



**Managers et professionnels,
positions and rôles
dans le secteur du transport**

Alain Pichon

Frederik Mispelblom Beyer



Synthèse

Recherche soutenue par la Commission Européenne



L'industrie du transport est historiquement composée d'hommes qui sont pour l'essentiel des « cols bleus ». Toutefois, les managers et les professionnels représentent un nombre croissant d'employés dans les secteurs du transport. Cette évolution est le résultat de changements structurels qui ont pris place dans les compagnies de transport. Ces changements structurels sont combinés avec une forte élévation des niveaux de qualification et un important développement des nouvelles technologies. Ils sont aussi liés à une croissance du nombre de femmes dans le secteur du transport.

Afin de mieux communiquer avec ce groupe d'employés aux qualifications élevées et d'améliorer le dialogue social dans les secteurs du transport européen, une meilleure compréhension de leur rôle de leur situation était nécessaire.

À cette fin, en 2007, dans le débat relatif au développement soutenable en Europe, en ligne avec le management européen responsable (MER) développé par Eurocadres, la Fédération Européenne des Transports (ETF) a développé un programme de travail intitulé : les cadres : position et rôle dans le secteur des transports. La présente recherche fait partie de ce programme. Ces objectifs étaient d'obtenir une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des situations réelles que les managers et les professionnels rencontraient dans les compagnies de transport, leurs liens avec les partenaires sociaux et, plus spécifiquement, la fédération européenne des travailleurs du transport.

Cette recherche a été organisée en deux temps. En premier lieu, nous avons conduit une analyse statistique des données provenant d'Eurostat et du Bureau International du Travail. En deuxième lieu, nous avons réalisé une étude qualitative par questionnaire auprès de managers de professionnels membres d'ETF.

L'analyse statistique (1997 - 2006).

L'analyse statistique a porté sur l'évolution de ces catégories de salariés dans le secteur du transport. La principale question concerne l'évolution du nombre de managers et de professionnels dans le secteur du transport de 1997 à 2006 et leur situation en 2006. Une évolution et une situation comparées aux autres catégories de personnes employées dans les secteurs ETF mais aussi à l'ensemble des populations nationales étudiées et y compris les managers et les professionnels tous secteurs confondus. Au regard de ces questions et en se

centrant sur les secteurs ETF, les principaux résultats issus de l'étude statistique sont les suivants.

Globalement, de 1997 à 2006, les tendances dans l'évolution des effectifs des managers et des professionnels sont différentes.

Ainsi, dans la catégorie des managers, la tendance est globalement en faveur des indépendants sans salariés. Pour les professionnels, elle est globalement en faveur de l'emploi salarié. Un focus sur les variables chez les salariés montre que le nombre de femmes a augmenté plus vite chez les managers que chez les professionnels. Concernant la pyramide des âges, les résultats montrent que le nombre de salariés âgés de 20 à 29 ans a baissé chez les managers cependant qu'il augmentait chez les professionnels. De plus, le nombre de salariés âgés de 50 à 59 ans a augmenté plus lentement chez les managers que chez les professionnels. Concernant le niveau d'éducation, les résultats montrent que le taux de niveau d'éducation haut a augmenté plus vite chez les managers que chez les professionnels. Enfin, ces augmentations de niveaux d'éducation élevés chez les managers et chez les professionnels sont surtout dues aux femmes. Bien sûr, concernant ces évolutions de 1997 à 2006, des disparités existent entre les pays, mais la tendance générale montre un mouvement d'homogénéisation.

Il résulte de ces évolutions qu'en 2006 et pour les secteurs ETF, les managers appartiennent moins souvent à la catégorie des salariés que les professionnels. Le statut salarié concerne 60,84 % des managers et 97,56 % des professionnels. Inversement, le statut d'indépendant sans salariés concerne 9,54 % des managers et 1,74 % des professionnels.

Un focus sur les salariés montre la situation suivante. Concernant les distinctions de genre, actuellement, les taux chez les managers et les professionnels sont similaires. Il y a 30,08 % de femmes chez les managers et 27,97 % de femmes chez les professionnels. Concernant la pyramide des âges, les différences entre les managers et les professionnels concernent les salariés âgés de 20 à 29 ans. Les professionnels sont plus jeunes que les managers et les femmes professionnelles représentent 39,24 % de cette catégorie d'âge. Enfin, concernant le taux de niveau d'éducation haut, on remarque qu'il est plus important chez les professionnels que chez les managers (66,45 % contre 43,93 %). Les professionnels ont un meilleur niveau d'éducation que les managers. Bien sûr, des disparités existent entre les pays.

Concernant la responsabilité formelle de superviser d'autres employés, dans les secteurs ETF, et en 2006, 19,10 % des salariés supervisent le travail d'autres salariés.

Cela concerne 81,64 % des managers mais seulement 29,69 % de femmes. Le taux de responsabilité formelle chez les managers augmente avec le taux de femmes professionnelles. Il diminue lorsque le taux de niveau d'éducation bas chez les professionnels diminue.

La responsabilité formelle de superviser d'autres salariés concerne aussi les professionnels. Mais seulement 42,35 % d'entre eux sont concernés et seulement 23,36 % sont des femmes. Le taux de professionnels qui supervisent d'autres salariés est corrélé avec le taux de salariés dont le niveau d'éducation est bas, en particulier les salariés appartenant au groupe 3 à 9. Dans les secteurs ETF, plus les taux de salariés âgés de 20 à 29 ans et les taux de niveau d'éducation bas augmentent (en particulier dans les groupes 3 à 9), plus le taux de professionnels avec la responsabilité de superviser d'autres salariés augmentent. Les caractéristiques des salariés des groupes 3 à 9 conditionnent l'allocation de responsabilité de supervision chez les professionnels. La responsabilité formelle de superviser d'autres salariés est aussi un objet de discrimination de genre. Elle est plus importante chez les professionnels que chez les managers.

Enfin, 14,86 % des autres salariés (ISCO 3 à 9) ont la responsabilité formelle de superviser d'autres salariés, mais les femmes représentent seulement 21,77 %. Surtout et au-delà de la discrimination de genre, ces résultats montrent que ces catégories de salariés peuvent être sensibilisées au management européen responsable (MER).

L'étude qualitative par questionnaires.

L'étude qualitative résulte de 50 entretiens par questionnaire de managers et de professionnels, membres d'ETF, et provenant de 13 pays différents¹. L'échantillon était diversifié par sexe, âge, fonction, niveau d'éducation, secteurs (même si le transport par rail domine), type et taille d'entreprises.

Les principaux objectifs étaient d'analyser les conditions de travail des managers et des professionnels, leur position et leur rôle, et d'identifier les bonnes pratiques de management et leurs mécanismes. Les thèmes de l'étude concernent les conditions de travail, les questions de responsabilité, les questions d'autonomie, les difficultés et les problèmes rencontrés, les questions de discrimination, les relations avec les employeurs, les représentations et les

¹Danemark (9M&P), Autriche (8 M&P), Suède (6M&P), Bulgarie (6M&P), France (6M&P), Suisse (5M&P), Allemagne (2M&P), Portugal (2M&P), Royaume-Uni (2M&P), Belgique (1M&P), Luxembourg (1M&P), Croatie (1M&P) et Lettonie (1M&P)

opinions à propos des syndicats, les succès, obstacles et besoins relatifs aux syndicats et au dialogue social.

Les principaux résultats révélés par l'étude qualitative sur les suivants.

Les conditions de travail ont été analysées et à partir des questions relatives aux responsabilités professionnelles, aux objectifs, à l'autonomie, au contrôle et aux sanctions disciplinaires.

Concernant les responsabilités professionnelles, les résultats indiquent que les responsabilités financières sont relatives au budget des entreprises et des départements. Mais dans notre échantillon, cela concerne uniquement les managers. Les responsabilités managériales impliquent le management général, mais aussi le soutien d'équipes techniques. Cela concerne une grande partie des managers, mais seulement quelques professionnels. Les responsabilités techniques sont relatives au système technique. Elles concernent le plus souvent les professionnels. En conséquence, les responsabilités professionnelles résultent de l'organisation et de la division du travail entre les managers et les professionnels.

Les résultats relatifs à la responsabilité pénale montrent que les managers et les professionnels sont divisés. Les professionnels semblent être plus concernés que les managers. Une tendance au transfert juridique de la responsabilité pénale sur les managers et les professionnels existe et en conséquence, les entreprises ont la possibilité de décliner leur responsabilité.

Concernant les objectifs professionnels, les résultats indiquent que les objectifs qualitatifs sont plus fréquents que les objectifs quantitatifs. Les objectifs quantitatifs concernent le volume, la qualité de la production, et les temps alloués. Ils peuvent être mesurés par les statistiques et les comptes-rendus d'activité. Les objectifs qualitatifs concernent la qualité du travail, mais aussi la qualité du management. Les objectifs qualitatifs sont plus faciles à négocier que les objectifs quantitatifs. Pour cette raison, le niveau de négociation dépend du type d'objectifs. Plus encore, il dépend des compétences et connaissances des managers et des professionnels pendant la négociation et le contrôle. Cela dépend aussi du niveau de dialogue à l'intérieur de l'entreprise.

L'autonomie au travail est aussi un facteur de distinction entre les managers et les professionnels. Les femmes considèrent qu'elles sont un peu moins autonomes que les hommes. Par-dessus tout, les managers directeurs et chefs exécutifs semblent être plus autonomes que les autres managers et que les professionnels. Même si certains managers et professionnels ne sont pas vraiment autonomes ou pas du tout autonomes, cette situation peut

les satisfaire. Dans le même temps, l'autonomie au travail doit être analysée en relation avec le contrôle au travail. Ainsi, la plupart des managers et les professionnels sont contrôlés, mais plus les managers et les professionnels sont près des espaces de production, plus les contrôles sont présents et fréquents. Enfin, les contrôles sont corrélés aux actions disciplinaires. Ici encore, les professionnels semblent être plus concernés. La distinction entre les managers et professionnels s'accroît.

Les relations professionnelles ont été analysées à partir des relations avec les entreprises, le top management, la hiérarchie, les collègues et les subordonnés.

Dans les contextes spécifiques concernant la responsabilité, les objectifs, l'autonomie, les contrôles et les actions disciplinaires, les relations professionnelles sont problématiques. En dépit des dynamiques du capitalisme financier, des réorganisations et de l'accroissement de la charge de travail, les opinions des managers et des professionnels sur leur compagnie est plutôt bonne cependant que les opinions sur le top management sont plutôt mauvaises. Les relations avec l'entreprise, la hiérarchie et les subordonnés sont préservées, mais les relations avec le top management sont en crise. Cette situation est corrélée aux distinctions qui existent entre les différents managers et les professionnels et plus encore entre les activités stratégiques et les activités productives. Cela peut aussi s'expliquer par le fait que le plus souvent, des managers et les professionnels n'ont pas une approche en termes de parties prenantes des entreprises.

Dans ces situations, heureusement, face à leurs hiérarchies, les managers et professionnels peuvent donner leur point de vue. C'est aussi vrai pour leurs subordonnés. Aujourd'hui, les compromis locaux se sont les meilleurs moyens de manager les relations professionnelles et en particulier les conflits potentiels entre subordonnés, professionnels, managers et dirigeants.

Les principaux résultats suivants concernent plus généralement les difficultés au travail. En dépit d'un faible taux de réponse qui peut être expliqué par un manque d'informations à propos des discriminations, celles-ci existent et elles concernent surtout les discriminations de genre, les opinions politiques, l'âge et les activités syndicales. Le plus souvent, même si des réactions existent entre les protagonistes, les discriminations continuent. Seuls les syndicats semblent être capables de mettre fin aux discriminations, mais leur action est limitée et leurs actions locales, nationales et européennes devraient être menées en parallèle avec une meilleure information européenne à propos des discriminations.

Concernant les blessures et les accidents, le taux de réponse positive est important. Les données qualitatives confirment la tendance relevée dans les analyses statistiques et montrent des exemples intéressants de dangers au travail. En face des blessures et des accidents, la plupart des hiérarchies et des directions ont pris des mesures pour remédier à la situation. Mais il faudra longtemps avant d'enregistrer une réduction significative du nombre de blessures et d'accidents.

Concernant le dialogue social dans les entreprises, globalement, la situation est plutôt satisfaisante, mais les directeurs et les chefs exécutifs sont plus souvent satisfaits que les autres managers et que les professionnels. Le management européen responsable est actuellement à l'état embryonnaire. Quelles que puissent être les situations (satisfaisant ou insatisfaisantes) les directions, les managers et les employés ont une responsabilité équivalente. Il existe une structure de responsabilité qui inclue toutes les parties prenantes de l'organisation productive. Les syndicats sont présents, mais seulement un second niveau d'action. Il semble que dans les représentations des managers et des professionnels, les syndicats ne soient pas inclus comme parties prenantes des organisations productives. La situation est similaire pour les actionnaires qui semblent n'avoir aucune responsabilité dans le dialogue social de l'entreprise. Ensuite, l'analyse des dynamiques de médiation le confirme : quand des problèmes managériaux ou techniques surviennent, relations de proximité entre hiérarchie et managers, coopération et solidarité entre collègues, sont les meilleurs moyens de réguler les activités au travail. Cela est aussi vrai quand les difficultés concernent des problèmes sociaux ou personnels. Les syndicats sont intégrés à la régulation, mais il arrive seulement après la hiérarchie les managers et les collègues. Ce constat interroge la place des syndicats dans les relations sociales. Celle-ci est corrélée avec les opinions des managers et des professionnels à propos des stratégies, de la communication, de la formation et des services mis en place par les syndicats. En général, les managers et les professionnels pensent que les stratégies locales régionales ou nationales, la communication, la formation et les services sont efficaces ou très efficaces. Mais nous l'avons souligné : les syndicats ont des difficultés à prendre part dans la régulation sociale. Cela signifie qu'actuellement, il existe une distance entre syndicats, managers et professionnels. Cette distance se réduit lorsque des problèmes urgents surviennent. En particulier lorsque les managers et les professionnels ont besoin d'une aide spécifique des syndicats telle qu'une représentation légale, une assistance juridique ou financière. Si l'hypothèse est juste, les syndicats devraient être plus attentifs aux problèmes et aux difficultés des managers et des professionnels avant qu'ils n'émergent. Ils

devraient développer des supports afin de les aider dans leurs activités. Les représentants syndicaux devraient apprendre à négocier tous les aspects de l'entreprise avec les cadres. Par exemple, ces efforts devraient être basés sur la théorie des parties prenantes. Alors, les syndicats seraient en mesure de participer à la régulation sociale et de développer le modèle du Management Européen Responsable (MER).