

Cadres en Europe '19 '20

Aujourd'hui
ET
DEMAIN

Rapport sur les cadres:
demographie
conditions de travail
durabilité professionnelle

CEC

EUROPEAN MANAGERS

Première
partie

"Cadres en Europe: aujourd'hui et demain"

Première partie de la publication

Date de publication: 7 Janvier 2020

Publié et édité par

CEC European Managers

Rue de la Loi 81a

1040 Brussels

Belgium

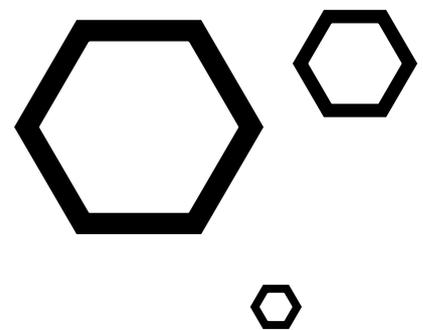
office@cec-managers.org

www.cec-managers.org

”

Rien ne permet de penser que les bureaucrates et les politiciens, aussi bien intentionnés soient-ils, sont plus à même de résoudre les problèmes que les gens de terrain, qui sont les plus motivés pour mettre en place la bonne solution.

Elinor Ostrom



Contenu

Avant-propos ... 3

Les cadres en Europe : faits ... 5

Partie 1 : Les cadres en Europe aujourd'hui ... 6

1.1. Démographie ... 7

1.2. Conditions de travail ... 10

1.3. Durabilité ... 13

Annexe I: Panel des cadres européens ... 16

Partie 2 : Les cadres en Europe demain

2.1. Changement systémique

2.2. Changement organisationnel

2.3. Changement de leadership

Conclusion

Avant-propos

Par **Ludger Ramme**, Président



Allons de l'avant!

L'avènement de la numérisation et l'utilisation accrue de l'intelligence artificielle (IA) dans notre vie privée et professionnelle modifient radicalement le rôle du cadre. L'urgence climatique, les risques financiers et la polarisation sociopolitique s'ajoutent aux incertitudes auxquelles les cadres contemporains sont confrontés, et ce à l'échelle mondiale.

Le cadre à l'ancienne, celui qui contrôle et commande, devient superflu en ces temps de grands changements. C'est l'IA qui se chargera des activités administratives et de contrôle. A contrario, libérer le potentiel des équipes et des individus, promouvoir l'inclusion et développer des modèles économiques durables, voilà ce que l'on demandera au cadre de demain.

En bref : le cadre du futur est un facilitateur et un modèle. Il/elle aide ses collègues, les parties prenantes et la société en général à libérer leur potentiel.

Le mode « survie-compétition » n'est pas adapté aux défis actuels. C'est en apprenant les uns des autres, en coopérant et en partageant que nous obtenons les meilleurs résultats. Nous connaissons tous le dilemme du prisonnier, et nous avons inventé des institutions pour nous en sortir, afin d'obtenir les meilleurs résultats pour les individus, la société en général et l'environnement.

En Europe, nous avons bâti l'UE. C'est le mécanisme de paix le plus efficace au monde.

Nous avons les meilleurs systèmes de sécurité sociale au monde, les meilleurs programmes de recherche internationaux au monde. Nous avons la meilleure qualité de vie. Nous avons des cadres, des entrepreneurs, des scientifiques, des journalistes, des médecins, des acteurs, des politiciens, des artistes, des professionnels et des citoyens passionnés et excellents.

Mais l'UE porte également une grande responsabilité. Nous avons lancé la révolution industrielle et avons été à l'origine de deux guerres mondiales. Nous avons été des colonisateurs. Nous n'avons pas utilisé au mieux notre croissance et notre force.

Mais il y a de l'espoir. Beaucoup ont appris à écouter. Beaucoup ont appris à coopérer, à nouer des liens mondiaux, à créer des institutions multilatérales qui garantissent que chacun bénéficie de la coopération.

Aujourd'hui, nous devons pratiquer davantage l'inclusion et nous devons nous remettre à l'écoute : des scientifiques, des étudiants, des grands-parents qui défilent dans les rues.

Avant-propos

Par **Ludger Ramme**, Président



De nombreux cadres ont réalisé que nous devons passer à un autre modèle économique.

Pour comprendre les opinions et les actions des cadres dans la transition vers la durabilité, nous avons mené une enquête dans le cadre du Panel des cadres européens de la CEC. Un nombre record de plus de 800 cadres européens y ont participé; les résultats montrent que les cadres des entreprises et des services publics innovants sont les chefs de file sur la voie du «triple bilan», et que les autres leur emboîtent le pas. Mais ils devraient être mieux soutenus par les politiques publiques. Si nous n'investissons pas dans les compétences en matière de durabilité, nous n'irons pas très loin.

Les 13,6 millions de cadres de l'UE savent comment gérer le changement, mais comme le souligne aussi notre enquête, les défis du 21e siècle exigent une mise à jour des compétences et une culture de management plus attrayante. C'est pourquoi nous appelons de nos vœux un programme européen ciblant le développement des compétences nécessaires pour soutenir la transition. L'intégration de modèles d'entreprise et de comportements durables devrait être une priorité tant pour l'UE que pour ses États membres.

En ce qui concerne notre modèle économique, ni le capitalisme débridé ni une économie contrôlée par l'État ne résoudront nos problèmes. Nous devons plutôt stimuler l'économie circulaire, l'économie du partage, la bioéconomie, les technologies vertes et l'utilisation intelligente de nos ressources.

Nous devons également renforcer le pilier social de l'Europe, entre autres pour garantir que les entrepreneurs puissent prendre des risques. Nous devons faire en sorte qu'il soit facile, pour les clients et les entreprises, d'avoir un impact positif. Et surtout, nous devons faire en sorte que tout impact négatif de nos activités coûte cher.

Par-dessus tout, nous avons besoin d'un leadership inclusif. Tous les acteurs de la société doivent contribuer. Tous ont leurs atouts. Nous avons besoin d'innovation, mais aussi d'investissements, de compétences, d'une transition juste, de solutions basées sur la nature... Mais par-dessus tout, nous avons besoin de courage et d'optimisme pour faire nos premiers pas. Personne d'autre ne le fera à notre place.

Pour conclure, le leader de demain n'est pas un bureaucrate. Il ou elle crée de la valeur, mais pas à tout prix. Il ou elle est responsable de l'entreprise ou de l'administration, des travailleurs et de la protection de l'environnement afin de pouvoir transmettre aux générations futures une planète en bonne santé. Le leader du futur crée la confiance, fonctionne en réseau, est capable d'aborder les problématiques selon différentes perspectives et vit selon des valeurs.

Nous pouvons toutes et tous être ce leader.

Cadres en Europe: faits

Cadres

nombre de cadres¹, Q2 2019



13,6 millions

♂ **65%** ♀ **35%**

Salaire

salaires moyens des cadres
(moyenne du total)^{1;3}, 2014



4 861€ (2 514€)

♂ **5 432€** ♀ **3 822€**

↑ **9 385€** ↓ **1 037 €**
Suisse Bulgarie

Heures sup'

% de cadres¹ travaillant plus de 45 h par semaine en moyenne, 2018



38%

Enseignement supérieur

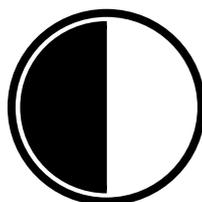
% de cadres¹ ayant suivi un enseignement supérieur, 2019



59%

Mi-temps

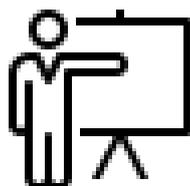
% de cadres¹ travaillant moins de 30 h par semaine, 2018



5%

Heures de formation

Moyenne d'heures de formation reçues par les cadres² (comparaison avec l'ensemble du public) 2016



103h

(93h)

Source: Eurostat

1: CIP8, Groupe 1 : cadres

2: CIP8, Groupes 1-3 : cadres, professionnels, techniciens et professionnels associés

3: Dans l'industrie, la construction et les services (sauf administration publique, défense, sécurité sociale obligatoire)

Partie 1

Cadres en Europe

Aujourd'hui

Dans cette partie du rapport, la situation des cadres en Europe sera analysée en examinant plus en profondeur les données clés concernant la population des cadres dans l'UE et au-delà : démographie, éducation, conditions de travail et durabilité.

Cet exercice permettra de tirer des conclusions et des recommandations politiques pour le développement futur de la profession de cadre dans la deuxième partie du rapport.



Cadres en Europe aujourd'hui

1. Démographie des cadres

La population européenne des cadres se caractérise par d'importantes différences tant à l'intérieur des pays européens qu'entre eux, et par des caractéristiques communes encore plus marquées. Selon la Classification Internationale Type des Professions (CITP-08) de l'Organisation internationale du travail, on compte 13,6 millions de cadres dans les 28 États membres de l'UE, soit environ 6 % de la population active (voir figure 1).

Emploi: de moins en moins de cadres

Alors que l'emploi total a augmenté de 9 % depuis 2005, la population des cadres a cependant diminué de 20 % – un chiffre remarquable – pour s'établir aujourd'hui à 6 % de la population active.

Comme le montre la figure 1, cette diminution a également touché les femmes cadres, mais dans une moindre mesure que leurs collègues masculins.

Le vieillissement de la population, la diminution de l'attrait exercé par la profession et l'évolution des préférences de

a jeune génération peuvent être invoqués pour expliquer ce déclin relatif. En outre, la reprise de l'emploi après la crise financière ne s'est que partiellement traduite par une augmentation des emplois de qualité.

Ces résultats confirment les études précédentes qui montrent que la numérisation, parmi d'autres facteurs, contribue à la polarisation des marchés du travail européens.

Compte tenu des exigences professionnelles futures, du vieillissement de la population et de la diminution de l'attrait de la profession de cadre, cela pourrait poser des défis importants à l'économie de l'UE. Selon les prévisions du CEDEFOP, en matière de compétences, la demande de cadres est susceptible d'augmenter (voir encadré noir).

Si la tendance d'une baisse de l'offre de cadres évoquée plus haut coïncide avec une demande plus élevée, nous serons confrontés à une pénurie de cadres sur le marché du travail. La migration, l'accès des femmes aux postes de direction, le vieillissement actif et une meilleure gestion de la diversité pourraient contribuer à contrer cette tendance.

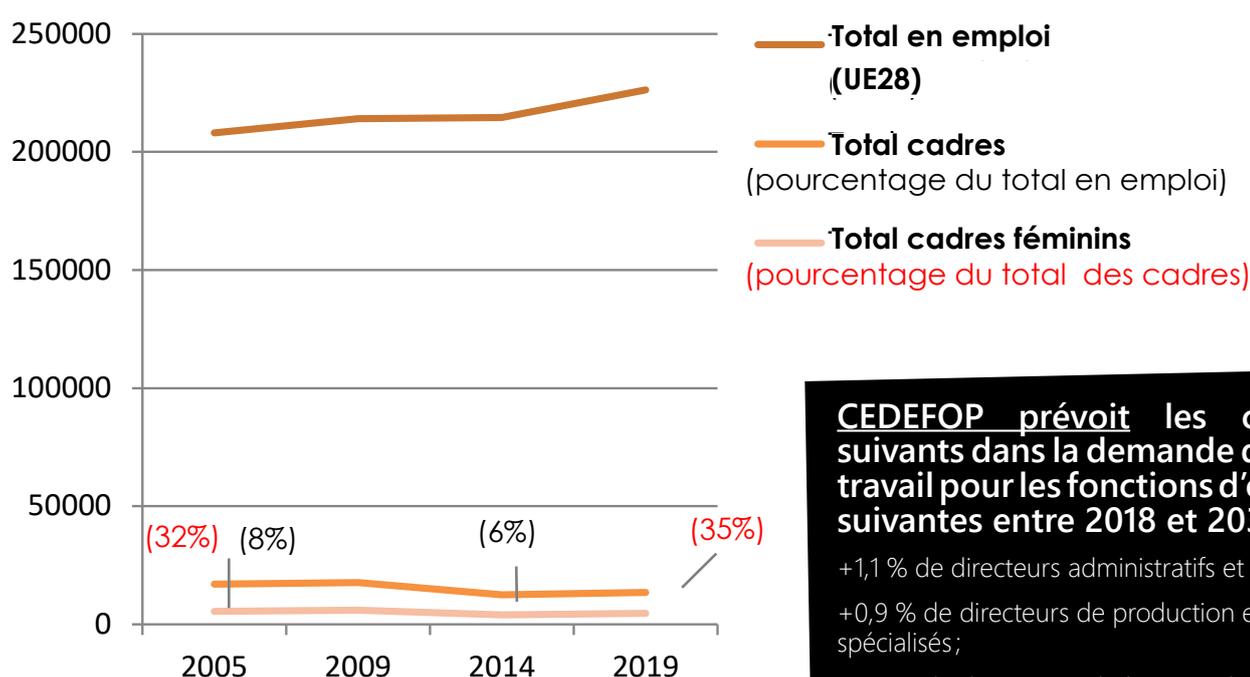


Figure 1: évolution de la population des cadres par rapport à la population active totale, en milliers, Eurostat

CEDEFOP prévoit les changements suivants dans la demande du marché du travail pour les fonctions d'encadrement suivantes entre 2018 et 2030 :

- +1,1 % de directeurs administratifs et commerciaux;
- +0,9 % de directeurs de production et de services spécialisés;
- +0,8 % de directeurs généraux, cadres supérieurs et législateurs;
- +0,8 % de directeurs de l'hôtellerie, du commerce de détail et autres services.

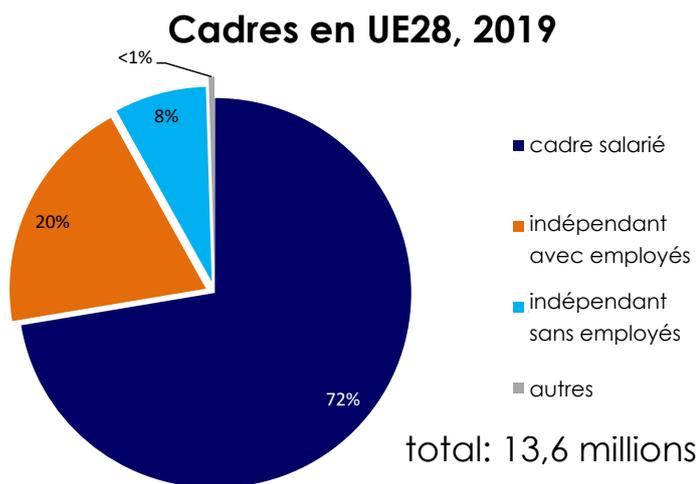


Figure 2: statut des cadres, Eurostat 2019 T2

Un record de 72 % des cadres sont salariés

Une vaste majorité des cadres de l'UE, soit 72 %, sont salariés, 20 % sont indépendants avec des salariés, et 8 % travaillent pour leur propre compte (figure 2). En 2005, 56 % seulement des cadres étaient salariés.

Egalité hommes-femmes

Sur le plan de l'**égalité hommes-femmes**, la proportion de 35 % de femmes cadres représente une légère amélioration par rapport à 2005. À l'échelle européenne, les pays d'Europe du Nord et de l'Est ont la plus forte proportion de femmes cadres, la Lituanie arrivant en tête avec 45 %. La Grèce est lanterne rouge avec 26 %¹.

Les femmes restent encore moins représentées à la tête des entreprises, mais les choses commencent à changer. La base de données de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes montre que la proportion de présidents, de membres des conseils d'administration et de représentants des salariés est passée de 8,5 % en 2003 à 27,8 % en 2019.

Il existe également de fortes différences sectorielles entre les sexes. Le rapport intitulé «Femmes cadres» d'Eurofound montre que les secteurs de la santé, de l'éducation et des ONG sont encore davantage dominés par les femmes, tandis que la construction, les transports et l'industrie manufacturière restent largement aux mains des hommes.

Pour une véritable égalité des sexes, le genre sous-représenté devrait être promu dans ces secteurs, en particulier aux postes de direction.

¹ Eurofound 2018, p.7: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef18018en.pdf

Le concept de «plafond de verre» a été inventé pour décrire une barrière presque invisible pour les femmes qui veulent atteindre le sommet. Parmi ces obstacles, on peut citer les comportements discriminatoires (y compris pour les promotions), le manque d'adaptation aux besoins des femmes (ou des hommes) et l'absence de modèles. Pour obtenir des renseignements sur l'écart de rémunération entre les sexes chez les cadres, reportez-vous à la section traitant des salaires. Vous pouvez également lire le rapport de la CEC intitulé «Promouvoir le management chez les femmes».

Education et formation

De plus en plus de cadres travaillant au sein de l'UE ont suivi un enseignement supérieur (figure 3). En 2019, 59 % d'entre eux avaient un diplôme, contre seulement 44 % en 2004. Les cadres ont également bénéficié d'une moyenne de 103 heures de formation en 2016, contre 93 h en moyenne.

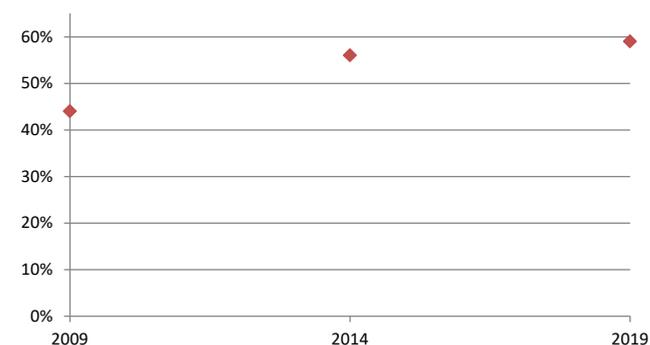


Figure 3: pourcentage de cadres avec éducation supérieure, Eurostat (chaque année, Q4)

Bien que les données de qualité soient rares lorsqu'il s'agit de mesurer l'adéquation des compétences des cadres dans leur emploi, le CEDEFOP a mis au point une méthodologie pour mesurer les demandes de compétences en analysant les offres d'emploi en ligne. Au total, 5,2 millions de postes vacants ont été recensés pour les cadres dans l'UE.

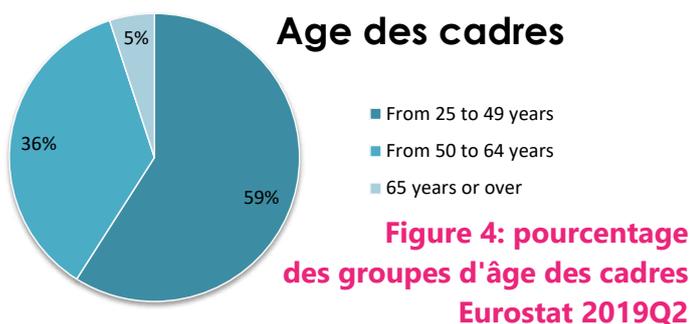
Les cinq principales compétences citées pour les cadres étaient les suivantes :

- 1. Adaptation au changement:** 3,8 millions de mentions
- 2. Utilisation de l'ordinateur:** 3,4 millions de mentions
- 3. Principes du travail d'équipe :** 2,9 millions de mentions;
- 4. Langues étrangères** pour les carrières internationales: 2,6 millions de mentions
- 5. Administration du bureau :** 2,4 millions de mentions

Parmi les autres compétences mentionnées, citons la créativité, le leadership, l'élaboration de stratégies et la communication.

Âge

Une vaste majorité (59 %) des cadres sont âgés de 25 à 49 ans, et 26 % se trouvent dans la tranche des 50 à 64 ans. 5 % des cadres seulement ont plus de 65 ans. La proportion des cadres plus âgés qui se dirigent vers la retraite (50-64 ans) est légèrement supérieure à celle de la population active moyenne (environ 30 %).



Salaire

Par rapport à la population active moyenne, les cadres bénéficient d'un salaire plus élevé. En 2014 (dernières données disponibles), un cadre moyen dans l'UE gagnait 4 861 euros, contre une moyenne de 2 514 euros brut.

Les écarts entre les États membres restent cependant très marqués. Un cadre est payé 9 fois plus au Luxembourg que la moyenne en Bulgarie. Et un cadre en Irlande ne gagne pas beaucoup plus que la moyenne de la population active.

En ce qui concerne l'écart de rémunération des cadres, **les femmes gagnent en moyenne 30 % de moins** que leurs collègues masculins, ce qui est de loin supérieur à l'écart de rémunération général entre les sexes, qui est d'environ 16 %.

C'est dans les pays du Visegrád et les États membres qualifiés d'«États providence conservateurs»⁵, c'est-à-dire l'Allemagne (27 %) et l'Autriche (idem), que l'écart de rémunération entre les sexes parmi les cadres est le plus marqué. L'Italie, avec quelques différences spécifiques, arrive en tête (36 %). En revanche, l'écart est pratiquement nul en Croatie (4 %) et en Roumanie (5 %). Certains autres pays d'Europe orientale et les pays scandinaves s'en sortent eux aussi relativement bien.

Table 1: moyenne du salaire moyen mensuel des cadres³ dans des pays européens⁴ en Euro, Eurostat 2014

	Cadres	Moyenne (tous en emploi)	Hommes cadres	Femmes cadres
Suisse (non-UE)	9 385	6 011	10 137	7 603
Luxembourg	8 593	4 206	9 088	7 063
Norvège (non-UE)	7 731	5 031	8 414	6 503
Danemark	7 546	4 194	8 090	6 266
Allemagne	7 459	3 045	7 942	5 781
Italie	6 958	2 458	7 546	4 867
Finlande	6 544	3 232	7 078	5 526
Belgique	6 483	3 216	6 701	5 759
Autriche	6 081	2 806	6 480	4 727
Suède	6 007	3 578	6 420	5 376
Pays-Bas	5 371	2 988	5 773	4 336
France	5 290	2 775	5 844	4 466
Royaume-Uni	5 276	3 151	5 829	4 278
Irlande	4 984	3 778	5 406	4 434
EU - 28 pays	4 861	2 514	5 432	3 822
Chypre	4 431	1 840	4 641	3 668
Espagne	3 920	1 985	4 180	3 470
Slovénie	3 479	1 582	3 658	3 177
Portugal	3 257	1 249	3 571	2 622
Grèce	3 214	1 562	3 463	2 756
Malte	3 093	1 720	3 328	2 553
Croatie	2 421	1 057	2 452	2 360
Turquie (non-UE)	2 244	761	2 290	2 110
Tchéquie	2 093	925	2 293	1 616
Pologne	2 035	980	2 319	1 677
Estonie	1 958	1 066	2 192	1 631
Slovaquie	1 919	930	2 160	1 532
Hongrie	1 709	811	1 982	1 319
Monténégro (non-UE)	1 551	724	1 580	1 478
Lettonie	1 456	806	1 606	1 321
Lituanie	1 301	706	1 407	1 146
Roumanie	1 235	521	1 262	1 197
Bulgarie	1 037	431	1 110	942
Serbie (non-EU)	1 035	574	1 092	940
Macédoine du Nord (non-UE)	981	494	1 020	900

3: cadres en industrie, construction et services

4: Pays dont les données ont été disponibles

5: Le politologue Esping Andersen différencie entre état-providence libéral, conservateur et social démocrate.

3.2. Conditions de travail des cadres

Dans cette section, nous examinerons de plus près les conditions de travail des cadres européens en utilisant les données générales d'Eurostat et d'autres données européennes disponibles, ainsi que les résultats plus spécifiques de l'enquête 2019 menée dans le cadre du Panel des cadres européens de la CEC. Pour plus d'informations à propos de cette étude, reportez-vous à l'annexe I. Les résultats de l'enquête sont utilisés en complément des données de l'UE pour mieux comprendre la réalité professionnelle des cadres européens. Il n'existe aucun autre outil comparable. Il convient toutefois de noter que l'enquête est exploratoire et ne représente pas la population générale des cadres dans l'UE ou en Europe. Par conséquent, l'analyse compare explicitement les données de l'étude avec les statistiques représentatives relatives à la population des cadres dans l'UE à 28, lorsqu'elles existent.

Des conditions de travail qui se détériorent partiellement

Si l'on examine la tendance générale de l'évolution des conditions de travail des cadres, la majorité de ceux qui ont participé à l'enquête 2019 du Panel des cadres européens les considère comme stables, mais près d'un tiers d'entre eux font état d'une détérioration au cours de l'année écoulée.

Cette tendance a été observée dans tous les pays ayant des participants, à l'exception de la Scandinavie. Ces résultats correspondent à une tendance généralisée à des niveaux de stress plus élevés, une charge de travail plus importante et une surcharge d'informations (voir page 11).

Développement des conditions de travail

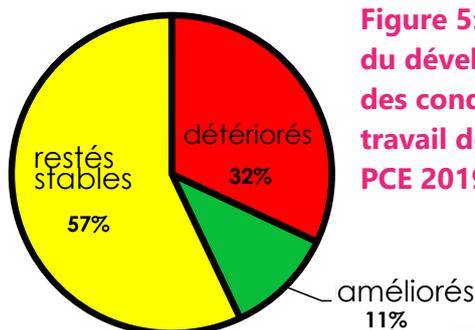


Figure 5: tendance du développement des conditions de travail des cadres, PCE 2019

En outre, des tentatives de fragiliser le statut des cadres dans le système de sécurité sociale se sont produites dans plusieurs États membres de l'UE. Plus spécifiquement, la France et l'Italie ont connu des initiatives que certains ont qualifiées de populistes. Cela s'ajoute au fait qu'il est actuellement plus difficile qu'auparavant de monter dans l'échelle sociale. La richesse est aujourd'hui plus dépendante de la possession de capital ou de l'accès à celui-ci. Cette tendance pourrait être qualifiée de **menace pour la méritocratie**.

Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte où les cadres contribuent déjà plus que toute autre catégorie aux systèmes de protection sociale et sont généralement ceux qui y ont le moins souvent recours (par exemple en matière d'allocations de chômage). Ce constat, associé à la baisse de popularité de la fonction de cadre (voir section 3.1.), pourrait entraîner une pénurie de cadres à l'avenir.

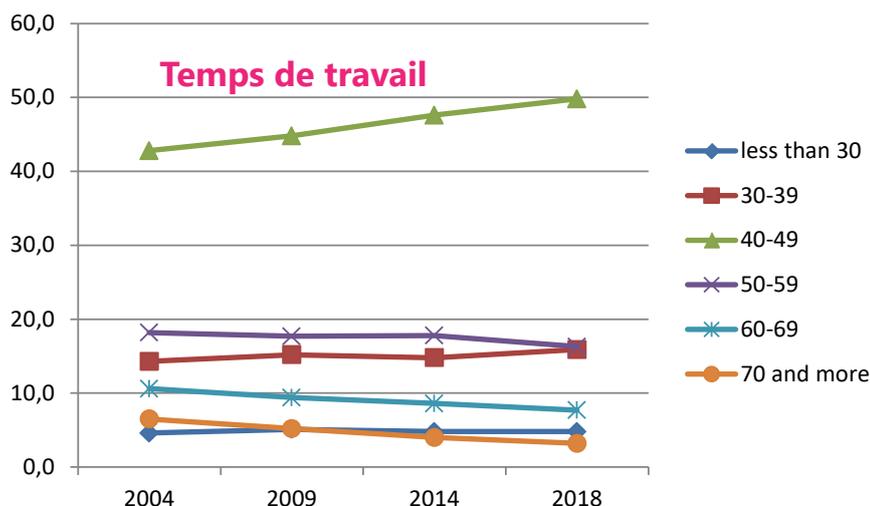


Figure 6: durée hebdomadaire moyenne du travail des cadres en heures, Eurostat

Après l'analyse des salaires des cadres dans la section 3.1, il est raisonnable de se demander si ces salaires sont justifiés par un niveau de formation plus élevé (ce qui, comme on l'a vu, est le cas), le temps et la charge de travail par rapport à la moyenne des travailleurs.

En effet, une grande majorité (environ 80 %) des cadres travaille plus de 40 h par semaine – une proportion qui n'a pas varié depuis 2004.

En ce qui concerne les horaires de travail extrêmement longs, au-delà de 60 heures par semaine, la part est retombée d'environ 17 % à 11 % actuellement. Il est juste de dire que les cadres travaillent plus que la moyenne, mais de façon moins excessive qu'il y a 15 ans.

3.2. Conditions de travail des cadres

À l'autre extrémité du spectre, il n'y a pas eu d'augmentation de la part du travail à temps partiel. Seulement 5 % environ des cadres ont travaillé moins de 30 heures par semaine.

Des modalités de travail plus souples pourraient permettre de contrebalancer le scénario probable d'une pénurie de cadres dans l'avenir.

La satisfaction professionnelle en danger

La tendance à la détérioration des conditions de travail coïncide avec la perception d'une détérioration de la satisfaction au travail (figure 7) des cadres. Ici, le tableau est encore plus clair : 39 % des participants indiquent que leur satisfaction au travail s'est détériorée et seulement 17 % d'entre eux évoquent une amélioration. Cette tendance a été observée dans presque tous les pays repris dans l'étude.

Satisfaction au travail

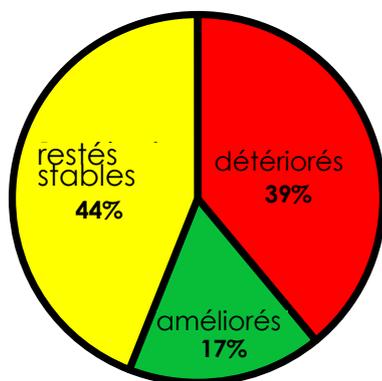
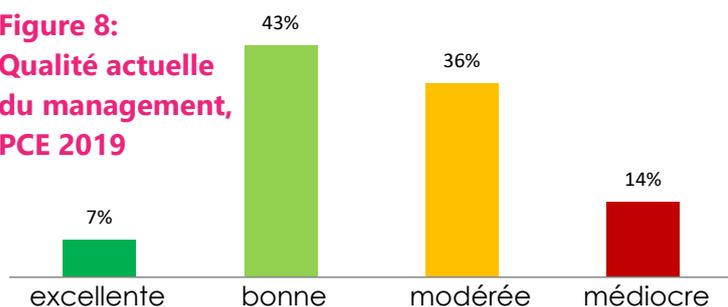


Figure 7:
Évolution de la satisfaction au travail (l'an dernier), PCE 2019

Outre les conditions-cadres de politiques mentionnées précédemment, il semble également que des facteurs organisationnels entraînent un faible niveau de satisfaction au travail.

Qualité du management

Figure 8:
Qualité actuelle du management, PCE 2019



Bien que généralement bonne, la qualité du management pourrait être meilleure

La moitié des répondants qualifient la qualité du management de bonne et excellente, l'autre moitié considère qu'elle est modérée ou médiocre (figure 8). Les cadres étant bien sûr les principaux contributeurs de la qualité du management dans leur milieu de travail, il y a bien entendu la possibilité d'un biais. C'est particulièrement vrai pour les cadres supérieurs, qui ont été plus susceptibles d'évoquer une qualité de management bonne ou excellente que les cadres intermédiaires ou les professionnels.

Développement de la qualité du management

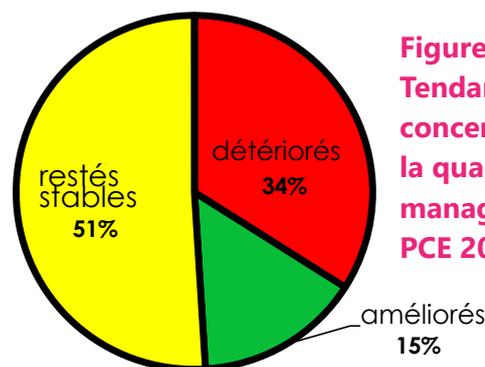


Figure 9:
Tendance concernant la qualité du management, PCE 2019

Le Panel des cadres européens a également mesuré la tendance de l'évolution de la qualité du management (figure 9) et a révélé que plus d'un tiers des répondants estiment que la qualité du management de leur organisation s'est détériorée, 15 % seulement trouvant qu'elle s'est améliorée. La majorité considère cependant que la qualité du management est restée stable.

Passant de la situation actuelle à l'avenir, les cadres semblent tout aussi préoccupés par leurs perspectives de carrière (figure 10). Une majorité relative de 43 % les juge moyennes et 36 % médiocres.

Une crise économique imminente, des changements sectoriels et d'autres facteurs peuvent avoir contribué à ces évaluations. Ces résultats ont été observés à nouveau dans tous les pays sauf les pays scandinaves, et en Grèce. Après des années d'austérité et une lente récupération, il semble que les cadres grecs envisagent aujourd'hui l'avenir avec plus de confiance.

3.2. Conditions de travail des cadres

Perspectives de carrière

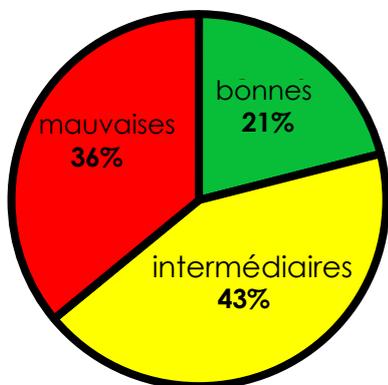


Figure 10: perspectives de carrière, EMP 2019

S'ils pouvaient choisir librement, la plupart des cadres (48 %) souhaiteraient continuer à travailler dans la même entreprise (figure 11). Près d'un quart des participants ont déclaré leur intention de prendre leur retraite dans les cinq prochaines années. Seule une minorité (12 %) ne veut pas continuer à travailler comme cadre.

En ce qui concerne la mobilité de la main-d'œuvre, un total de 29 % des répondants sont prêts à changer de poste. En tant que catégorie professionnelle relativement mobile et à faible taux de chômage, ce résultat n'est guère surprenant.

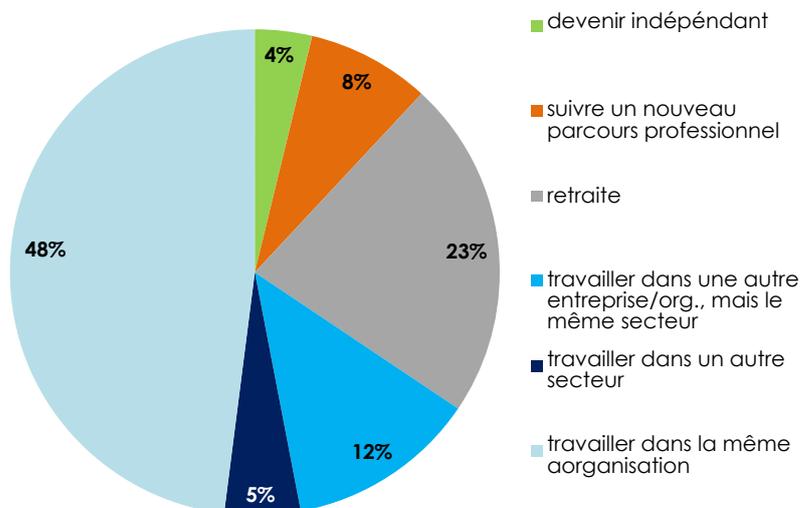


Figure 11: plans de carrière, EMP 2019

Lors de l'édition 2018 du Panel des cadres européens de la CEC, les cadres ont fait état des défis et des opportunités que représentent les technologies numériques pour leurs conditions de travail (figure 12). Même si des formations dans le domaine de la numérisation ont été dispensées dans de nombreuses entreprises, plus de 40 % des cadres se sont sentis surchargés d'informations et près de 30 % ont ressenti du stress.

Conditions de travail à l'ère numérique



Figure 12: PCE 2018

Santé des cadres

Peu de statistiques sont disponibles en matière de santé des cadres européens. Toutefois, les données disponibles de l'enquête européenne sur les entreprises concernant les risques nouveaux et émergents montrent que 80 % des cadres de l'UE sont préoccupés par le stress au travail. Les risques pour la santé psychosociale sont plus élevés pour les cadres que pour les autres professions.

Les recherches menées par Eurofound ont permis de constater que les taux de burnout (formes modérées) autodéclarés dans la population générale se situeraient entre 15 et 25 %. Ce chiffre est très probablement beaucoup plus élevé pour les cadres. Les preuves sont encore moins nombreuses quand on examine les addictions. Selon le Comité national d'éthique français, 18 % des cadres français consommeraient des médicaments psychotropes et 7 % des drogues illicites.

On peut tirer quatre conclusions au sujet des conditions de travail des cadres :

1. **Un tiers des cadres environ** semblent voir leurs **conditions de travail, leur satisfaction professionnelle, la qualité du management et leurs perspectives de carrière se détériorer**.
2. **Il existe des différences remarquables** entre les États membres de l'UE en ce qui concerne les conditions de travail et les salaires.
3. **La dégradation d'une part importante des conditions de travail des cadres pourrait contribuer à une pénurie de cadres** à l'avenir, comme on peut le voir à la section 3.1.
4. **Les cadres continuent à travailler beaucoup plus que la moyenne des travailleurs en nombre d'heures**, mais de façon moins extrême qu'il y a 15 ans.

3.3. Durabilité professionnelle



Les sections précédentes du rapport ont montré l'existence de problèmes non résolus en ce qui concerne la durabilité des conditions de travail des cadres. La tendance à l'augmentation du stress et de la charge de travail (y compris parce que les cadres sont de moins en moins nombreux), les difficultés liées à l'équilibre entre travail et vie privée et la surcharge d'informations peuvent aussi affecter le résultat du travail des cadres. De plus en plus, on leur demande d'améliorer la performance de l'entreprise sur plusieurs fronts : les profits, la satisfaction de la clientèle ou les émissions de gaz à effet de serre, pour n'en citer que quelques-uns. En particulier, la crise climatique et la polarisation sociopolitique croissante peuvent devenir de nouvelles frontières pour le management. La CEC a eu recours au concept de triple bilan (performance économique, environnementale et sociale) pour demander aux cadres d'évaluer les progrès de leur entreprise en matière de durabilité.

Cette évaluation s'est effectuée à l'aide de 12 indicateurs, associés à une sélection d'objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.

Les résultats permettent d'évaluer le point de départ à partir duquel il est possible d'améliorer la performance socio-économique et environnementale du management en Europe.

Il est indéniable que les cadres occupent une position clé pour faire progresser la durabilité dans la stratégie de l'entreprise, pour intégrer les compétences en matière de durabilité et pour donner l'exemple.

En outre, l'évolution de l'opinion publique et des exigences législatives accroît encore l'importance d'un avantage concurrentiel lié à la durabilité pour les futurs dirigeants.

Cependant, si les résultats du management sont importants, les ressources et les conditions sur lesquelles il repose le sont tout autant. Ainsi, des conditions de travail décentes, des compétences adéquates et des flux de travail conçus et utilisés à bon escient sont la face cachée indispensable de la durabilité.

Pour être clair : une main-d'œuvre épuisée ne peut pas produire des résultats durables. Le burnout sape la performance au travail, est coûteux pour le système de santé et traumatisant sur le plan individuel. Cette compréhension systémique est aussi ce qui a motivé le choix des indicateurs de durabilité utilisés.

Quel est le degré de durabilité des résultats du management européen ?

Si des progrès restent à accomplir, notamment sur le plan de la réduction des émissions et des déchets, une majorité des entreprises ont parcouru plus de la moitié du chemin vers les objectifs globaux dans le cadre des ODD.

Dans notre indice de durabilité, les entreprises ont atteint 44 % des indicateurs cibles. Cet indice calcule les progrès accomplis par les entreprises vis-à-vis des ODD. Les résultats montrent clairement que les entreprises se sont déjà engagées sur la voie de la durabilité depuis un certain temps.

Indexe de développement durable



3.3. Durabilité professionnelle

Certains défis persistent pour créer des conditions équitables en matière de durabilité en Europe. Le Panel des cadres européens 2019 a mesuré les progrès accomplis par le management sur les 12 indicateurs de durabilité: objectif atteint, proche, à mi-chemin ou lointain.

La figure 13 montre les résultats pour les quatre possibilités de réponse sur chacun des indicateurs.

Comme on peut le constater, la majorité des répondants se situent dans le champ médian ou à mi-chemin des ODD. Mais il y a des précurseurs et des retardataires, surtout si l'on examine les différentes dimensions couvertes par les indicateurs.

Dans le domaine de la durabilité environnementale d'abord, il reste beaucoup à faire. De nombreuses entreprises sont encore à la traîne pour, notamment, la réduction des déchets et des émissions, ou encore l'approvisionnement en énergies renouvelables. 21 % des cadres des entreprises sont proches ou ont atteint les émissions nettes nulles; 24 % sont proches ou ont atteint les 100 % d'énergies renouvelables utilisées; et 15 % sont proches ou ont atteint l'objectif zéro déchet opérationnel. Même si ces chiffres restent minoritaires, on peut dire qu'ils sont considérables. Par ailleurs, la question de la capacité des entreprises à proposer des produits réutilisables, réparables ou recyclables offre des perspectives optimistes pour l'économie circulaire.

En ce qui concerne la durabilité économique, plus de 40 % des cadres des entreprises couvertes par l'enquête ont aligné leurs indicateurs financiers sur le long terme ou sont sur le point de le faire. Approximativement le même nombre d'entreprises ont réévalué leur structure pour l'adapter aux défis contemporains. Pour les deux questions, environ un cinquième est loin de ces objectifs.

Les entreprises obtiennent de meilleurs résultats en matière de durabilité sociale que pour les objectifs environnementaux. De nombreux salariés bénéficient d'une protection en matière de santé, de programmes d'apprentissage et d'un travail qui a du sens. Les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement bénéficient des normes internationales du travail, même s'il faut souligner que seules quelques entreprises ont une chaîne d'approvisionnement étendue. Les préoccupations en matière de droits de l'homme sont une question importante sur ce point.

Ces conclusions doivent être considérées dans une perspective historique. Il y a seulement 20 ans, personne n'aurait cru que tant d'entreprises s'intéressaient aujourd'hui à l'utilisation de l'énergie, aux déchets et aux émissions.

Si la dimension sociale est depuis longtemps représentée par le mouvement syndical, c'est moins vrai pour la durabilité environnementale et financière.

Dans ce contexte, on peut parler de pionniers qui se muent peu à peu en un courant dominant.

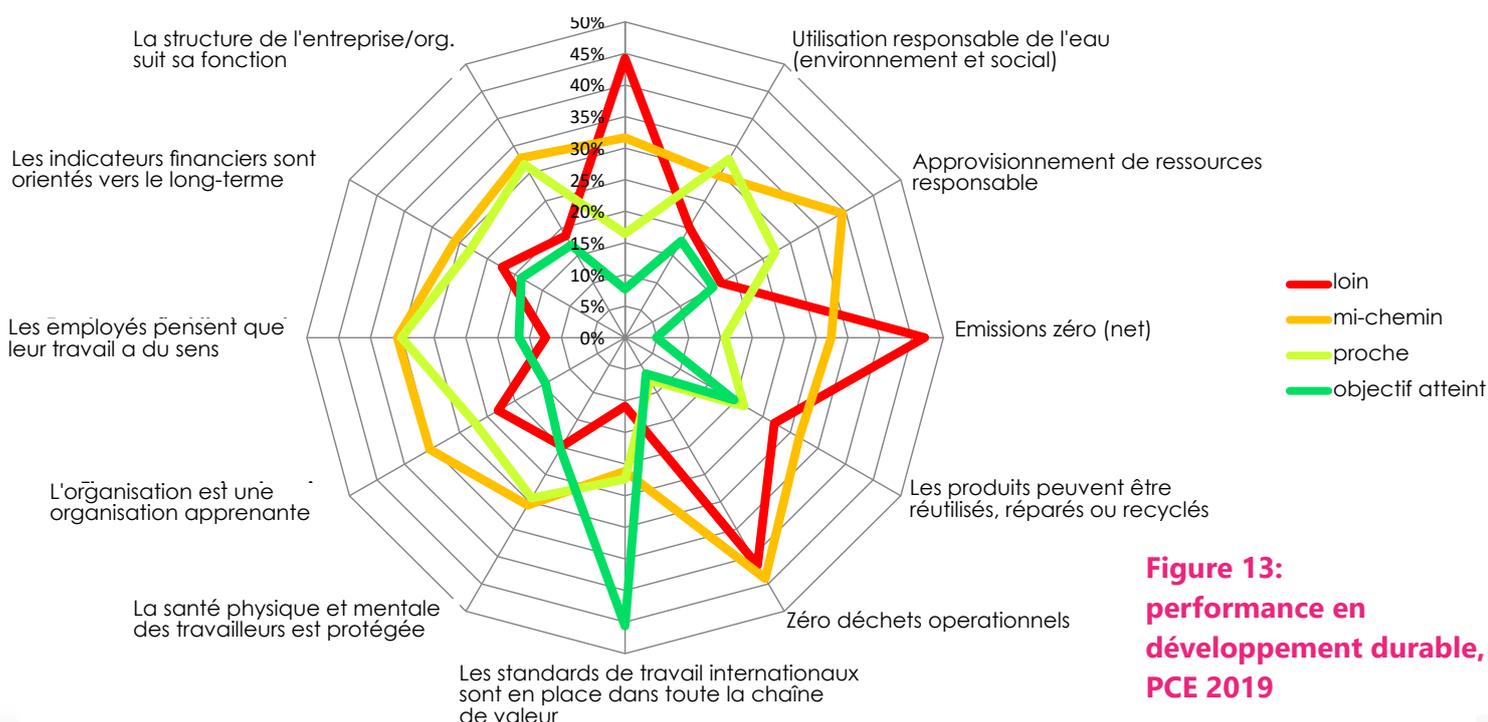


Figure 13: performance en développement durable, PCE 2019

3.3. Durabilité professionnelle

S'il est clair que les entreprises font des efforts et sont prêtes à améliorer leur performance en matière de durabilité, il est moins facile de savoir si elles disposent des ressources adéquates pour y parvenir.

Pendant très longtemps, l'éducation traditionnelle, mais aussi les formations professionnelles n'ont pas abordé la durabilité ou les compétences qui y sont associées, telles que la réflexion systémique.

Parmi les répondants du Panel des cadres européens 2019, **seuls 17 % ont reçu une éducation ou une formation sur le développement durable**, 50 % n'en ont reçu aucune.

Développement durable en éducation/formation

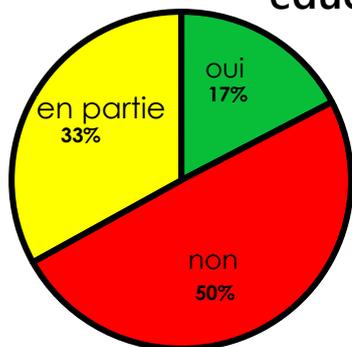


Figure 14: pourcentage de cadres ayant reçu une éducation/formation sur la durabilité, PCE 2019

Si nous devons prendre la transition en main, c'est un constat alarmant pour les décideurs politiques, qui souligne la nécessité d'un programme européen ciblant le développement des compétences nécessaires pour soutenir la transition, comme le préconise la CEC European Managers.

Une majorité écrasante de cadres (77 %) est en faveur de l'intégration de la durabilité dans les programmes d'éducation tels que les MBA.

Généraliser la durabilité

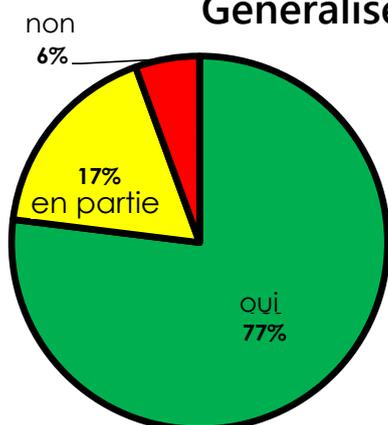


Figure 15: pourcentage de cadres favorables à l'intégration de la durabilité dans l'éducation et la formation, PCE 2019

Au-delà de compétences plus adéquates, il existe d'autres moyens d'inciter le management à agir de manière plus durable. En particulier, la prochaine taxonomie de l'UE sur les « activités durables » pourrait changer la donne, en exigeant de mesurer et de publier des indicateurs comparables sur le triple bilan. Un système de taxonomie cohérent pourrait aider à aligner les objectifs économiques et sociopolitiques pour des avantages mutuels.

Aujourd'hui, la directive de l'UE sur les rapports non financiers oblige déjà les 6000 plus grandes entreprises de l'UE à publier des rapports en matière d'objectifs de développement durable. Cependant, les informations ne sont pas comparables et les normes peuvent être choisies librement.

Les cadres européens semblent penser que ces obligations de publication de rapports ne sont pas adaptées à leur objectif : elles ne fournissent pas d'informations comparables (pour les investissements), elles ne couvrent que peu d'entreprises et rien ne garantit que ce qui est mesuré soit réellement vrai.

La législation est-elle adéquate?



Figure 16: pourcentage de cadres qui estiment que la directive actuelle sur les rapports non financiers est adéquate, PCE 2019

Enfin, il a été demandé aux cadres s'ils pensaient que la directive sur les rapports non-financiers devrait couvrir davantage d'entreprises. Une majorité d'entre eux est favorable à l'élargissement du champ d'application de la directive.

Mesurer et publier l'impacte

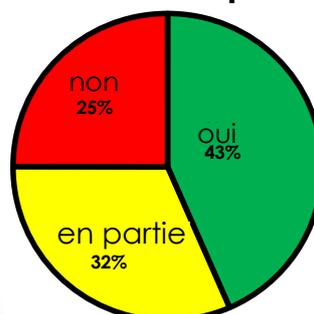


Figure 17: pourcentage de cadres en faveur de l'extension du champ d'application de la directive sur les rapports non financiers, PCE 2019

Annexe I: Panel des cadres européens 2019



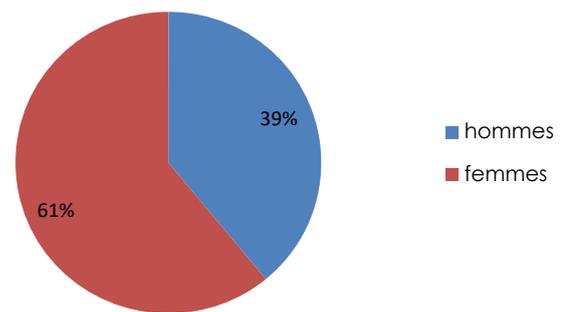
Le Panel des cadres européens est une enquête menée par la CEC European Managers pour mesurer l'évolution des conditions de travail des cadres, ainsi que leur opinion sur des sujets contemporains. La cinquième édition du Panel a été réalisée entre juillet et septembre 2019 en utilisant la liste de diffusion des panélistes de la CEC European Managers et des canaux de distribution externes.

Bien que non représentative, l'étude a rassemblé 801 participants de plusieurs États membres et non membres de l'UE – le taux de participation le plus élevé dans l'histoire du Panel des cadres européens de la CEC. Les résultats ont été évalués avec soin afin de tenir compte des déséquilibres géographiques et démographiques résultant des modèles de participation. Dans la mesure du possible, l'évaluation a tenu compte des différences entre la population générale des cadres (en utilisant les données d'Eurostat, voir section 3.1) et les données de l'étude.

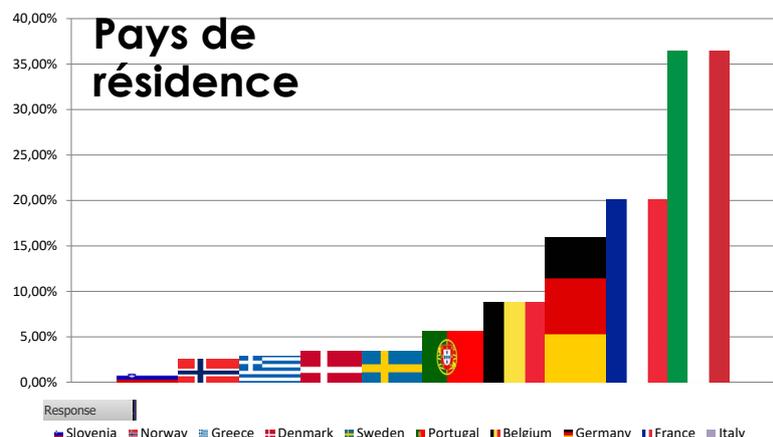
Vous trouverez ci-dessous les données démographiques concernant les répondants de l'étude ainsi que les conclusions relatives aux conditions de travail et à la durabilité évoquées aux chapitres 2 et 3 du rapport.

Par rapport à la population générale des cadres, l'étude a pu dénombrer une proportion de femmes cadres légèrement supérieure à la moyenne (39 %) contre une moyenne de 35 % dans la population générale des cadres (voir section 3.1).

Rapport hommes-femmes



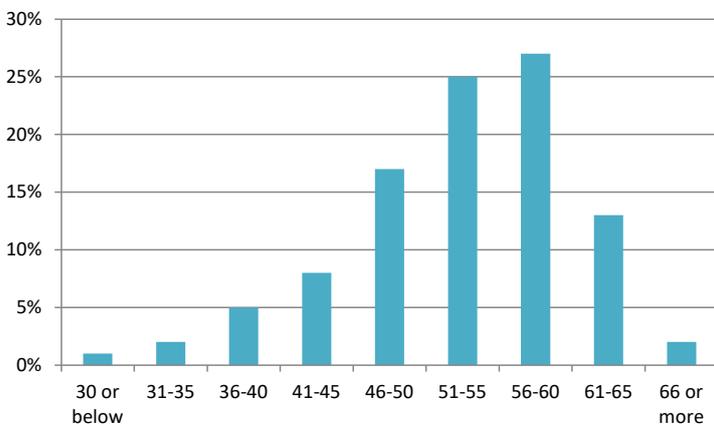
En ce qui concerne la répartition géographique des répondants de l'étude, plus précisément le pays de résidence, on constate une surreprésentation de l'Italie et une sous-représentation de plusieurs États membres et non membres de l'UE dans l'étude. Pour ne pas fausser les résultats de l'enquête, les conclusions ont été vérifiées par rapport à la participation géographique.



Annex I: European Managers' Panel 2019

En ce qui concerne la répartition par âge, les participants sont plus âgés que la population générale des cadres. 33 % seulement des répondants sont âgés de 50 ans ou moins, alors que 59 % de la population des cadres de l'UE 28 ont 49 ans ou moins. Cette constatation est probablement liée à un degré d'ancienneté plus élevé des cadres interrogés, comme le suggère l'analyse.

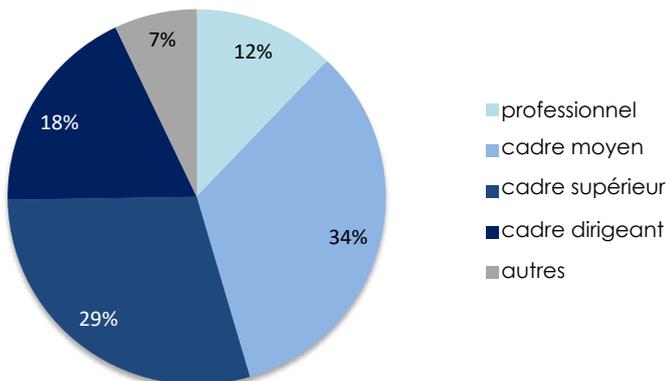
Distribution d'âge



Toutefois, les données permettant de vérifier les niveaux d'ancienneté de la population générale des cadres dans l'UE 28 manquaient.

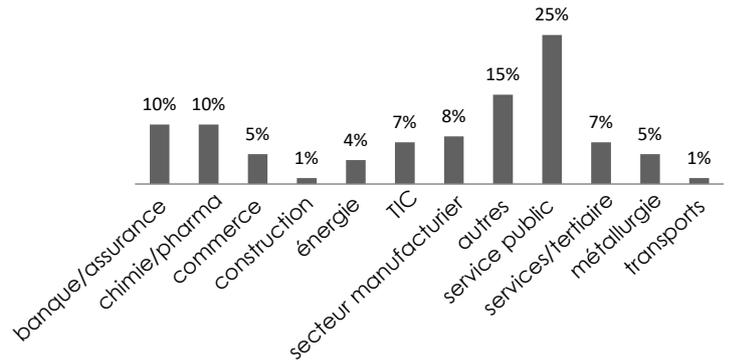
Une proportion élevée de répondants sont des cadres supérieurs (29 %) et des membres de la direction ou de conseils d'administration (18 %).

Niveau d'encadrement



Si l'on analyse le secteur d'activité des répondants, on note la proportion élevée de participants issus de la fonction publique. Ce résultat peut s'expliquer par une plus grande participation des cadres du secteur public italien qui ont pris part à l'enquête.

Secteur d'activité



Contact

CEC European Managers

Rue de la Loi 81a
1040 Bruxelles
Belgique

office@cec-managers.org

www.cec-managers.org

[#ManagersForEU](#)
[#ManagersForFuture](#)

CEC

EUROPEAN MANAGERS