

# Les cadres en Europe et leurs syndicats au 21<sup>ème</sup> siècle

2<sup>ème</sup> ÉDITION





Ce document est publié avec le soutien des Communautés Européennes. Il reflète le point de vue de ses auteurs et la Commission Européenne ne saurait endosser une quelconque responsabilité vis-à-vis des informations qui y sont contenues.

Mai 2009

# Les cadres en Europe et leurs syndicats au 21<sup>ème</sup> siècle

2<sup>me</sup> EDITION



Boulevard du Roi Albert II, 5, B - 1210 Bruxelles

Tel : +32 2 224 0730, Fax : +32 2 224 07 33

[www.eurocadres.org](http://www.eurocadres.org)

[secretariat@eurocadres.org](mailto:secretariat@eurocadres.org)

Tous droits réservés

# Nous disons

**cadres** (en français)

**Professional and managerial staff** (en anglais)

**професионалните и управленски кадри** (en bulgare)

**řídící pracovníci** (en tchèque)

**akademikere og ledere** (en danois)

**Fach- und Führungskräfte** (en allemand)

**kutseline- ja juhtivpersonal** (en estonien)

**στελεχών επιχειρήσεων** (en grec)

**cuadros y profesionales** (en espagnol)

**profesionalno i menadžersko osoblje** (en croate)

**quadri e alte professionalita'** (en italien)

**Profesionālajam un vadības personālam** (en letton)

**kvalifikuoti specialistai ir vadybininkai** (en lituanien)

**Értelmiségiek és Vezetők** (en hongrois)

**kaderpersoneel** (en néerlandais)

**funksjonærer i ledende stilling** (en norvégien)

**pracownicy z wyższym wykształceniem i kadry kierownicze** (en polonais)

**profissionais e quadros** (en portugais)

**cadre** (en roumain)

**strokovno in vodstveno osebje** (en slovène)

**riadiaci pracovníci** (en slovaque)

**koulutetut ryhmät ja ylemmät toimihenkilöt** (en finnois)

**chefer och specialister** (en suédois)

**profesyonel yöneticiler** (en turc)

## Les cadres : qui sont-ils ?

### DÉFINITION DES CADRES PAR L'OIT

La définition des cadres par l'OIT (Organisation internationale du travail) fait partie du « recueil de principes et de bonnes pratiques concernant les conditions d'emploi et de travail des travailleurs intellectuels » adopté par le Conseil d'administration de l'OIT (à la suite d'une conférence tripartite réunie en 1977) :

*« Toute personne :*

- a) qui a terminé un enseignement et une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente dans un domaine scientifique, technique ou administratif ; et*
- b) qui exerce, en qualité de salarié, des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité.*

*Cette notion englobe également toute personne répondant aux caractéristiques a) et b) ci-dessus, qui détient, par délégation de l'employeur et sous son autorité, la responsabilité de prévoir, diriger, contrôler et coordonner les activités d'une partie de l'entreprise ou d'une organisation, avec le pouvoir de commandement correspondant, à l'exclusion des cadres dirigeants ayant une large délégation de l'employeur. »*

### LA DÉFINITION DES CADRES UTILISÉE PAR LA CITP

La CITP est la classification internationale type des professions. La première version de la CITP a été adoptée en 1957. Elle est connue sous le nom de CITP-58. Elle a été actualisée par la CITP-68 et la CITP-88. La dernière version a été adoptée en décembre 2007 et est connue sous le nom de CITP-08.

La CITP est basée sur 10 grands groupes<sup>1</sup>, les deux premiers d'entre eux correspondent aux cadres :

**Grand groupe 1: Directeurs, cadres de direction et gérants**

11 Directeurs généraux, cadres supérieurs et membres de l'Exécutif et des corps législatifs

12 Directeurs de services administratifs et commerciaux

13 Directeurs et cadres de direction, production et services spécialisés

14 Directeurs et gérants de l'hôtellerie, la restauration, le commerce et autres services

**Grand groupe 2: Professions intellectuelles et scientifiques**

21 Spécialistes des sciences techniques

22 Spécialistes de la santé

23 Spécialistes de l'enseignement

24 Spécialistes en administration d'entreprises

25 Spécialistes des technologies de l'information et des communications

26 Spécialistes de la justice, des sciences sociales et de la culture

L'Office statistique des Communautés européennes (EUROSTAT) utilise une variante européenne appelée CITP-88 (COM), qui devrait devenir la CITP-08 (COM).

## LE POINT DE VUE D'EUROCADRES

*EUROCADRES* se réfère à la définition des cadres des grands groupes 1 et 2 de la CITP, conformément à la définition de l'OIT. Ces deux groupes<sup>2</sup> correspondent au niveau de compétences le plus élevé de la CITP (n°4), réservé en général aux titulaires d'une formation équivalente à un grade universitaire ou similaire d'une période de 3 à 6 ans : niveau CITE (Classification internationale type de l'éducation) 5A ou supérieur.

1 Les 10 grands groupes de la CITP sont: 1. Directeurs, cadres de direction et gérants; 2. Professions intellectuelles et scientifiques; 3. Professions intermédiaires; 4. Employés de type administratif; 5. Personnels des services directs aux particuliers, commerçants et vendeurs; 6. Agriculteurs et ouvriers qualifiés de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche; 7. Métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat; 8. Conducteurs d'installations et de machines; 9. Professions élémentaires; 10. Professions militaires.

2 À l'exclusion du sous-groupe 1.4 (hôtellerie, restauration, commerce et autres services), qui correspond au niveau de compétences n° 3.

## Les cadres : combien sont-ils en Europe ?

<i>En milliers de salariés</i>	Nombre total de salariés	CITP 1	CITP 2	Cadres (CITP 1 et 2)	Pourcentage de cadres parmi les salariés
Belgique	3731	273	786	<b>1059</b>	<b>28,4%</b>
Bulgarie	2849	116	366	<b>482</b>	<b>16,9%</b>
République tchèque	4125	211	427	<b>638</b>	<b>15,5%</b>
Danemark	2550	143	376	<b>518</b>	<b>20,3%</b>
Allemagne	33649	1156	4421	<b>5578</b>	<b>16,6%</b>
Estonie	597	67	90	<b>157</b>	<b>26,4%</b>
Irlande	1749	170	310	<b>480</b>	<b>27,4%</b>
Grèce	2900	60	483	<b>542</b>	<b>18,7%</b>
Espagne	16760	406	2150	<b>2556</b>	<b>15,2%</b>
France	22862	1339	2940	<b>4279</b>	<b>18,7%</b>
Italie	17167	351	1482	<b>1833</b>	<b>10,7%</b>
Chypre	301	9	49	<b>58</b>	<b>19,2%</b>
Lettonie	998	64	142	<b>207</b>	<b>20,7%</b>
Lituanie	1324	112	268	<b>380</b>	<b>28,7%</b>
Luxembourg	188	6	44	<b>50</b>	<b>26,6%</b>
Hongrie	3440	204	465	<b>669</b>	<b>19,4%</b>
Malte	135	9	17	<b>26</b>	<b>19,0%</b>
Pays-Bas	7349	525	1362	<b>1887</b>	<b>25,7%</b>
Autriche	3450	179	322	<b>501</b>	<b>14,5%</b>
Pologne	11666	560	2122	<b>2682</b>	<b>23,0%</b>
Portugal	3902	81	384	<b>465</b>	<b>11,9%</b>
Roumanie	6197	153	853	<b>1006</b>	<b>16,2%</b>

Slovénie	829	35	135	<b>171</b>	<b>20,6%</b>
Slovaquie	2044	88	203	<b>292</b>	<b>14,3%</b>
Finlande	2178	161	415	<b>576</b>	<b>26,4%</b>
Suède	4060	178	786	<b>965</b>	<b>23,8%</b>
Royaume-Uni	25169	3662	3508	<b>7169</b>	<b>28,5%</b>
Union européenne	182166	10318	24906	<b>35224</b>	<b>19,3%</b>
Croatie	1266	18	135	<b>153</b>	<b>12,0%</b>
Norvège	2239	132	267	<b>399</b>	<b>17,8%</b>
Turquie	12333	478	1154	<b>1633</b>	<b>13,2 %</b>

Source : *EUROCADRES* 2009, données EUROSTAT, Enquête sur les forces de travail 2007.

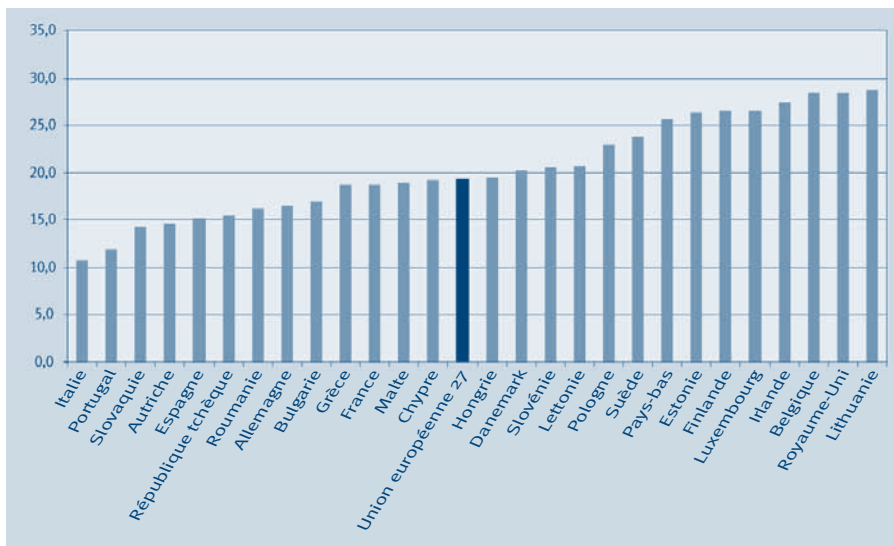
Conformément à la définition des grands groupes 1 et 2 de la CITP, les cadres représentent environ 19% des salariés dans l'Union européenne, soit pratiquement un cinquième de l'ensemble des salariés et une proportion non négligeable de la main-d'œuvre. Il convient de noter que cette proportion augmente de manière régulière depuis plusieurs années, alors que d'autres catégories d'emploi affichent un certain recul, notamment dans les groupes les moins qualifiés, mettant en évidence un nouvel équilibre de la composition de la main-d'œuvre salariée et une augmentation du nombre de cadres.

Cette moyenne de 19,3% ne doit toutefois pas occulter les différences considérables qui existent entre les pays européens. À titre d'exemple, la Belgique, la Lituanie, l'Irlande et le Royaume-Uni comptent plus de 27% de cadres, tandis que cette proportion est légèrement inférieure à 12% en Italie et au Portugal.

Des différences structurelles entre les bases industrielles peuvent en partie expliquer ces écarts, notamment quant à l'importance du secteur des services, qui emploie proportionnellement davantage de cadres que l'industrie. Mais d'autres éléments interviennent également, y compris l'inclusion ou non de certains salariés dans le groupe des cadres, selon des critères sociologiques (appartenance à un groupe), ou l'influence de la négociation collective et de la réglementation (conventions collectives et dispositions réglementaires applicables ou non aux cadres).



## POURCENTAGE DE CADRES PARI MI LES SALARIÉS



[ Chapitre 1 ]



# Les cadres en Europe

# 1. Les cadres : définitions nationales

Nous avons rappelé dans l'introduction la définition internationale des cadres habituellement utilisée. Les points de vue des différents pays européens quant à la définition des cadres s'inscrivent en règle générale dans le cadre de cette définition. Ce sont généralement leur autonomie dans la prise de décision et leur pouvoir de commandement dans des secteurs clés de l'entreprise qui les définissent. Par conséquent, ce sont les pouvoirs qui leur sont délégués par la direction qui les distinguent des autres employés. D'autres facteurs peuvent être pris en considération pour définir les cadres, notamment leur niveau d'études.

Afin d'examiner la situation relative aux définitions légales et/ou contractuelles des cadres et d'opérer une classification des différents pays étudiés, ces définitions ont été évaluées par rapport à leurs incidences sur la protection des cadres. Il est apparu que certaines dispositions légales et/ou contractuelles pouvaient avoir pour but d'exclure les cadres de tout ou partie de la protection octroyée par le droit du travail ou les conventions collectives.

Inversement, dans d'autres pays, le droit et/ou les conventions collectives prévoient des protections ou des spécificités à l'intention particulière des cadres par rapport aux autres catégories de personnel.

Les études nationales nous permettent de déterminer trois types de définitions. Celles-ci se basent sur les implications en termes de droits dérivés de la définition des cadres, qu'elle soit légale ou contractuelle.

- ▶ Les définitions qui excluent les cadres de tout ou partie des dispositions prévues par les conventions collectives. Dans ce cas, la définition des cadres tend à les exclure de l'application normale du droit du travail et des conventions collectives. La définition est alors qualifiée d'**excluante**.
- ▶ Les définitions qui apportent une amélioration des conditions de travail ou de représentation des cadres par rapport aux autres catégories de personnel. Dans certains cas, la loi et/ou les conventions collectives reconnaissent des droits supplémentaires pour les cadres dans certains domaines spécifiques (comme les pensions ou la formation). La définition est alors qualifiée de **spécifique**.

Des définitions peuvent être plus floues, ou encore inexistantes. Dans certains cas, il n'existe pas de lois ou de conventions collectives définissant les cadres, qui sont assimilés aux autres salariés ou employés et ne disposent d'aucun avantage particulier par rapport à ces catégories de personnel. Il s'agit alors d'une définition **imprécise ou inexistante**.

## 1.1. LES DÉFINITIONS EXCLUANTES

Différents pays européens se réfèrent à des définitions et à des règles relatives aux cadres dont les effets peuvent être considérés comme négatifs, dans la mesure où elles permettent l'exclusion des salariés exerçant des responsabilités (notamment des responsabilités de gestion) de tout ou partie de la réglementation du travail.

**Tout particulièrement quant à la réglementation du temps de travail.** Au Royaume-Uni, c'est par la transposition de la directive sur le temps de travail qu'est apparue une définition des cadres. En effet, la transposition de la directive prévoit une dérogation d'application des 48 heures hebdomadaires pour « les cadres et autres personnes ayant des pouvoirs de décision autonomes ».

Aux Pays-Bas, la loi relative au temps de travail ne s'applique pas aux travailleurs dont les revenus sont au moins trois fois supérieurs au salaire annuel minimum.

En Norvège, il n'existe pas de limite au temps de travail pour des fonctions particulièrement indépendantes, mais les catégories professionnelles concernées ne sont pas définies clairement.

En Belgique, la définition reste imprécise puisqu'elle considère comme cadre « tout personnel occupant un poste de confiance ». Sur la base de cette définition, les cadres, par opposition aux employés, peuvent être exclus de l'application de l'horaire légal de travail. Les cadres peuvent en effet être visés par cette exclusion, s'agissant de personnes exerçant des responsabilités au sein de l'entreprise.

*Il convient d'ajouter qu'en Belgique, bien que la loi soit d'emblée « excluante », les cadres n'étant pas soumis aux lois sur le temps de travail, il existe néanmoins un système de représentation spécifique pour les cadres, à partir d'une certaine taille d'entreprise ou d'un certain nombre de*

cadres. En effet, si la réglementation du travail exclut bien les cadres de la protection relative au temps de travail, d'autres avantages leur sont reconnus en Belgique. Ainsi, il existe un collège spécifique au sein des conseils d'entreprise pour les cadres (à partir de 100 salariés ou si le nombre de cadres excède 15 personnes). De plus, la pratique de la négociation collective ne reflète pas forcément ce caractère excluant et négatif de la loi, certains secteurs bénéficiant d'accords spécifiques ou couvrant les cadres.

Au Luxembourg, la loi de 1965 précise seulement que les conditions de travail et de rémunération des cadres supérieurs ne relèvent pas des conventions collectives conclues pour le personnel. La notion de « cadre » étant plus large que cette définition de « cadres supérieurs », la situation au Luxembourg apparaît peu claire et permet d'exclure les cadres de certaines conventions collectives, notamment dans le secteur privé.

La situation en Allemagne semble également pouvoir être qualifiée, au moins partiellement, d'« excluante ». Les cadres sont généralement considérés comme des employés et couverts par les conventions collectives. Les définitions existantes font néanmoins référence à l'exclusion des conventions collectives pour les *Aussertarifliche Angestellte*. Les cadres supérieurs (*Leitende Angestellte*) sont définis par la loi, mais jouissent de certaines prérogatives et disposent notamment d'un organe représentatif spécifique dénommé *Sprecherausschuss*.

Les cas d'exclusion concernent souvent les cadres dirigeants, alors que les autres cadres sont effectivement couverts par les conventions collectives. Ces exclusions peuvent être relativement importantes. Les cadres dirigeants peuvent être exclus des conventions collectives et de la législation du travail en Autriche, en Grèce, en Suède, etc. ou encore des syndicats, à Malte et en Slovaquie (pour les managers qui signent une convention collective au nom de l'employeur). En Croatie et en Bulgarie, les cadres dirigeants ne disposent pas de contrat de travail, mais de contrats de gestion.

Comme on le constate, ces définitions excluantes ont des portées différentes selon les caractéristiques nationales. Ainsi, malgré cette exclusion de tout ou partie des conventions collectives, la situation des cadres varie en fonction des entreprises et des secteurs. En effet, ce n'est pas parce que la définition légale ou retenue dans les conventions collectives est « excluante » que la situation pratique des cadres est systématiquement plus difficile. Des accords sectoriels ou au niveau de l'entreprise peuvent aller au-delà de cette définition « excluante ». L'existence de tels accords sera examinée dans la partie consacrée à la *négociation collective*.

## 1.2. LES DÉFINITIONS SPÉCIFIQUES

Les définitions légales et/ou conventionnelles spécifiques apportent en général des droits supplémentaires et/ou spécifiques par rapport aux autres catégories de salariés. Trois pays présentent cette spécificité.

En Italie, une loi votée en 1985 reconnaît l'existence des cadres, qui forment une catégorie intermédiaire entre les cadres dirigeants et les employés. En complément à la catégorie des *Dirigenti*, les cadres supérieurs et *top managers*, qui disposaient déjà d'une reconnaissance, la loi sur les *Quadri* (cadres) permet la reconnaissance explicite des cadres dans une société et fournit par ailleurs une base légale à la signature d'accords spécifiques concernant les cadres.

Dans le même genre, le Danemark possède une loi sur les employés (*Funktionaerloven*), qui s'applique aux cadres et aux employés, mais qui a des incidences sur la protection accordée aux cadres.

En France, enfin, ce sont les lois et les conventions collectives qui ont permis la reconnaissance des cadres. Il existe un certain nombre de conventions sectorielles spécifiques aux cadres et, le plus souvent, des avenants aux conventions de branche couvrant l'ensemble des salariés. La généralisation de cette définition, davantage basée sur la reconnaissance des diplômes que sur l'autonomie de décision, a mené aussi à des accords ou à des avenants spécifiques pour certains droits des cadres (mobilité, formation, temps de travail, etc.), notamment dans les conventions de branche ou d'entreprise. En outre, la convention AGIRC de 1947 institue pour les cadres et assimilés un régime de retraite complémentaire spécifique.

Comme on le voit, ces **définitions « spécifiques » peuvent émaner des lois ou des conventions** et ont des implications différentes selon les pays. Plus particulièrement, il existe une zone d'ombre entre ces situations « excluanes » et « spécifiques », où les définitions des cadres sont parfois imprécises, voire le plus souvent inexistantes.

## 1.3. LES DÉFINITIONS IMPRÉCISES OU INEXISTANTES

Dans un certain nombre de pays, les cadres ne sont pas l'objet d'une définition précise, légale ou conventionnelle. Ceci est le cas en Autriche, en Estonie, en Irlande, en Lettonie, en Grèce, en Hongrie, en Pologne, au Portugal, en Espagne et, dans une moindre mesure, en Finlande, en Norvège et en Suède.

Dans ces pays, les cadres sont souvent couverts par les conventions collectives classiques. Cela signifie qu'ils sont protégés par des conventions collectives et un système juridique reconnaissant généralement uniquement une différence entre ouvriers et employés (la définition des employés étant plus large que celle des cadres au sens strict).

À titre d'exemple, en Slovénie, il n'existe pas de définition spécifique des cadres. La loi slovène sur les relations de travail stipule néanmoins que les contrats de travail des cadres peuvent s'écarter des conventions collectives en termes de droits, d'obligations et de responsabilités. En République tchèque, la négociation collective concernant les cadres relève de la réglementation générale. Des conditions spécifiques aux cadres peuvent toutefois être négociées et spécifiées dans les conventions collectives au niveau de l'entreprise. Ces conditions se résument en général aux salaires et au temps de travail.

#### **1.4. POUVOIR DE DECISION AUTONOME, MANAGEMENT ET NIVEAU D'ÉTUDES**

En général, la définition des cadres repose sur la notion de pouvoir de décision autonome, de management et tient compte du niveau d'études dans l'ensemble des pays étudiés. Cependant, on peut constater que le recours à la loi reste assez limité dans ce domaine, même dans les pays connaissant un marché du travail très légiféré, comme la France (rôle des accords professionnels), la Belgique et le Luxembourg (rôle de la loi limité à l'exclusion des lois sur le temps de travail). Majoritairement, c'est la négociation collective qui établit parfois une définition des cadres et, plus souvent, des avantages sociaux qui vont au-delà de la définition minimale. Le rôle des syndicats dans ce domaine s'en trouve à priori conforté.

## **2. Le syndicalisme et les cadres**

Parmi les 35 millions de cadres (selon la classification internationale des professions, grands groupes 1 et 2 de la CIP), plus de 6 millions sont membres d'une grande variété d'organisations syndicales. La plupart d'entre eux (environ 80 %) sont regroupés par *EUROCADRES*, le Conseil des cadres européens. *EUROCADRES* est une organisation qui compte plus de 5 millions de membres, reconnue comme partenaire social européen et associée à la CES.

## 2.1. LES TYPES DE STRUCTURES SYNDICALES

Dans la plupart des pays européens, il existe une ou généralement plusieurs confédérations syndicales qui regroupent leurs syndicats affiliés. Le type de structure de ces syndicats est influencé par leur histoire et le contexte économique et social. Les cadres sont représentés par des syndicats spécifiques ou des structures ou groupes rattachés à des syndicats plus généraux. Il existe également une minorité de syndicats non affiliés à un organe fédérateur ou à une confédération.

La grande variété des syndicats nationaux regroupant les cadres est elle-même liée aux événements historiques et à l'évolution culturelle qui ont déterminé les divers contextes nationaux. Ce sont souvent diverses raisons qui sont à l'origine des différents types de structures syndicales. Dans certains pays, ces structures sont principalement déterminées par les secteurs économiques et industriels ; dans d'autres, elles se fondent essentiellement sur les niveaux de qualifications.

Nous pouvons distinguer trois modèles principaux.

### 2.1.1 LE MODÈLE DE TYPE SECTORIEL

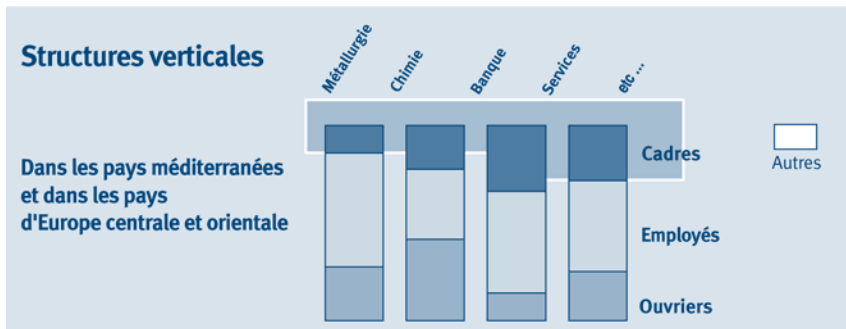
Historiquement, de nombreux syndicats se sont développés en syndicalisant les salariés d'un secteur particulier. Cette évolution a entraîné la prédominance des fédérations syndicales sectorielles, verticales, et la mise en place, dans la plupart des pays, de « structures d'ordre vertical », accompagnées parfois d'une distinction supplémentaire liée aux deux statuts différents des travailleurs, les ouvriers et les employés, à laquelle correspondent les « structures d'ordre statutaire ».

#### ***Les structures verticales :***

Les cadres sont membres de syndicats ou de fédérations qui correspondent aux différents secteurs verticaux (ou branches), avec les autres catégories de travailleurs. Les centrales syndicales (ou les confédérations) qui regroupent ces fédérations (rassemblant les différentes catégories de salariés) ont mis en place des organisations spécifiques aux cadres. C'est-à-dire que les cadres sont à la fois inclus :



- ▶ dans des organisations sectorielles verticales, avec d'autres salariés ;
- ▶ dans des organisations horizontales spécifiques aux cadres.



La plupart des pays méditerranéens et d'Europe centrale et orientale comptent plusieurs confédérations.

Dans quelques pays, les cadres sont affiliés à des syndicats au même titre que les autres salariés, et il n'existe pas de syndicat spécifique qui leur soit directement accessible. C'est le cas de :

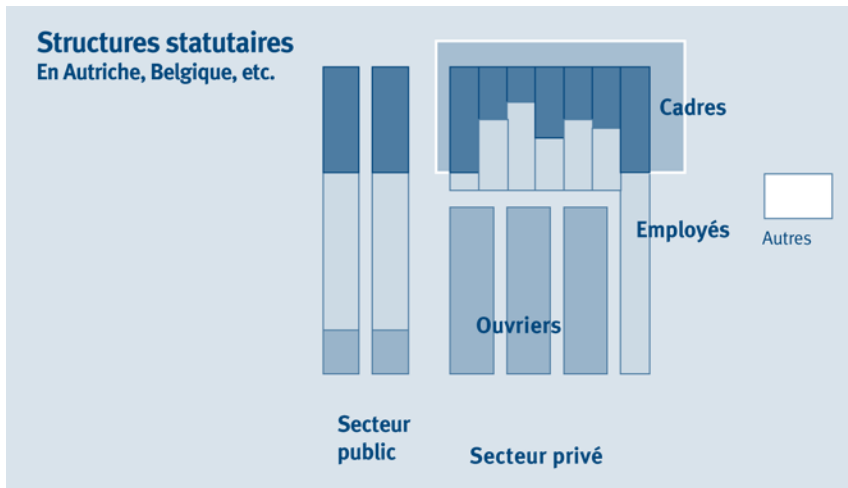
- ▶ la Bulgarie où les cadres sont membres de différents syndicats, affiliés aux deux confédérations syndicales nationales les plus importantes. Il existe également quelques syndicats non affiliés de moindre ampleur qui comptent de nombreux cadres parmi leurs membres ;
- ▶ la Croatie où de nombreux syndicats, qui représentent aussi les cadres, sont affiliés à plusieurs associations syndicales de plus grande envergure ;
- ▶ la République tchèque où il existe une confédération importante et quelques confédérations de moindre importance. Un nombre considérable de cadres sont représentés par plusieurs syndicats affiliés à la plus importante confédération syndicale du pays ;
- ▶ la Grèce où il existe deux confédérations, et les cadres font partie des structures syndicales générales.

Dans la plupart des pays, selon les secteurs, il existe des syndicats spécifiques aux cadres et des syndicats plus généraux qui regroupent diverses catégories de salariés (y compris les cadres). Dans les deux cas, ces syndicats sont affiliés aux centrales syndicales. Les cadres sont également affiliés à des organisations spécifiques établies au niveau confédéral. Ils peuvent par ailleurs être représentés par des structures spécifiques, indépendantes et de moindre envergure. Par exemple :

- ▶ en France, il existe cinq confédérations principales, qui disposent toutes d'un syndicat spécifique aux cadres. Il existe également des syndicats affiliés spécifiques aux cadres ;
- ▶ en Italie, chacune des trois confédérations principales a mis en place un syndicat spécifique aux cadres au plan national. Il existe par ailleurs quelques autres syndicats et un certain nombre d'associations spécifiques aux cadres ;
- ▶ en Pologne, il existe deux confédérations syndicales importantes structurées différemment. Les cadres sont représentés par des syndicats au même titre que les autres travailleurs. Certains syndicats représentent principalement les cadres, et une organisation les représente exclusivement ;
- ▶ au Portugal, les deux confédérations principales disposent chacune d'une structure spécifique aux cadres, auxquelles s'ajoutent des syndicats affiliés spécifiques. Certains syndicats indépendants spécifiques aux cadres existent également ;
- ▶ en Roumanie, il existe plusieurs centrales syndicales dont les syndicats affiliés regroupent soit diverses catégories de salariés, soit des groupes spécifiques, comme les chercheurs ;
- ▶ en Slovaquie, une confédération syndicale prépondérante et deux confédérations de moindre envergure rassemblent des syndicats affiliés, autonomes dans une large mesure. On peut considérer que certains de ces syndicats représentent exclusivement les cadres.
- ▶ en Slovénie, il existe sept confédérations syndicales. Les cadres sont essentiellement représentés par les syndicats affiliés aux confédérations les plus importantes. Il existe également des syndicats non affiliés qui représentent certains cadres en particulier, comme les médecins.
- ▶ en Espagne, ce sont les deux confédérations syndicales les plus importantes qui disposent de structures spécifiques aux cadres. Il existe par ailleurs certains syndicats indépendants qui représentent exclusivement les cadres.

### ***Les structures statutaires :***

Certains pays appliquent depuis toujours une distinction statutaire entre les ouvriers, les employés du secteur privé et les fonctionnaires. En conséquence, il existe plusieurs organisations sectorielles qui représentent les ouvriers et une organisation qui regroupe les employés des diverses branches du secteur privé. Dans ce cas, les cadres sont principalement représentés par les organisations syndicales d'employés, au sein desquelles certaines structures spécifiques sont mises en place à leur intention.



Ce modèle est à l'origine de structures similaires en Autriche et en Belgique :

- ▶ en Autriche où il existe une confédération. Les cadres sont, pour la plupart, membres de l'une des cinq fédérations affiliées (une pour les employés du secteur privé et plusieurs pour le secteur public) et disposent d'une structure spécifique au plan national ;
- ▶ en Belgique, deux confédérations syndicales importantes disposent de structures spécifiques aux cadres au sein de leurs organisations syndicales d'employés. Un certain nombre de cadres sont par ailleurs membres d'une troisième confédération. Il existe également des organisations syndicales indépendantes qui représentent exclusivement les cadres.

Les structures sont différentes dans un certain nombre d'autres pays. Elles occupent une place intermédiaire entre les structures verticales et statutaires. Cependant la distinction entre les deux types de statut pour les ouvriers et pour les employés continue d'avoir quelques conséquences.

- ▶ en Allemagne, une confédération regroupe huit syndicats affiliés. Tous représentent des cadres. Il existe par ailleurs plusieurs structures spécifiques aux employés et aux cadres ;
- ▶ aux Pays-Bas, les cadres sont essentiellement représentés au sein de fédérations, affiliées à trois confédérations. L'une d'entre elles est destinée aux employés et représente nombre de cadres.

### 2.1.2 LE MODÈLE FONDÉ SUR LES QUALIFICATIONS

Dans certains pays, les divers niveaux de qualifications ont joué un rôle particulièrement important dans les processus de structuration, différents syndicats organisant la représentation des ouvriers, des employés ou des universitaires.

#### **La structuration selon les qualifications :**

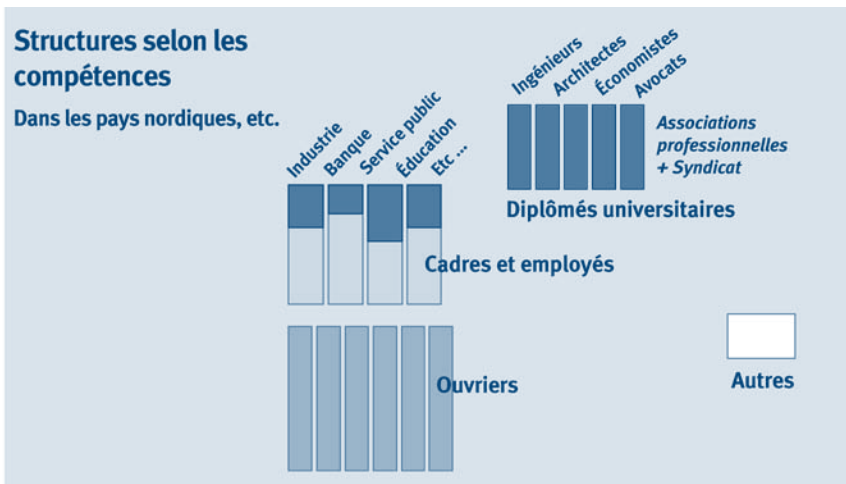
Cette évolution est à l'origine de trois types de confédérations nationales, auxquels correspondent les trois groupes de salariés :

- ▶ les employés ;
- ▶ les ouvriers ;
- ▶ les diplômés d'université.

Les confédérations spécifiques aux ouvriers ou aux employés sont structurées en fonction des différents secteurs économiques ou industriels.

Les confédérations qui représentent les diplômés d'université sont structurées selon les diplômes et les professions (ingénieurs, architectes, juristes, économistes, etc.). Ces organisations exercent à la fois des fonctions propres aux syndicats et aux associations professionnelles.

La plupart des cadres sont membres des confédérations qui représentent les employés et les diplômés d'université.



Ces structures fondées sur les qualifications sont particulièrement développées dans les pays scandinaves, comme le Danemark, la Finlande et la Suède:

- ▶ au Danemark où il existe trois confédérations. Les cadres sont principalement représentés par des syndicats affiliés à deux d'entre elles. Il existe également une association de cadres ;
- ▶ en Finlande où il existe trois confédérations, dont deux représentent les cadres . La confédération des employés est structurée à la fois selon les secteurs et les professions ;
- ▶ en Suède où il existe trois confédérations centrales, dont deux représentent les cadres. Il existe également une organisation indépendante spécifique aux cadres.

Ce type de structure a influencé divers syndicats dans d'autres pays :

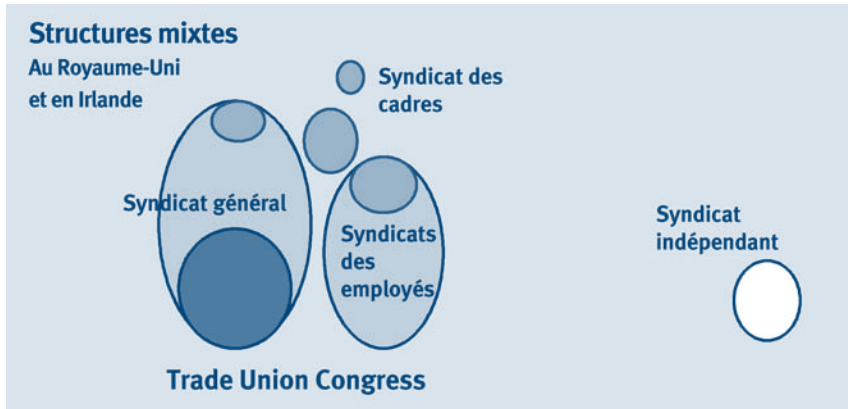
- ▶ la Norvège où par rapport aux autres pays nordiques, la relation avec les niveaux de qualifications est moindre. Ce pays compte quatre confédérations syndicales. Deux d'entre elles sont principalement structurées selon les secteurs et les deux autres en fonction des professions. La plupart des cadres sont membres de leurs syndicats affiliés. Certains cadres sont par ailleurs membres de syndicats indépendants ;
- ▶ l'Estonie où il existe deux confédérations principales qui regroupent plusieurs syndicats. L'une, structurée principalement selon les secteurs, représente essentiellement les ouvriers ; l'autre est davantage tournée vers les professions. Les cadres sont affiliés à ces confédérations selon leur secteur d'activité ou leur profession. En dehors de ces confédérations, il existe également quelques syndicats autonomes d'envergure limitée ;
- ▶ la Hongrie où les cadres sont représentés au sein des six confédérations principales. Cinq d'entre elles regroupent différentes catégories de salariés et l'une de ces confédérations représente les universitaires.

### **2.1.3 LES MODÈLES ORGANISATIONNELS MIXTES**

Dans certains pays, des syndicats initialement structurés en fonction des secteurs d'activité ou du type de profession ont souhaité élargir le nombre de leurs affiliés et ont inclus d'autres groupes de travailleurs. Ils ont finalement fusionné.

#### ***Les structures mixtes :***

Cette évolution a entraîné la coexistence d'une grande variété de types de structures. Les cadres peuvent notamment être membres de :



- ▶ syndicats de cadres ;
- ▶ structures spécifiques aux cadres au sein des syndicats d'employés ;
- ▶ structures spécifiques aux cadres au sein de syndicats généraux.

C'est en particulier le cas au Royaume-Uni et en Irlande :

- ▶ au Royaume-Uni, la plupart des syndicats sont affiliés à une centrale syndicale. Certains syndicats représentent indistinctement les cadres et les autres employés tandis que d'autres représentent exclusivement les cadres ;
- ▶ en Irlande, le modèle organisationnel est relativement similaire, mais les centrales syndicales représentent non seulement des syndicats de la République d'Irlande, mais aussi d'Irlande du Nord et certains syndicats basés en Grande-Bretagne dont les membres travaillent en Irlande.

**Cette typologie succincte donne une idée de la grande variété de modèles à l'origine des différentes structures syndicales.** Ce vaste ensemble de structures syndicales est par ailleurs en constante évolution. En effet, ces structures ne sont pas figées, mais s'adaptent à l'évolution des niveaux de qualification et à la transformation des entreprises, aux changements économiques et à l'évolution de la société en général. Les conventions collectives évoluent également et tiennent souvent compte des phénomènes d'individualisation. Les domaines pris en considération et les services fournis sont également adaptés à l'importance croissante des aspects internationaux, notamment la dimension européenne.

De plus, des **comités nationaux EUROCADRES** ont été établis, au niveau national, dans un certain nombre de pays européens, afin de rassembler les différentes organisations membres d'*EUROCADRES* dans un même pays.

## 2.2. LA PROPORTION DE CADRES SYNDIQUÉS

Le nombre de cadres syndiqués varie d'un pays et d'un secteur à l'autre. La proportion de cadres syndiqués est liée à des facteurs historiques et culturels et dépend de la densité syndicale générale selon les pays et les secteurs. Par ailleurs, la densité syndicale est plus élevée lorsque les cadres disposent de structures syndicales spécifiques qui répondent à leurs besoins particuliers. La densité syndicale est également liée à la place qu'occupent les cadres dans les entreprises, aux fonctions qu'assument en pratique les syndicats, aux services qu'ils sont en mesure de fournir et à leur faculté d'adaptation à l'évolution du contexte économique et social.

Les comparaisons ne sont pas toujours évidentes. A titre d'exemple dans les pays nordiques, certains syndicats cumulent leurs fonctions traditionnelles avec celles d'associations professionnelles. Dans d'autres pays, ces deux types de fonctions sont assumés par des organisations différentes.

Le taux de syndicalisation moyen des cadres en Europe se situe entre 20 % et 25 %, mais il existe d'importants écarts entre les pays. Synthétiquement, il est possible de déterminer 4 groupes :

- a. les pays nordiques affichent le taux de syndicalisation des cadres le plus élevé, dépassant 70 %, au Danemark, en Finlande, en Norvège et en Suède ;
- b. un taux élevé de syndicalisation des cadres, entre 30 % et 70 %, en Belgique, en Autriche et au Portugal ;
- c. un taux moyen de syndicalisation des cadres, entre 15 % et 30 %, en Irlande, aux Pays-Bas, en Grèce, au Luxembourg, en Italie, en Hongrie, en Roumanie, en Estonie et au Royaume-Uni ;
- d. un faible taux de syndicalisation des cadres, entre 5 % et 15 %, en République tchèque, en Allemagne, en France, en Bulgarie, en Espagne et en Pologne.

Au cours des dernières années, les syndicats de cadres ont été confrontés à de nombreux changements : transformation structurelle des entreprises, privatisations et augmentation du nombre de petites et moyennes entreprises. Dans un certain nombre de cas, les syndicats ont éprouvé des difficultés à combattre le chômage, la multiplication des contrats de travail flexibles, la décentralisation et l'individualisation de la négociation des salaires, et diverses

formes de déréglementation. Dans les pays d'Europe centrale et orientale, les syndicats ont été confrontés à des défis déterminants pour leur avenir, et il ne leur a pas été facile d'intégrer à ce processus d'adaptation les nouveaux rôles dévolus aux cadres.

Il est en effet particulièrement difficile de prévoir les tendances futures. Un certain nombre d'initiatives sont prises pour promouvoir et renforcer la syndicalisation. Dans le cadre de la promotion de la syndicalisation, de nouveaux services particulièrement attrayants, liés au travail et au lieu de travail, sont proposés à des membres potentiels (conseil de carrière, conseil juridique, services professionnels, etc.). Le renforcement de la syndicalisation consiste à renforcer les liens entre les membres et leurs syndicats et à inviter davantage de membres à participer aux activités syndicales. La crise financière, économique et sociale actuelle constitue un autre défi que les syndicats doivent relever. Dans ce contexte général, les cadres, avec leurs capacités individuelles et collectives, leurs qualifications, leurs facultés de conception et de formulation d'opinions et de propositions novatrices, continueront à jouer un rôle de premier plan dans les syndicats.

## 3. Les cadres : dialogue social et négociation collective

### 3.1. LE DIALOGUE SOCIAL

Il existe dans l'ensemble des pays européens différentes formes de dialogue social, à savoir :

- a. le dialogue social tripartite (rassemblant les syndicats, les employeurs et les pouvoirs publics) ;
- b. les nombreuses formes de procédures d'information et de consultation ;
- c. les négociations bipartites ou conventions collectives<sup>3</sup> (entre les syndicats et les employeurs).

---

3 La convention de l'OIT sur « le droit d'organisation et de négociation collective » décrit la négociation collective en ces termes : « la négociation volontaire entre les employeurs et les organisations d'employeurs d'une part, et les organisations de travailleurs d'autre part, en vue de régler par ce moyen les conditions d'emploi par des conventions collectives ».



Le dialogue social porte sur les aspects politiques et socio-économiques du travail et de l'emploi, la formation et l'enseignement professionnels, la gestion et les dispositions en matière de sécurité sociale, la vie active, les régimes d'assurance et de pension, la politique de la santé, etc. Nous nous intéresserons ici aux différents aspects qui concernent les représentants des cadres, à l'exclusion de la négociation collective, qui sera abordée au point 3.2.

Le dialogue social tripartite, qui rassemble les syndicats, les représentants des employeurs et les pouvoirs publics, existe dans la plupart des pays, sous des formes diverses : comités économiques et sociaux, organes consultatifs, groupes ad hoc. Habituellement, les cadres sont représentés par des organisations générales avec d'autres groupes d'employés, avec une place spécifique ou non. À titre d'exemple, les syndicats représentant des cadres disposent en France d'un certain nombre de sièges au Conseil économique, social et environnemental ; il existe en Belgique un comité consultatif des cadres qui rassemble les syndicats de cadres et les employeurs sous l'égide du ministère du travail ; la Hongrie dispose d'organes consultatifs qui traitent des questions spécifiques aux cadres.

La protection sociale revêt une importance particulière pour les syndicats en général. Les cadres sont notamment associés au suivi et à la gestion des régimes de pension dans plusieurs pays. En matière d'emploi, les cadres ont conçu différents services pour les personnes à la recherche d'un nouvel emploi, soit directement, comme au Royaume-Uni, soit par l'intermédiaire d'un organe conjoint rassemblant les syndicats de cadres et les représentants des employeurs, comme en France.

Dans le domaine de la formation et de l'enseignement supérieur, les cadres sont actifs dans de nombreux comités et organes liés à des universités, à des centres de formation et sont impliqués dans les systèmes d'accréditation des programmes et d'homologation des diplômes.

Au niveau de l'entreprise, les syndicats participent de différentes manières aux systèmes de relations sociales. Comme les autres salariés, les cadres sont représentés par leurs syndicats dans les conseils d'entreprise, au sein des comités de santé et de sécurité et d'autres organes. Dans certains pays, ils disposent de sièges ou d'organes spécifiques liés aux procédures d'information et de consultation avec les employeurs, notamment en Belgique, en France et en Allemagne.

## 3.2. LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

En Europe, la négociation collective est menée de manière autonome. Cela signifie que les conventions collectives sont à l'origine de la libre définition des politiques salariales et des conditions de travail, selon trois principes essentiels :

- ▶ la liberté syndicale ;
- ▶ la présence des partenaires aux négociations collectives ;
- ▶ la fonction normative des conventions collectives (pour les parties concernées et, dans certains cas, la généralisation de son application par l'intermédiaire de la législation ou d'autres mesures légales).

Il existe une immense variété de conventions collectives. Dans certains pays, les conventions sont applicables à un secteur particulier, au sein d'une branche ou d'une partie d'une branche, représentés par une association d'employeurs. Dans d'autres pays, notamment en Europe centrale et orientale, la plupart des conventions collectives sont conclues au niveau de l'entreprise. Les conventions collectives sont aussi extrêmement diverses quant à leur contenu. Les systèmes de rémunération peuvent être inclus ou non. Même dans le cadre de conventions établissant une échelle des salaires, celle-ci peut ne pas concerner les cadres, leur salaire étant fixé par contrat de travail, en général de manière individuelle et confidentielle, en l'absence de transparence vis-à-vis des représentants syndicaux.

Dans la plupart des pays européens, les cadres participent à la négociation collective et sont couverts par des conventions collectives par l'intermédiaire de leurs syndicats, à l'image d'autres employés. Ils sont néanmoins exclus de ces processus dans quelques pays. Mais dans les deux cas, certaines dispositions particulières des conventions générales ou de conventions spécifiques peuvent être applicables aux cadres.

### 3.2.1. LES CADRES GÉNÉRALEMENT EXCLUS DES CONVENTIONS COLLECTIVES

Ce groupe rassemble les principaux pays qui ont recours à une définition des cadres aux conséquences excluantes.

En Belgique, la négociation collective est menée au plan national, sectoriel et au niveau de l'entreprise. Le plan sectoriel est considéré comme le plus important. La situation des cadres varie par conséquent d'un secteur à l'autre. Dans le secteur privé, les cadres ne sont en général pas couverts par des

conventions collectives et ne sont protégés que par le code du travail et certaines dispositions négociées dans les contrats de travail individuels. Dans les secteurs non commerciaux (services parapublics, y compris les hôpitaux), les cadres sont généralement couverts, à l'exclusion des aspects relatifs au temps de travail. La couverture des cadres par l'intermédiaire des conventions collectives est très faible.

Au Luxembourg, seuls les cadres du secteur public semblent être couverts par des conventions collectives. Le droit du travail les a exclus des conventions collectives conclues dans le secteur privé depuis 1965, ce qui n'est pas de nature à permettre l'extension de la couverture de ces conventions aux cadres, et notamment aux cadres supérieurs

Au Royaume-Uni, la directive sur le temps de travail a été transposée plus tard que dans les autres pays européens. Bien que contribuant à une réduction du temps de travail réel des cadres, l'utilisation dans la législation d'une définition excluante pour les cadres demeure une source de confusion et une faiblesse potentielle. Davantage que d'autres employés, les cadres sont susceptibles d'être affiliés à un syndicat et, lorsque leur statut est reconnu par leur employeur, il est probable qu'ils soient couverts par une convention collective spécifique aux cadres, soit au plan national, comme c'est le cas des enseignants, soit au niveau de l'entreprise dans le secteur privé. La multiplication des contrats individuels et la réduction de la couverture des conventions collectives ont conduit le TUC à aider les syndicats de cadres à élaborer un code de conduite relatif, notamment, à la mobilité et au développement professionnel.

### **3.2.2. LES CADRES GÉNÉRALEMENT COUVERTS PAR LES CONVENTIONS COLLECTIVES**

Dans la plupart des pays, les cadres sont couverts par des conventions collectives, comme d'autres employés, et participent à la négociation collective par l'intermédiaire de syndicats généraux ou spécifiques aux cadres. Les top managers en sont généralement exclus, et si certains points peuvent ne pas s'appliquer aux cadres, d'autres aspects font l'objet de dispositions particulières à leur intention.

Ceci est principalement le cas dans de nombreux pays : l'Autriche, la Bulgarie, la Croatie, Chypre, la République tchèque, le Danemark, l'Estonie, la Finlande, la Lettonie, l'Allemagne, la Grèce, la Hongrie, Malte, les Pays-Bas, la Norvège, la Pologne, le Portugal, la Slovaquie, la Slovénie et l'Espagne. Cette couverture

demeure néanmoins très différente d'un pays à l'autre. Ces pays ont souvent été caractérisés par l'absence d'une définition claire des cadres (excluante ou spécifique). Ceci influence considérablement la négociation collective. L'absence de loi excluante et d'une loi spécifique a fortiori, permet aux cadres d'être couverts par les conventions collectives. Bien que cette situation soit sans aucun doute préférable à l'exclusion, les conventions collectives, appliquées de manière générale ne prévoient que rarement des avantages supplémentaires spécifiques aux cadres (quant à la formation, la mobilité, les régimes de pension complémentaire et autres).

Certaines conventions complémentaires sont conclues dans quelque pays, mais peuvent être limitées à certains secteurs ou entreprises. L'Autriche en est l'exemple le plus représentatif. Ceci est également le cas en Grèce.

Bien que les conventions collectives couvrent en général les cadres dans ces pays, les différences sont néanmoins considérables. Aux Pays-Bas et en Autriche, les cadres sont plus ou moins systématiquement couverts par des conventions collectives conclues pour l'ensemble des salariés ou pour les employés au sens large. Au Portugal, le taux de couverture est fonction de la disposition des secteurs concernés et de la force des syndicats. En Finlande, il varie selon les secteurs, et les syndicats sont confrontés à une exclusion croissante des hauts fonctionnaires.

Il convient de noter, par ailleurs, que certaines catégories de cadres peuvent être exclues en Allemagne. Cette exclusion est en l'occurrence volontaire ou automatique (*Aussertarifliche Angestellte*). Les cadres peuvent renoncer expressément à la couverture des conventions collectives lors de la signature des contrats de travail. Cette possibilité d'exclusion automatique est prévue par des conventions collectives qui établissent certains paramètres justifiant l'exclusion des cadres. Les cadres qui décident d'une exclusion volontaire bénéficient en général d'autres avantages (pensions complémentaires, primes, etc.).

Le Danemark présente une situation différente. Les cadres, généralement couverts par des conventions collectives dans le secteur public, le sont de manière inégale dans le secteur privé. Cependant, dans le secteur public, des négociations spécifiques peuvent compléter les conventions générales, notamment pour les cadres. Le secteur privé connaît une tendance croissante à la négociation séparée des contrats.

Ces conventions sont généralement conclues au niveau national (intersectoriel), sectoriel et/ou de l'entreprise. Au cours de ces dernières années, dans le secteur privé, davantage de conventions ont été conclues au niveau de l'entreprise, au détriment des conventions sectorielles.

### **3.2.3. LES CADRES BÉNÉFICIAIRES DE CONVENTIONS SPÉCIFIQUES**

Il existe dans certains pays une grande variété de situations. Les cadres sont couverts par des conventions collectives, qu'il s'agisse de conventions générales (y compris d'autres catégories de salariés) ou de conventions spécifiques aux cadres. Par ailleurs, une convention générale peut comprendre des dispositions spécifiques ou des annexes particulières, spécifiques aux cadres.

En France, les conventions de branche (sectorielles) ou conclues au niveau de l'entreprise comprennent des sections spécifiquement applicables aux cadres, sous la forme de clauses ou d'annexes particulières. De plus, dans certains secteurs, des conventions spécifiques aux cadres ont été conclues parallèlement à celles qui couvrent d'autres catégories d'employés. Une convention collective conclue en 1947, toujours d'application, est à l'origine de l'AGIRC, l'organisme fédérateur des institutions de retraite complémentaire applicable aux cadres et assimilés.

En Italie, les conventions relatives aux cadres se fondent sur la définition des Quadri, qui date de 1985. De nombreuses conventions spécifiques aux cadres complètent désormais les conventions générales, qui, néanmoins, sont toujours d'application. La pratique courante montre que, en dehors de ces conventions générales, des accords particuliers offrent aux cadres des avantages supplémentaires. Ces accords portent notamment sur des aspects tels que la formation, la mobilité et le temps de travail. Ils s'appliquent à certains secteurs et résultent de la loi sur les Quadri et des actions entreprises par les syndicats de cadres italiens.

En Suède, des conventions collectives pour les cadres existent dans certaines branches nationales et s'appliquent à l'ensemble du personnel à l'exception des cadres dirigeants, qui sont exclus de la législation du travail et des conventions collectives. Ceci a entraîné la conclusion de conventions au niveau local. Ces conventions collectives portent sur l'ensemble des aspects, comme les salaires, le temps de travail, les pensions et les conditions générales.

### 3.3. LES CONFLITS DE TRAVAIL

La plupart des pays ont connu des conflits de travail au cours de ces quelques dernières années. L'importance et l'intensité de ces conflits a varié d'un pays à l'autre. La Suède et Malte n'ont pas connu de conflits importants depuis 2005.

Ces conflits sont principalement liés aux conditions de travail, à la charge de travail et aux salaires. Les différends quant aux régimes de pension, à la sous-traitance et à l'externalisation, aux restructurations et au budget de l'enseignement sont également générateurs de conflits.

Les pétitions, les protestations, les manifestations sont autant de formes d'actions syndicales à l'intérieur ou à l'extérieur des entreprises. La grève, si elle est la plus visible, n'est pas pour autant l'unique moyen de mener une action syndicale. Il est souvent plus difficile d'entrer en grève dans les entreprises privées, et de nouvelles discussions ont eu lieu concernant le droit de grève dans le secteur public. Les cadres participent fréquemment à diverses actions syndicales, même s'ils sont souvent réticents à prendre part à une grève, notamment dans les pays où le dialogue social est fortement développé, comme en Autriche et en Belgique. Cependant, lorsque les circonstances l'ont exigé, de nombreux cadres ont pris part aux grèves générales, et les ont parfois organisées.

Des grèves importantes organisées par les cadres ont notamment eu lieu en Bulgarie (enseignants), en République tchèque (instituteurs de maternelle et enseignants), en Finlande (bureaux d'études et consultants), en Allemagne (médecins des hôpitaux universitaires, pilotes de ligne), en Pologne (enseignants, médecins de la santé publique), en Slovénie (médecins, juges) et en Espagne (pilotes, médecins).

### 3.4. LE DIALOGUE SOCIAL ET LA NÉGOCIATION COLLECTIVE AU PLAN EUROPÉEN

Depuis sa création en 1993,<sup>4</sup> *EUROCADRES* représente les cadres dans le dialogue social européen. Ce processus est mené en coopération avec la CES

---

4 Depuis 1999, la « CEC European Managers » prend part à ce processus dans le cadre d'un accord conjoint entre *EUROCADRES* et la CES.

(la Confédération européenne des syndicats), qui représente l'ensemble des catégories de salariés.

Le dialogue social européen comprend :

- ▶ un échange régulier d'informations avec les institutions européennes (Commission, Conseil, Parlement) ;
- ▶ des réunions avec les organisations européennes d'employeurs ;
- ▶ la consultation obligatoire des partenaires sociaux par la Commission européenne sur les matières relatives aux affaires sociales (conformément à l'article 137 du traité CE) ;
- ▶ les négociations avec les employeurs en vue d'adopter des accords-cadres et d'autres instruments (comme les cadres d'action, les lignes directrices, les avis communs, etc.) ;
- ▶ la participation dans divers comités, comme le comité du dialogue social (qui réunit la Commission, les syndicats et les organisations d'employeurs), le sommet social tripartite pour la croissance et l'emploi (auquel participent le Conseil, la Commission, les syndicats et les organisations d'employeurs), le forum des pensions (qui rassemble la Commission, les États membres de l'UE, les institutions de retraite, les syndicats et les organisations d'employeurs), etc.

Beaucoup d'entreprises multinationales connaissent des développements importants, dans lesquels les cadres sont impliqués, concernant le dialogue social sectoriel européen et les comités d'entreprise européens.

L'objectif est de réaliser des progrès dans des domaines essentiels particulièrement importants pour les cadres, comme l'emploi, les conditions de la mobilité, la reconnaissance des qualifications et des diplômes, l'enseignement et l'apprentissage tout au long de la vie, l'égalité des chances, les conditions de travail et le temps de travail, etc.

*EUROCADRES* est reconnu comme partenaire social européen. *EUROCADRES* met en avant les points de vue des cadres, leurs exigences et leurs propositions, dans le cadre des processus de négociation. Sur certains points particuliers, *EUROCADRES* s'assure que des dispositions spécifiques sont énoncées à l'intention des cadres. C'est notamment le cas pour les dispositions spécifiques de l'accord-cadre sur le travail à temps partiel et du cadre d'action sur l'égalité hommes-femmes. Sur d'autres points, *EUROCADRES* préfère s'assurer que la situation des cadres est prise en considération par des dispositions plus générales, c'est par exemple le cas de l'accord-cadre sur le télétravail.

Lorsque ces accords sont transposés dans la législation ou dans des accords nationaux, les organisations membres d'*EUROCADRES* aux niveaux nationaux sont en mesure de veiller à une application de ces dispositions adaptée aux différents contextes.

La qualité de la formation et de l'enseignement supérieur, l'accès sans distinction, une réelle reconnaissance mutuelle des qualifications et des diplômes, etc. constituent des objectifs fondamentaux pour les cadres. C'est pourquoi *EUROCADRES* est particulièrement actif dans le domaine de l'enseignement et de la formation et est un partenaire du processus de Bologne, destiné à créer un espace européen de l'enseignement supérieur.

## 4. Les cadres : nouvelles tendances

L'environnement du travail est en mutation. Les cadres sont confrontés à une transformation des emplois et des conditions de travail. Ils représentent une proportion croissante de la main-d'œuvre avec une répartition inégale entre les hommes et les femmes. Leur niveau de qualification est plus élevé et les diplômés de l'enseignement supérieur acquièrent une importance croissante. Ils sont tenus de continuellement mettre à jour leurs compétences alors qu'ils sont plus que jamais confrontés à la précarité de l'emploi et au chômage. Ce contexte est à l'origine d'une tension entre les garanties accordées par les conventions collectives et les processus d'individualisation.

### 4.1. UN GROUPE CROISSANT

Les cadres représentent une **proportion croissante de la main-d'œuvre européenne**, soit 19 % des employés. Au sein de l'Union élargie, ils correspondent aux grands groupes 1 et 2 de la CIP. Un cadre sur trois travaille dans le secteur public.<sup>5</sup> Nombre d'entre eux sont employés dans le secteur sans but lucratif de la santé et des services sociaux. Dans la catégorie des cadres fonctionnels, plus de 40 % d'entre eux travaillent dans le secteur public.

**La proportion moyenne de femmes cadres** dans l'UE-27 est de 46 %. Si cette proportion est importante, elle occulte néanmoins de considérables dispari-

<sup>5</sup> Voir également « P&MS in Europe, labour market position and unionism » rapport de Guy van Gyes in Organising P&MS, *EUROCADRES*, 2005.



tés au sein du groupe des managers CITP 1. Dans cette catégorie, seuls 34 % du personnel sont des femmes. Bien que le groupe des femmes cadres soit en augmentation, nombre d'entre elles occupent les postes inférieurs et les plus précaires. D'autres injustices viennent s'ajouter à cette inégalité fondamentale, notamment l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, qui demeure particulièrement important au sein du groupe des cadres. Il convient également d'ajouter que bon nombre de ces femmes cadres travaillent à temps partiel. Il est toutefois incontestable que l'écart de rémunération est inversement proportionnel au niveau d'études.

## 4.2. DES NIVEAUX DE QUALIFICATIONS PLUS ÉLEVÉS

Une autre tendance remarquable au sein du groupe des cadres est le niveau plus élevé des qualifications. Les diplômes de l'enseignement supérieur sont plus importants que jamais pour obtenir un poste de cadre.

L'emploi a pour exigence principale **le niveau élevé de connaissances ou de compétences**. Cette « professionnalisation » met au premier plan des priorités l'autonomie au travail et l'utilisation et le perfectionnement des compétences. L'enseignement et la formation tout au long de la vie sont des enjeux auxquels sont de plus en plus confrontés les syndicats. En conséquence, les possibilités de mobilité verticale au sein d'une société s'amenuisent. C'est-à-dire qu'il est de moins en moins probable que les cadres débutent leur carrière au bas de l'échelle avant d'être promus au sein de la société. L'évolution constante des exigences en matière de compétences implique un risque accru de licenciement des travailleurs plus âgés.

Au cours des dernières années, dans le contexte d'une société fondée sur la connaissance, le développement de l'emploi des cadres s'est particulièrement manifesté dans le secteur des services de pointe et dans les activités de recherche. Cette tendance devrait se poursuivre à l'avenir, notamment si les États membres de l'UE respectent leurs engagements à augmenter leurs dépenses en R&D à hauteur de 3 % du PNB.

## 4.3. DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS

Les cadres assument différentes responsabilités au sein des entreprises, dans les domaines technique, économique et social. Mais les entreprises ne fonctionnent pas de manière isolée, et leur environnement illustre les consé-

quences de leurs activités. Le concept de « **responsabilité sociale des entreprises** » (RSE) s'est développé au fur et à mesure de l'importance accordée à l'interaction des politiques des entreprises et de leur environnement (politique, économique, environnemental, culturel, social, etc.).

Un certain nombre d'initiatives ont attiré l'attention sur le concept de « citoyenneté d'entreprise ». Différentes mesures ont été mises en œuvre, parmi lesquelles des évaluations de l'impact social, des audits sociaux internes ou externes, des chartes, des codes de conduite, des labels (parfois liés à la promotion du commerce équitable), des agences de notation des entreprises, etc. La multiplicité des perspectives est à l'origine de certaines confusions. Il est à craindre qu'une conception aussi large de la RSE ne soit détournée et vise en définitive à justifier des campagnes et des projets commerciaux trompeurs.

Ces différents aspects ont élargi les responsabilités des cadres, dans un contexte caractérisé par des tensions entre différents modèles de gestion d'entreprise, notamment entre les modèles traditionnels fondés sur la valeur pour les actionnaires et le **modèle européen de gestion**, qui tient compte de certaines caractéristiques de la culture européenne (les systèmes de protection sociale et de solidarité, l'importance des services publics, la reconnaissance des syndicats, le rôle de la négociation collective, les règles relatives à l'information et à la consultation des salariés). Parmi les éléments essentiels que soutient *EUROCADRES* dans ses campagnes pour une « gestion européenne responsable », il convient de mentionner le besoin de mécanismes transparents, de participation de l'ensemble des partenaires et d'intégration de la RSE dans les modèles de gestion.

#### 4.4. UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PRÉCAIRE

Auparavant, le groupe des cadres était considéré comme un groupe professionnel disposant d'un haut niveau de sécurité de l'emploi et d'évidentes possibilités de développement de carrière dans une même entreprise. Suite à la restructuration des entreprises, à la flexibilité et au chômage général, ce type de sécurité de l'emploi et de stabilité de la carrière est révolu pour l'ensemble des cadres dans l'UE. Bien que ce groupe occupe encore, en termes relatifs, une place plus favorable sur le marché du travail que la plupart des autres travailleurs, le chômage et le sentiment de précarité de l'emploi font partie intégrante de la carrière d'une minorité significative des cadres en Europe aujourd'hui.

La déréglementation des marchés du travail a conduit une proportion croissante de travailleurs dans une série de **situations d'emploi atypiques**, comme l'emploi temporaire. La situation du nombre croissant de cadres en Europe fait apparaître que ce groupe professionnel subit de plus en plus les répercussions de cette tendance. Les contrats à durée déterminée (pour une certaine période ou pour l'accomplissement d'une tâche déterminée) représentent 15 % des contrats de cadres CITP 2 et 8 % des contrats de cadres CITP 1.

Quelles en sont les conséquences ? Une étude,<sup>6</sup> réalisée au Royaume-Uni, a révélé que les cadres qui ne disposent que de ce type de contrats sont marginalisés en termes de possibilités de formation et de consultation au travail, et que ces conséquences sont particulièrement dommageables pour les femmes.

Selon l'enquête sociale européenne<sup>7</sup>, entre 20 % et 25 % des cadres interrogés affirment avoir été au chômage et à la recherche d'un nouvel emploi pendant plus de trois mois au cours de leur carrière. En réponse à la question « Est-il, selon vous, facile de trouver ailleurs un emploi équivalent ou meilleur ? », les cadres ne se sont pas contentés de répondre « oui » ou « non ». En effet, les réponses sont plus complexes. D'importantes différences régionales apparaissent dans les réponses quant aux possibilités d'emploi. Les cadres des régions d'Europe centrale et orientale affichent un point de vue nettement plus pessimiste concernant leurs chances de trouver un emploi ailleurs. Les cadres fonctionnels affichent généralement une opinion plus sceptique quant à leurs possibilités de trouver facilement un emploi équivalent ou meilleur.

**Les jeunes éprouvent des difficultés particulières.** Le chômage des jeunes demeure deux fois supérieur à celui des travailleurs plus âgés. La plupart des jeunes qualifiés éprouvent toujours des difficultés à trouver du travail, et, lorsqu'ils y parviennent, ne se voient offrir que des contrats à durée déterminée, et les tâches qui leur sont confiées ne correspondent pas à leurs qualifications. De nombreux jeunes connaissent des conditions de travail précaires (salaires décroissants, précarité considérable, faibles perspectives d'avenir, auxquelles s'ajoutent les répercussions des formes atypiques d'emploi).

---

6 Hoque, K.; Kirkpatrick, I.(2003)., « Non-standard Employment in the Management and Professional Workforce: Training, Consultation and Gender Implications », *Work Employment and Society*, Vol.17 (4), pp.667-689.

7 Enquête sociale européenne, 2006, 3e tour, données pondérées pour les pays participants suivants : AT, BE, CH, DE, DK, EE, ES, FI, FR, GB, HU, IE, NL, NO, PL, PT, SE, SI, SK. R Jowell et l'équipe centrale coordonnée, enquête sociale européenne 2006/2007 : rapport technique, Londres : Centre des études sociales comparatives, City University (2007).

L'intégration des jeunes sur le marché du travail est actuellement caractérisée par le travail intermittent, des indices de rotation élevés et une incertitude prolongée. Le problème ne se résume par conséquent pas à un manque de possibilités d'emploi, mais concerne également la nature des secteurs socio-professionnels qui rassemblent les jeunes.

Concernant les formes atypiques d'emploi, les contrats de travail à temps partiel et les contrats temporaires sont devenus la norme pour les jeunes cadres fonctionnels (âgés de moins de 30 ans). Dans les données récoltées par l'enquête sociale européenne de 2006, presque 30 % des jeunes cadres sont employés à durée déterminée, un sur cinq travaille à temps partiel et le même nombre a déjà connu une période de chômage supérieure à trois mois.

## 4.5. LA FLEXIBILITÉ ET L'INDIVIDUALISATION

La tendance à davantage de flexibilité et ses répercussions sur le marché du travail font l'objet de nombreux débats en Europe. La déréglementation des marchés du travail a conduit une proportion croissante de travailleurs dans une série de situations d'emploi atypiques, et a entraîné l'individualisation des dispositions des contrats. Le groupe des cadres est particulièrement confronté à cette tendance à la flexibilité et à l'individualisation. Trois aspects sont fondamentaux : les dispositions individualisées dans les conventions collectives, les contrats de travail individuels et le développement des emplois indépendants.

### 4.5.1. LES DISPOSITIONS INDIVIDUALISÉES

Pour les salariés couverts par les conventions collectives, un certain nombre de dispositions ne sont plus régies par la convention collective, mais sont individualisées. Ces dispositions concernent particulièrement les cadres.

Dans un contexte caractérisé par l'intensification du travail et une surcharge importante pour un certain nombre de cadres, **le temps de travail** est une question sensible, notamment quant à la dérogation individuelle autorisée par l'article 18 de la directive européenne de 1993, dont la révision fait encore l'objet de discussions au Parlement européen et au Conseil.

Le travail des cadres est le plus souvent évalué en termes de tâches, de délais et de résultats, et non pas en heures de travail. Ceci est à l'origine de situations nouvelles :

a) les salaires « tout compris », qui rétribuent par le versement d'une somme mensuelle l'ensemble du temps de travail, y compris les heures supplémentaires, le temps consacré aux voyages professionnels, etc., avec un problème de transparence en termes d'équité et de pression potentielle à travailler toujours davantage ;

b) ce qu'il est convenu d'appeler le temps de travail fondé sur la confiance. Dans ce cas, l'employeur ne se préoccupe pas du temps de travail, mais se limite à formuler des objectifs en termes de délais et de résultats. Le cadre fonctionnel ou le manager jouissent d'une autonomie complète pour les atteindre. Dans ce contexte, il est nécessaire de pouvoir compter sur un haut degré de confiance mutuelle et de responsabilité.

Quant à la **flexibilité des rémunérations** d'un certain nombre de cadres, une partie plus ou moins importante de leurs revenus est basée sur différents systèmes, comme le salaire à la tâche, les primes ou une participation aux bénéfices.

Cette individualisation peut ou non faire l'objet de contrats individuels. Elle peut ou non être définie ou contrôlée par des règles négociées et établie par des conventions collectives. Dans le cas des dispositions individualisées, les syndicats de cadres ont conduit des **initiatives de contrôle et de conseil**. Ils cherchent à ce que ces dispositifs individualisés soient contrôlés si possible par des conventions collectives : recherche de transparence, définition de règles, dispositifs de suivi et bilans, procédures d'appel. Les syndicats ont également développé, sous diverses formes selon les pays et les secteurs, des services de conseil afin que leurs adhérents ne soient pas isolés face aux processus d'individualisation.

#### **4.5.2. LES CONTRATS DE TRAVAIL INDIVIDUELS**

Ces contrats de travail individuels confient en général l'exécution d'une tâche particulière. Les parties conviennent d'un délai et d'une rémunération de base. Le reste est passé sous silence. C'est une zone située à mi-chemin entre travail salarié et activité indépendante. Cependant, la signature d'un contrat de travail donne accès à la protection légale minimale dont bénéficient les salariés.

Le développement des contrats individuels semble plus difficile à apprécier. Il semble que ce phénomène touche tous les pays, mais dans des proportions extrêmement diverses. Son impact est plus particulièrement souligné dans les pays comme l'Autriche et la Suède (avantages supérieurs aux conventions

en échange de responsabilités accrues), en Irlande (pour le cas des contrats à durée déterminée de moins d'un an), ou encore au Danemark et en Suède (zones d'exceptions tolérées dans les conventions collectives). Au Royaume-Uni, la pratique de la « déreconnaissance » des syndicats dans les entreprises pousse également à l'individualisation des contrats et à la disparition des conventions collectives. Cependant, ce phénomène ne touche pas seulement les cadres, mais l'ensemble des salariés britanniques.

#### **4.5.3. LES EMPLOIS INDÉPENDANTS**

Un travailleur est qualifié d'indépendant s'il n'est plus lié par un contrat de travail, mais par un contrat commercial. Les anciens salariés d'une entreprise peuvent devenir des quasi-entrepreneurs n'ayant qu'un seul client, à savoir leur ancien employeur. Mais ils sont externes à l'entreprise et ne sont plus couverts par des conventions collectives. De plus, ils sont souvent considérés par les régimes sociaux (assurance maladie, chômage, retraite) et d'imposition comme des entreprises.

Il existe deux conceptions principales relatives à ce nouveau type d'emploi indépendant. La première qualifie ces travailleurs de nouveaux « multijobistes ». Il s'agit traditionnellement d'un cadre fonctionnel hautement qualifié. Ce nouveau type de travailleur indépendant « multijobiste » est défini comme un « travailleur qui possède de multiples emplois et contrats avec de nombreuses sociétés » et exploite de manière flexible un ensemble unique de capacités et de compétences pour chaque situation d'emploi. On affirme que ces travailleurs aspirent à être les maîtres de leur destin, et accordent une importance fondamentale à leur autonomie, à la prise d'initiative et de risques et à d'autres aspects personnels, extrapécuniaires, de leur travail. Par opposition, la seconde conception considère que l'existence de ce nouveau type de travailleur indépendant est principalement liée au comportement des grandes sociétés qui privilégie le recours à la main-d'œuvre indépendante et à la sous-traitance plutôt qu'à des salariés engagés sur une base contractuelle permanente. Ce point de vue donne à penser que ces nouveaux travailleurs indépendants sont dans une large mesure des « réfugiés économiques » qui ne sont pas en mesure de trouver un emploi permanent. En conséquence, ces travailleurs indépendants « marginalisés » perçoivent des revenus faibles et variables et préféreraient bénéficier d'un statut de salarié s'ils en avaient la possibilité.

Alors que les emplois indépendants de jeunes cadres fonctionnels, notamment dans les domaines de la recherche et des projets de développement

sont assimilables à des emplois précaires, il existe par ailleurs le modèle du cadre indépendant qui travaille dans de bonnes conditions, perçoit des rémunérations élevées, et assume notamment les fonctions de manager par intérim ou de gestionnaire de projet pour des tâches déterminées. En Autriche, les partenaires sociaux ont fondé leur propre agence pour structurer ce qu'il est convenu d'appeler la gestion des tâches.

Le développement des travailleurs indépendants est observable dans l'ensemble des pays européens. Cette tendance est particulièrement inquiétante dans certains pays. Le nombre de cadres indépendants augmente rapidement, notamment en Grèce.

Aux Pays-Bas, cette tendance à l'augmentation des « zzzpers », les travailleurs indépendants sans employés, concerne particulièrement les nouvelles professions, comme les spécialistes informatiques. Leur situation au regard des syndicats traditionnels demeure incertaine.

Il convient de noter le cas particulier des cadres fonctionnels indépendants qui bénéficient du statut de salarié en France. Il s'agit en l'occurrence des journalistes et des spécialistes de la communication et du spectacle.

Il convient également de mentionner le cas des « *parasubordinati* » et le nouveau « *contratti di collaborazione a progetto* » en Italie. Cette nouvelle forme d'emploi possède des caractéristiques propres au travail salarié et au travail indépendant. Ce travail indépendant, avec une responsabilité individuelle et une extrême individualisation des salaires, des primes et du temps de travail comprend la signature d'un contrat et une couverture sociale (à l'exclusion des pensions), à l'image du travail salarié. On estime que 10 % des salariés travaillent de la sorte en Italie. Les cadres concernés sont de plus en plus nombreux. Les trois principaux syndicats italiens, la CGIL, la CISL et l'UIL ont mis en place des organes représentatifs des *parasubordinati*, parallèlement aux structures existantes pour les cadres traditionnels.

Le syndicat espagnol UGT a également mis en place un organe spécifique aux travailleurs indépendants (professions libérales et indépendants) en réaction au développement de ce type d'emploi.

Les syndicats belges ont fait campagne contre le phénomène des « faux indépendants » et souhaitent que la législation protège les travailleurs indépendants de tout lien hiérarchique et dépendant avec le donneur d'ordre à l'origine de la transaction, ce qui, dans le cas contraire, équivaldrait à établir

une relation d'emploi de facto. Dans de tels cas, la loi pourrait estimer que le travailleur indépendant est en réalité un employé de l'entreprise donneuse d'ordre.

Cette pratique, appliquée aux cadres, semble avoir pris des proportions démesurées dans de nombreux pays. Par ailleurs, les politiques publiques, y compris les politiques européennes, qui encouragent les activités entrepreneuriales et l'externalisation de la production des grandes entreprises, ne peuvent que contribuer au développement de ces formes d'emploi indépendant.

La représentation syndicale de ces travailleurs est l'un des grands enjeux : doivent-ils être considérés comme des salariés ou des entrepreneurs ? La première option semble correspondre davantage à la réalité, compte tenu de la relation de dépendance entre l'entreprise donneuse d'ordre et le travailleur indépendant. Dénoncer ce lien hiérarchique est essentiel afin d'éviter le développement d'un faux statut de travailleur indépendant.

## 5. Conclusion

Nous avons examiné un certain nombre de caractéristiques et de tendances qui ont des répercussions sur les cadres en Europe aujourd'hui. Malgré les différences révélées par cette étude comparative, il en ressort néanmoins d'importantes caractéristiques communes.

Premièrement, les cadres constituent un groupe reconnu, notamment dans les statistiques européennes. Leur importance dans la main-d'œuvre européenne ne peut être ignorée, puisqu'ils représentent 19,3 % des salariés en moyenne et plus de 25 % dans certains pays étudiés. Cette proportion a augmenté de manière croissante au cours des dernières années. Cette étude révèle néanmoins que les systèmes statistiques nationaux doivent être mieux coordonnés pour évaluer les catégories professionnelles.

Les définitions légales des cadres manquent souvent de précision et sont étroitement liées aux concepts d'autonomie de décision et de niveau d'études. Ceci implique, pour la plupart des pays européens, qu'il faille se référer aux dispositions et aux définitions établies dans les conventions.

Leurs qualifications, leur sens de l'initiative et l'exercice de leurs responsabilités sont les éléments clés de l'identité professionnelle des cadres. Ces ca-



pacités sont à la fois individuelles et collectives. Leurs compétences et leurs facultés de conception et de formulation de propositions novatrices ont joué un rôle de premier plan dans le développement de leur représentation syndicale, influencée par l'histoire et les relations traditionnelles propres à chaque pays. Il convient de souligner que les progrès juridiques et contractuels accomplis sont à mettre au crédit des organisations syndicales de cadres.

Enfin, l'individualisation est un phénomène qui se développe rapidement et menace le rôle de la négociation et des conventions collectives. Il s'agit d'une réalité pour les salariés dans leur ensemble, et tout particulièrement pour les cadres, qui demandent à leurs organisations d'agir afin d'influencer l'évolution de ce processus.

Cette vue d'ensemble de la situation des cadres appelle une intervention des syndicats, notamment par l'intermédiaire de mesures législatives et contractuelles. De nombreux problèmes sont communs aux différents pays, ce qui souligne à quel point il est important de renforcer la coopération des organisations nationales au plan européen.