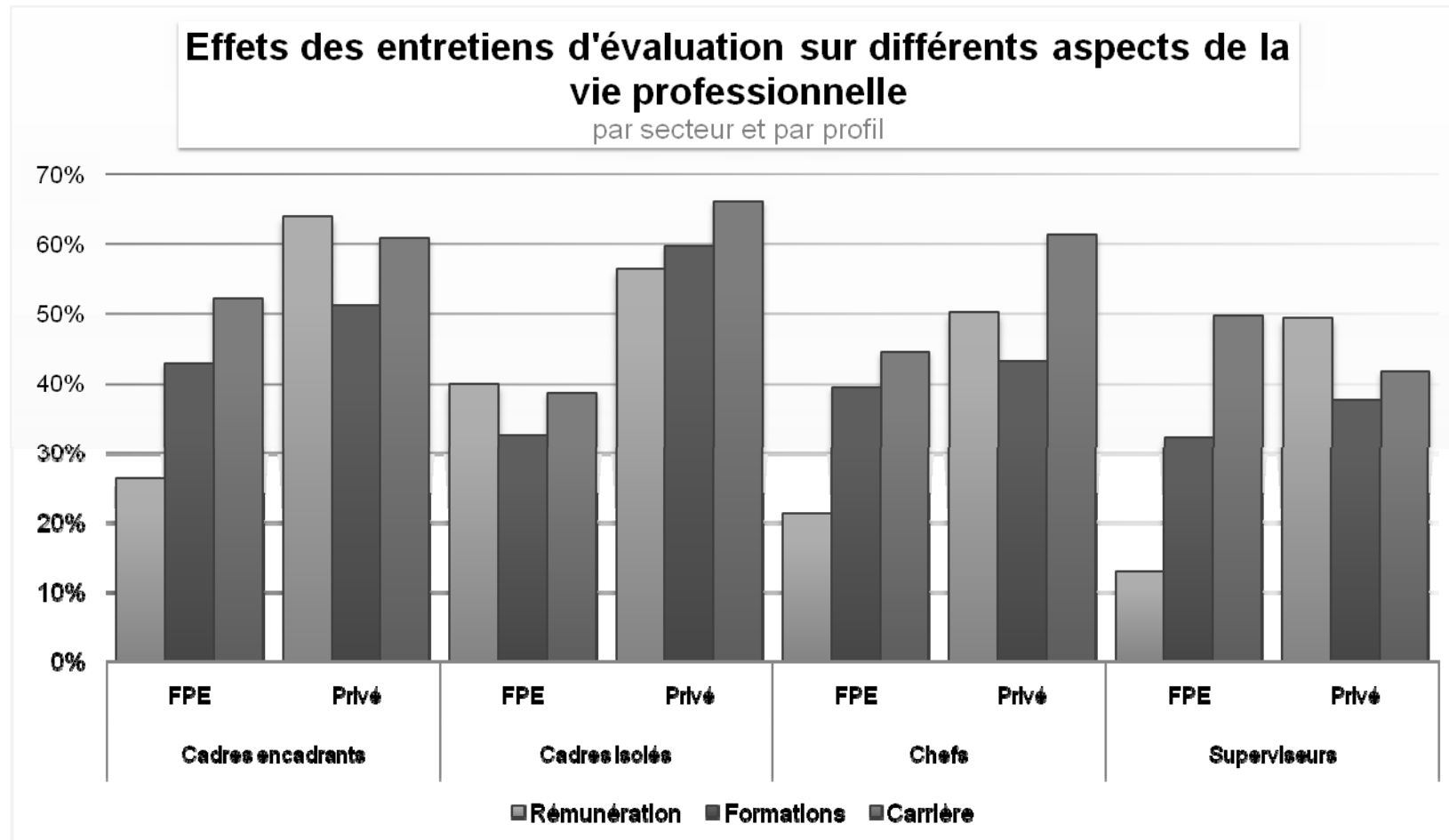
2.2 Les entretiens d'évaluation

- Une large diffusion dans le secteur public



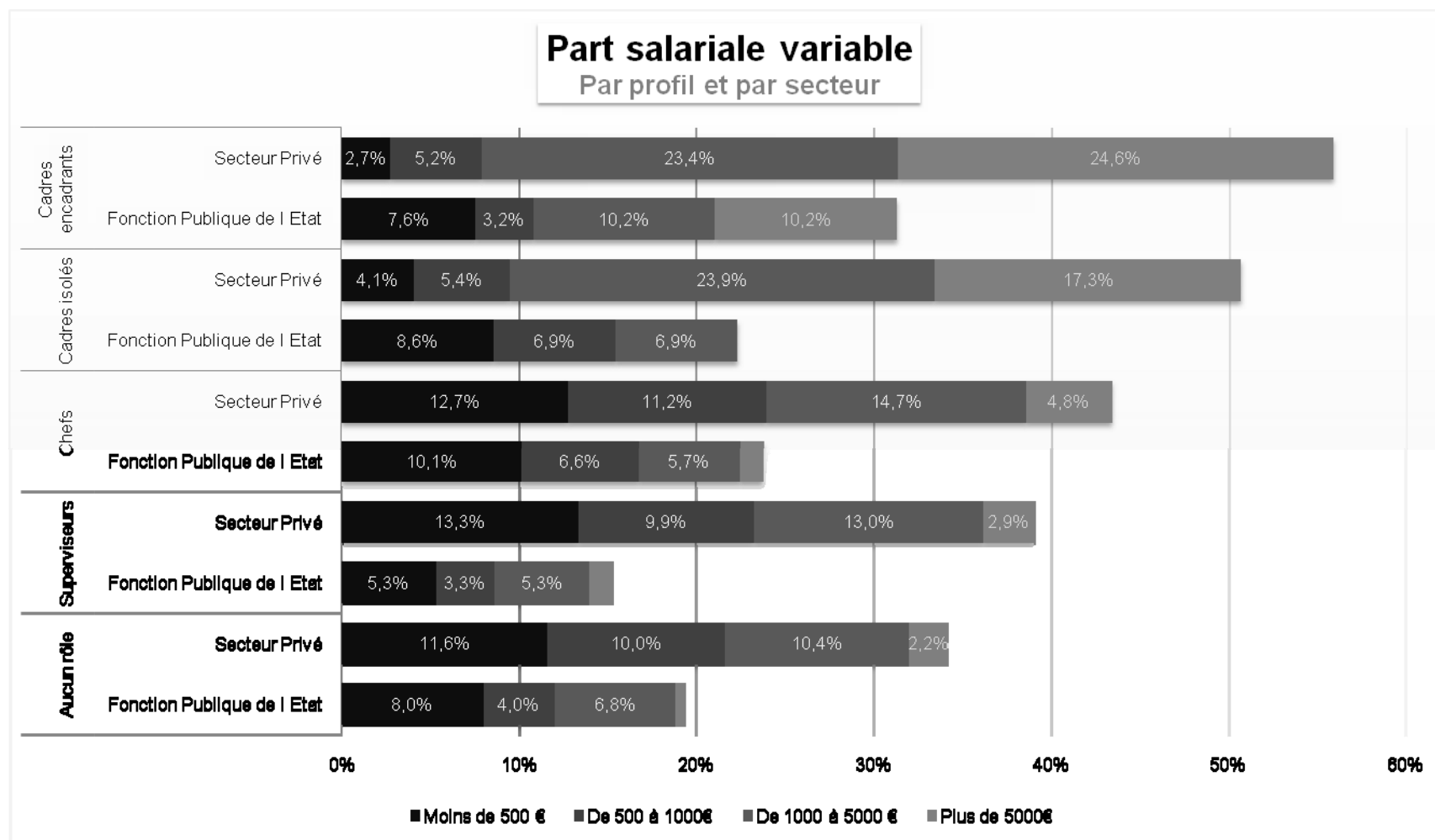
2.2 Les entretiens d'évaluation

- Mais moins d'incitations

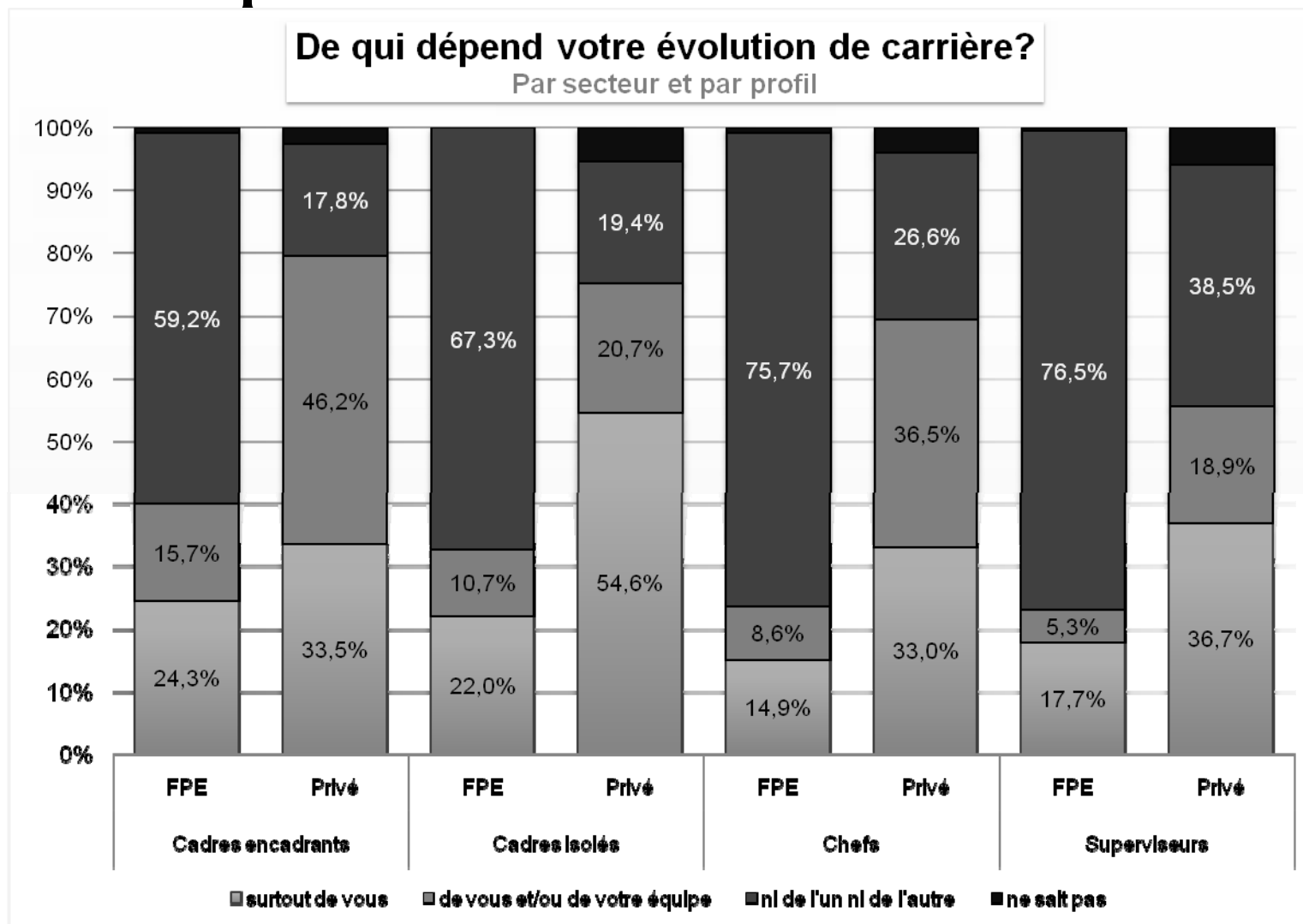


2.3 Les parts salariales variables

- Moins fréquentes, moins importantes dans la FPE



2.4 Un faible sentiment d'avoir prise sur sa carrière



Conclusion

Sociodémographie des encadrants

- Féminisation :
 - FPE globalement plus féminisée, jusque dans l'encadrement
 - Mais les missions d'encadrement (« chef ») sont plus masculines
- Structures par âge :
 - Lien ancienneté/responsabilité plus fort dans la FPE
 - Age moyen des « cadres encadrants » plus élevé
- Qualifications :
 - Une plus forte reconnaissance des diplômés du 2^{ème} cycle universitaire dans la FPE
 - « Effet concours »
- Origines sociales :
 - Pas de différences notables dans l'encadrement
 - Privé plus élitiste à certains égards.

Diffusion du management

- Objectifs/évaluation
 - Forte hétérogénéité dans la FPE
 - Globalement, peu de « retard » par rapport au privé
 - Mais évaluations moins décisives (objectifs plus négociables, moindres conséquences sur la carrière et la rémunération)
 - Publics différents
 - Incitations concentrées sur les cadres dans le privé, plus généralisées dans le public
- Une faible individualisation des parcours
 - Des mécanismes managériaux « neutralisés »
- Un modèle managérial peu adapté à la démographie et à la logique statutaire de la FPE?