

Encadrer : une tâche peu féminisée qui n'est pas réservée aux cadres

Insee Première • n° 1920 • Septembre 2022



En 2021, 13 % des salariés ont pour tâche principale de superviser le travail d'autres salariés. Les cadres et professions intermédiaires en constituent la majorité (50 % et 33 %), mais 16 % sont ouvriers ou employés.

Près de deux tiers des encadrants sont des hommes. Y compris à groupe socioprofessionnel donné, les hommes encadrent plus souvent que les femmes. La fonction d'encadrant est plus fréquente chez les quadragénaires ; elle est aussi davantage répandue dans le secteur privé que dans la fonction publique. La part d'encadrants est la plus élevée dans la construction et l'industrie.

Encadrer va de pair avec une charge horaire plus importante et des horaires plus flexibles. En moyenne en 2021, 35 % des encadrants ont travaillé le soir au moins une fois sur une période de quatre semaines, contre 22 % des salariés sans tâche d'encadrement.

Trois groupes d'encadrants se dessinent : les cadres du privé, au volume horaire important, les encadrants intermédiaires du privé, souvent aux 35 heures, et les encadrants du secteur public, avec plus de femmes et de temps partiels, mais aussi d'horaires atypiques.

En 2021, 13 % des salariés sont **encadrants** ► **figure 1**, au sens où leur tâche principale est de superviser le travail d'autres salariés : ils sont responsables de leur activité, la coordonnent ou l'organisent, sont chargés de leur montrer comment le travail doit être fait, surveillent la qualité de leur travail ou le respect des délais.

En s'appuyant sur cette définition, la majorité des encadrants sont cadres ou professions intermédiaires (respectivement 50 % et 33 %), mais 16 % sont ouvriers ou employés, le plus souvent qualifiés. À l'inverse, seuls 29 % des cadres – qui comprennent les professions intellectuelles supérieures – et 16 % des professions intermédiaires sont encadrants. La progression numérique de ces deux groupes socioprofessionnels au cours des dernières décennies a surtout entraîné l'émergence de cadres experts et de techniciens non encadrants. Les agents de maîtrise de production, les cadres de la fonction publique et les **cadres d'entreprise** sont plus souvent encadrants que les autres catégories de salariés (respectivement 53 %, 39 % et 34 %).

Par ailleurs, 19 % des salariés supervisent le travail d'autres salariés sans qu'il s'agisse de leur tâche principale (27 % parmi les cadres et 23 % parmi les professions intermédiaires). Ils forment un groupe distinct de celui des encadrants analysés ici.

Les encadrants sont majoritairement des hommes

En 2021, 63 % des encadrants sont des hommes, alors que ces derniers représentent 50 % des salariés ► **figure 2**. Cette prépondérance ne vient pas seulement du fait que ceux-ci sont plus souvent cadres : même à groupe socioprofessionnel donné, les hommes encadrent plus souvent que les femmes. Les écarts se réduisent néanmoins en montant en qualification : à autres

caractéristiques identiques ► **source et méthodes**, un homme a une probabilité supérieure de 58 % d'être encadrant chez les ouvriers et employés qualifiés, de 49 % chez les professions intermédiaires et de 37 % chez les cadres. Finalement, parmi les cadres, 33 % des hommes sont encadrants, contre 24 % des femmes.

Si la fonction d'encadrant est peu répandue avant 30 ans (5 % des salariés), elle concerne 17 % des salariés de 40 à 49 ans. Cette part recule ensuite, y compris à autres caractéristiques identiques.

► 1. Part d'encadrants et répartition selon le groupe socioprofessionnel

	Encadrants	Supervisant à titre secondaire	Sans tâche d'encadrement	Répartition	
				Encadrants	Ensemble des salariés
Cadres et professions intellectuelles supérieures, dont :					
<i>cadres de la fonction publique</i>	29,0	27,2	43,7	50,0	22,7
<i>cadres d'entreprise</i> ¹	39,2	28,0	32,8	7,1	2,4
Professions intermédiaires, dont :	33,8	29,0	37,2	38,4	14,9
<i>agents de maîtrise de production</i>	16,1	22,9	61,0	32,8	26,8
Employés et ouvriers qualifiés	52,7	26,1	21,2	7,9	2,0
Employés et ouvriers peu qualifiés	4,9	15,9	79,2	11,9	31,9
Ensemble ²	2,7	9,7	87,6	3,7	17,9
	13,2	19,2	67,6	100,0	100,0

¹ Cadres administratifs et commerciaux, et cadres techniques d'entreprise.

² L'ensemble inclut des salariés de groupes socioprofessionnels autres ou inconnus.

Lecture : en 2021, 39,2 % des cadres de la fonction publique sont encadrants. Ils représentent 7,1 % des encadrants, alors que les cadres de la fonction publique comptent pour 2,4 % de l'ensemble des salariés. Par ailleurs, 28,0 % des cadres de la fonction publique supervisent d'autres salariés à titre secondaire et 32,8 % n'ont pas de tâche d'encadrement.

Champ : France hors Mayotte, personnes salariées vivant en logement ordinaire, hors salariés de particuliers employeurs.
Source : Insee, enquête Emploi 2021.

Les encadrants peuvent acquérir progressivement leurs responsabilités : les jeunes cadres supervisent davantage comme tâche secondaire que principale (respectivement 24 % et 10 % à moins de 30 ans), tandis que ceux de 40 ans ou plus sont plus couramment encadrants à titre principal (35 % contre 27 % à titre secondaire entre 40 et 49 ans).

Les salariés sans ascendance migratoire directe sont plus souvent encadrants (14 %) que les immigrés (10 %) et les descendants d'immigrés (12 %). À autres caractéristiques identiques, les immigrés ont 19 % de chances en moins d'être encadrants. Cet effet est marqué chez les cadres, mais n'apparaît pas parmi les professions intermédiaires. Les salariés nés en Europe sont légèrement moins souvent encadrants que ceux nés en France (13 % contre 14 %), mais plus que ceux nés en Asie (12 %), en Afrique hors Maghreb (10 %) ou au Maghreb (8 %).

Les cadres peu diplômés encadrent plus souvent que ceux diplômés du supérieur

Les encadrants sont plus diplômés que la moyenne : en 2021, 43 % d'entre eux ont un diplôme supérieur à bac+2, contre 30 % de l'ensemble des salariés. Toutefois, à autres caractéristiques identiques, la probabilité d'être encadrant est plus faible avec un diplôme du supérieur qu'avec un baccalauréat. Parmi les cadres et les professions intermédiaires, cette probabilité est même maximale avec un CAP, BEP ou équivalent. Cela suggère que les moins diplômés deviennent plus souvent cadres ou professions intermédiaires en acquérant des responsabilités d'encadrement, tandis que les diplômés du supérieur, qui accèdent plus rapidement à ces professions, ont plus fréquemment des fonctions d'expertise ou techniques. Ainsi, 47 % des cadres diplômés au plus d'un CAP, BEP ou équivalent sont encadrants, contre 26 % des cadres diplômés du supérieur long.

Des encadrants plus présents dans la construction et l'industrie

Avoir une tâche d'encadrement à titre principal est un peu plus fréquent dans le secteur privé qu'au sein de l'État et des collectivités territoriales (14 %, contre respectivement 11 % et 12 %) ► **figure 3**. L'hôpital public offre une figure particulière avec seulement 7 % d'encadrants, mais 24 % de salariés qui supervisent à titre secondaire, contre 19 % en moyenne. L'hôpital public compte relativement peu de cadres (16 %), mais beaucoup de professions intermédiaires (39 %), dont une part importante, notamment infirmiers et cadres de santé, se voit confier une tâche de supervision. Cependant, les infirmiers, comme les médecins, accomplissent cette tâche en plus de leur métier de soin.

Au niveau des grands secteurs d'activité, la construction, suivie de l'industrie,

► 2. Encadrement selon les caractéristiques sociodémographiques des salariés

en %

	Encadrants	Supervisant à titre secondaire	Sans tâche d'encadrement	Répartition	
				Encadrants	Ensemble des salariés
Sexe					
Femmes	9,8	17,1	73,2	36,8	49,7
Hommes	16,6	21,4	62,1	63,2	50,3
Âge					
Moins de 30 ans	5,0	14,5	80,5	7,8	20,6
30-39 ans	13,7	21,9	64,4	24,9	24,0
40-49 ans	17,0	20,7	62,3	33,1	25,7
50 ans ou plus	15,2	19,0	65,8	34,2	29,7
Diplôme le plus élevé obtenu					
Supérieur à bac+2	19,0	24,3	56,7	43,0	29,8
Bac+2	15,4	21,4	63,2	18,5	15,8
Baccalauréat ou équivalent	10,8	18,0	71,2	17,2	21,1
CAP, BEP ou équivalent	9,7	16,3	74,1	15,1	20,6
Aucun diplôme, brevet des collèges	6,2	11,0	82,8	5,8	12,4
Lien à la migration					
Immigrés	9,8	15,3	74,9	7,5	10,1
Descendants d'immigrés	12,4	17,3	70,3	8,4	8,9
Sans ascendance migratoire directe	13,7	19,9	66,4	84,0	80,9
Ensemble	13,2	19,2	67,6	100,0	100,0

Lecture : en 2021, 5,0 % des salariés de moins de 30 ans ont pour tâche principale d'encadrer d'autres salariés. Ils représentent 7,8 % de l'ensemble des encadrants.

Champ : France hors Mayotte, personnes salariées vivant en logement ordinaire, hors salariés de particuliers employeurs.
Source : Insee, enquête Emploi 2021.

► 3. Encadrement selon les caractéristiques de l'employeur

en %

	Encadrants	Supervisant à titre secondaire	Sans tâche d'encadrement	Répartition	
				Encadrants	Ensemble des salariés
Nature de l'employeur					
État	11,4	18,4	70,1	9,2	10,6
Collectivités territoriales	12,1	15,2	72,7	7,7	8,4
Hôpitaux publics	7,3	23,5	69,3	2,8	5,0
Secteur privé	13,9	19,5	66,6	80,4	76,0
Secteur d'activité de l'établissement					
Agriculture	8,0	15,9	76,0	0,7	1,1
Industrie	16,0	21,9	62,1	17,0	14,0
Construction	17,6	20,9	61,6	7,8	5,9
Commerce, transport, hébergement-restauration	13,7	17,2	69,1	22,8	21,9
Services aux entreprises	14,5	22,5	63,0	20,7	18,9
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	10,6	17,5	71,9	25,8	32,0
Autres services	11,4	18,7	69,9	3,8	4,4
Inconnu	10,2	16,2	73,7	1,4	1,8
Ensemble	13,2	19,2	67,6	100,0	100,0

Lecture : en 2021, 80,4 % des encadrants sont salariés du secteur privé. Dans le secteur privé, 13,9 % des salariés sont encadrants.

Champ : France hors Mayotte, personnes salariées vivant en logement ordinaire, hors salariés de particuliers employeurs.
Source : Insee, enquête Emploi 2021.

présentent les taux d'encadrants les plus élevés (respectivement 18 % et 16 %). Les encadrants sont moins présents dans les services aux entreprises (15 %), où les cadres représentent pourtant 43 % des salariés. La part des salariés ayant des fonctions d'encadrement à titre secondaire y est toutefois la plus forte (23 %). La part d'encadrants est proche de la moyenne dans le commerce, transport, hébergement-restauration (14 %), avec une part supérieure dans l'hébergement-restauration (16 %), malgré le peu de cadres (8 %). Elle est de 13 % dans le commerce, comme dans le transport. Les secteurs principalement non marchands comptent en moyenne peu d'encadrants (11 %), avec un grand écart entre l'administration publique (17 %) d'une part, l'enseignement (7 %) ou la santé humaine et action sociale (8 %) d'autre part.

Les encadrants travaillent en moyenne 306 heures de plus par an, avec des horaires plus flexibles

Encadrer va souvent de pair avec une charge horaire plus importante. En 2021, les encadrants travaillent en moyenne 1 773 heures, soit 306 heures de plus que les salariés sans tâche d'encadrement ► **figure 4**. Une partie de l'écart s'explique par la moindre fréquence du travail à temps partiel : 6 % seulement des encadrants, contre 20 % des salariés sans tâche d'encadrement ► **figure 5**. Cependant, même sur un champ restreint aux salariés à temps plein, les encadrants travaillent encore 217 heures de plus en moyenne que les salariés sans tâche d'encadrement. Chaque semaine en moyenne en 2021, 25 % des encadrants

ayant travaillé au moins une heure dans la semaine et n'étant pas au forfait jours ont effectué au moins une heure supplémentaire (ou complémentaire en cas de temps partiel), contre 14 % des salariés sans tâche d'encadrement.

La durée habituellement travaillée lors d'une semaine sans congé ni jour férié atteint 41,5 heures en moyenne pour un encadrant, soit 6,7 heures de plus que pour un salarié sans tâche d'encadrement (l'écart est de 4,7 heures parmi les salariés à temps complet). Un tiers des encadrants travaille habituellement 45 heures ou plus dans la semaine. À autres caractéristiques identiques, un encadrant a une probabilité 2,5 fois supérieure de travailler habituellement 40 heures ou plus par semaine qu'un salarié sans tâche d'encadrement (2,4 fois à quotité de travail identique).

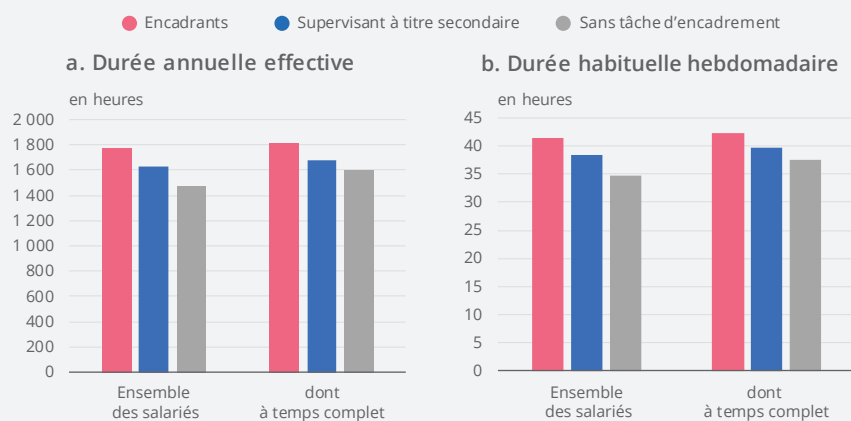
Initialement destiné aux cadres, encadrants ou non, le forfait en heures ou en jours (dit « forfait jours ») a été étendu à tous les salariés sous condition d'une réelle autonomie dans l'organisation de l'emploi du temps. En 2021, 39 % des encadrants sont au forfait jours, contre 11 % des salariés sans tâche d'encadrement. Parmi les cadres, 60 % des encadrants sont au forfait jours, contre 37 % de ceux sans tâche d'encadrement (respectivement 68 % et 53 % parmi les cadres d'entreprise, 32 % et 24 % parmi les cadres de la fonction publique). Les professions intermédiaires sont moins souvent au forfait jours (17 % des encadrants, contre 10 % des salariés sans tâche d'encadrement).

Les encadrants travaillent plus souvent les soirs et les week-ends

En moyenne en 2021, 35 % des encadrants travaillent le soir au moins une fois sur une période de quatre semaines, contre 22 % des salariés sans tâche d'encadrement ► **figure 6**. Le travail le soir est plus fréquent parmi les cadres, d'autant plus lorsqu'ils encadrent : en 2021, 37 % des cadres d'entreprise et 44 % des cadres de la fonction publique encadrants travaillent au moins un soir sur une période de quatre semaines, contre respectivement 23 % et 24 % de ceux sans tâche d'encadrement. L'écart est également marqué chez les ouvriers et employés qualifiés parmi lesquels 31 % des encadrants travaillent le soir, contre 19 % de ceux sans tâche d'encadrement.

Les encadrants travaillent également plus souvent les week-ends, notamment les samedis. En 2021, 39 % des encadrants travaillent au moins un samedi sur une période de quatre semaines et 21 % au moins un dimanche, contre respectivement 35 % et 20 % des salariés sans tâche d'encadrement. L'écart est particulièrement prononcé parmi les ouvriers et employés : 41 % des encadrants ouvriers et employés qualifiés travaillent le samedi et 27 % le dimanche, soit respectivement 6 et 10 points de plus que pour ceux sans tâche d'encadrement.

► 4. Encadrement et durée du travail

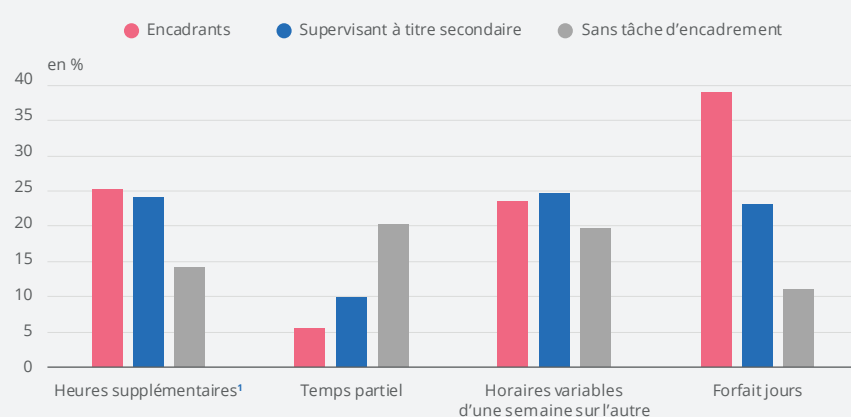


Lecture : en 2021, la durée habituelle hebdomadaire du travail des encadrants est en moyenne de 41,5 heures, et de 42,3 heures parmi les encadrants à temps complet.

Champ : France hors Mayotte, personnes salariées vivant en logement ordinaire, hors salariés de particuliers employeurs.

Source : Insee, enquête Emploi 2021.

► 5. Encadrement et régime horaire



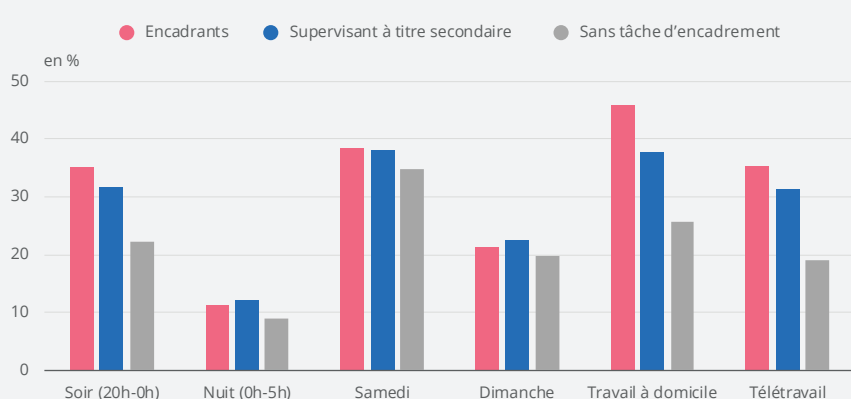
¹ Durant la semaine de référence, parmi les salariés ayant travaillé au moins une heure dans la semaine et qui ne sont pas au forfait jours.

Lecture : en 2021, 39,1 % des encadrants sont au forfait jours.

Champ : France hors Mayotte, personnes salariées vivant en logement ordinaire, hors salariés de particuliers employeurs.

Source : Insee, enquête Emploi 2021.

► 6. Encadrement, horaires atypiques et télétravail



Note : au moins une fois sur une période de quatre semaines.

Lecture : en moyenne en 2021, 38,5 % des encadrants ont travaillé au moins un samedi sur une période de quatre semaines.

Champ : France hors Mayotte, personnes salariées vivant en logement ordinaire, hors salariés de particuliers employeurs.

Source : Insee, enquête Emploi 2021.

En moyenne en 2021, 46 % des encadrants travaillent à domicile au moins une fois sur une période de quatre semaines, contre 26 % des salariés sans tâche d'encadrement. Ils ont pu rapporter du travail à la maison, mais ont surtout télétravaillé (35 % contre 19 %). Cet écart s'explique par la part importante de cadres parmi les encadrants, ceux-là télétravaillant plus souvent que les autres salariés. En revanche, à autres caractéristiques identiques, et notamment à groupe socioprofessionnel donné, le fait d'être encadrant réduit au contraire d'un quart la probabilité de télétravailler.

Les cadres du privé ont les horaires les plus chargés

Trois groupes d'encadrants se distinguent par leurs caractéristiques sociodémographiques et leurs conditions d'emploi ► **source et méthodes**. Le premier correspond aux cadres du privé et représente 42 % des encadrants. Il est composé à 83 % de cadres d'entreprise et presque exclusivement de salariés du privé. Il s'agit en majorité d'hommes (66 %), très souvent diplômés du supérieur (68 % de niveau supérieur à bac+2), avec une surreprésentation des trentenaires (30 %). Ils travaillent principalement dans les services aux entreprises (41 %), dans le commerce, le transport, l'hébergement-restauration (21 %) ou dans l'industrie (21 %). Leurs horaires sont particulièrement chargés : 54 % travaillent habituellement 45 heures ou plus par semaine. Ils sont généralement au forfait jours (62 %) et 23 % de ceux qui ne le sont pas effectuent des heures supplémentaires une semaine donnée. Ils travaillent souvent le soir (40 %), plus rarement le week-end (35 % le samedi, 18 % le dimanche) et souvent à domicile (66 %), notamment en télétravail (55 %).

Les encadrants intermédiaires du privé dépassent moins souvent la durée légale du travail

Le deuxième groupe correspond aux encadrants intermédiaires du privé et représente 34 % des encadrants. Il est composé de 58 % de professions intermédiaires et de 25 % d'ouvriers et employés qualifiés. 97 % d'entre eux sont salariés du privé. Il s'agit très majoritairement d'hommes (70 %), relativement peu diplômés (48 % de niveau inférieur au baccalauréat). Les moins de 30 ans et les immigrés accèdent plus souvent à ce groupe d'encadrants qu'aux deux autres. Ils y représentent respectivement 12 % et 11 % des effectifs. Ces encadrants intermédiaires du privé travaillent principalement dans le commerce, le transport, l'hébergement-

restauration (38 %), l'industrie (23 %) et la construction (16 %). 7 % d'entre eux sont à temps partiel et 42 % travaillent habituellement 35 heures ou moins lors d'une semaine sans congé ni jour férié, contre 23 % de l'ensemble des encadrants. Le forfait jours (15 %) ou les heures supplémentaires (18 %) sont plus rares que pour la moyenne des encadrants, de même que les horaires atypiques, avec en particulier peu de travail le soir (24 %). Le travail à domicile est également peu fréquent (15 %), notamment en télétravail (10 %).

Les encadrants du secteur public : davantage de femmes, de temps partiels et d'horaires atypiques

Le troisième groupe rassemble les encadrants du secteur public, représentant 22 % des encadrants. Il s'agit de cadres (47 %) et de professions intermédiaires (36 %), employés par l'État (41 %), les collectivités territoriales (31 %) ou les hôpitaux publics (12 %). Ils travaillent essentiellement dans l'administration publique (51 %), l'enseignement (17 %) ou la santé et l'action sociale (24 %). Les encadrants du secteur public sont plus diplômés que la moyenne des encadrants (89 % ont au moins le baccalauréat), ils sont aussi plus âgés (45 % ont 50 ans ou plus) et les femmes y sont majoritaires (54 %). Les personnes en contrat à durée déterminée sont surreprésentées parmi eux (8 %), les statuts de la fonction publique autorisant des contrats de plus longue durée que dans le privé. Les temps partiels sont plus fréquents que chez les autres encadrants (10 %) et les forfaits jours le sont moins (25 %). Néanmoins, une semaine donnée, 35 % de ceux qui ne sont pas au forfait font des heures supplémentaires, contre 24 % de l'ensemble des encadrants. Au total, 29 % travaillent habituellement 45 heures ou plus. Du fait de la nécessité d'assurer une continuité de certains services publics, ces encadrants sont les plus soumis aux horaires atypiques : en moyenne en 2021, 43 % ont travaillé au moins une fois le soir sur une période de quatre semaines, 45 % au moins un samedi et 31 % au moins un dimanche. De même, 49 % ont travaillé à domicile, principalement dans l'enseignement (67 %), et 33 % ont télétravaillé. ●

**Hayet Bendekkiche,
Thierry Mainaud (Insee)**

Retrouvez plus de données en téléchargement sur www.insee.fr

► Source et méthodes

L'**enquête Emploi** vise à observer le marché du travail de manière structurelle et conjoncturelle. Elle est menée en continu, sur l'ensemble des semaines de l'année, en France hors Mayotte. Chaque trimestre, en 2021, environ 90 000 personnes de 15 ans ou plus vivant en logement ordinaire (c'est-à-dire hors foyers, hôpitaux, prisons, etc.) ont répondu à l'enquête. Les personnes décrivent leur situation vis-à-vis du marché du travail au cours d'une semaine donnée, dite « de référence ».

L'étude porte sur les salariés en emploi au sens du Bureau international du travail (BIT), hors salariés de particuliers employeurs.

Dans les résultats « à autres caractéristiques identiques », les variables contrôlées sont le fait d'encadrer, le sexe, l'âge, le diplôme le plus élevé, le lien à la migration, le groupe socioprofessionnel ainsi que le statut d'emploi, l'ancienneté dans l'entreprise, la nature de l'employeur et le secteur d'activité de l'établissement dans l'emploi principal.

La **typologie des encadrants** s'appuie sur les mêmes variables ainsi que le temps partiel, le fait d'effectuer des heures supplémentaires et la durée habituelle du travail. Elle est réalisée par une classification ascendante hiérarchique à la suite d'une analyse des correspondances multiples.

► Définitions

Dans cette étude, un **encadrant** est un salarié qui déclare superviser le travail d'autres salariés et dont il s'agit de la tâche principale. Il n'a pas obligatoirement de responsabilité hiérarchique et n'influe pas nécessairement sur les rémunérations ou carrières des salariés supervisés. Les salariés qui ont des fonctions d'encadrement à titre secondaire ne sont pas comptabilisés dans ce groupe. Les chefs d'entreprise et gérants de société salariés ne sont pas inclus.

Les **cadres d'entreprise** regroupent les cadres administratifs et commerciaux, et les cadres techniques d'entreprise. Ils n'incluent donc pas les cadres de la fonction publique, les professions libérales, les professeurs et professions scientifiques, les professions de l'information, de l'art et des spectacles.

► Pour en savoir plus

- **Insee**, *Emploi, chômage, revenus du travail*, coll. « Insee Références », édition 2022.
- **Forment V., Vidalenc J.**, « Les cadres : de plus en plus de femmes », *Insee Focus* n° 205, septembre 2020.
- **Naboulet A., Rouault J.**, « Quelle évolution des cadres depuis vingt ans ? Analyse portant sur la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures », *Document de travail* n° 2020-06, France Stratégie, juillet 2020.

Direction générale :
88 avenue Verdier
92541 Montrouge Cedex

Directeur de la publication :
Jean-Luc Tavernier

Rédaction en chef :
B. Lhommeau,
S. Pujol

Rédaction :
X. Besnard, A. Dugué
C. Tchobanian

Maquette :
B. Rols

@InseeFr
www.insee.fr

Code Sage : IP221920
ISSN 0997 - 6252
© Insee 2022
Reproduction partielle autorisée sous réserve de la mention de la source et de l'auteur

