



**ANALYSE DES PRATIQUES ET
REPRÉSENTATIONS
SOCIALES DES CADRES FACE
À LA PROBLÉMATIQUE DU
CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL EN
ENTREPRISE**

Alain BRUNEL

Février 2007

*Publication réalisée dans le cadre de la convention conclue entre la CGT-FO et l'Institut de Recherches
Economiques et Sociales (IRES)*

Analyse des pratiques et représentations sociales
des cadres face à la problématique du
changement organisationnel en entreprise

Alain Brunel – Sociologue du travail et des organisations

Février 2007

EDITORIAL

Dans la période récente, la situation des cadres a fourni matière à de nombreuses réflexions et analyses qui renvoient à une double quête : celle du statut d'une part, et du sens de l'activité de l'autre.

La transformation du capitalisme à la fin du XX^{ème} siècle a vu en effet l'accumulation des faillites et les licenciements massifs auxquels les cadres n'ont pas échappé. Avec plus ou moins de décalage dans le temps, les entreprises se sont mises à la recherche de nouveaux modes de management et d'organisation.

Au taylorisme qui imposait sa pensée et son mode d'exécution a succédé le toyotisme avec ses piliers, le juste à temps et l'auto activation de la production grâce aux robots et les démarches qualité. Il a introduit une notion fondamentale : la réactivité.

Dans un contexte de mondialisation, face à une clientèle de plus en plus segmentée, et une concurrence de plus en plus acérée, le cadre est sommé de devenir réactif, flexible, rentable et efficace.

L'évolution de la fonction cadre, laquelle s'adresse aux ressorts intellectuels de l'individu et à ses ressources autonomes pour remplir des objectifs de plus en plus hauts crée culpabilisation et insécurité d'autant qu'elle développe l'individualisation des salaires.

L'étude rédigée conjointement par FO-Cadres et Alain BRUNEL - sociologue du travail – démontre aux travers d'une série d'entretiens combien ces innovations managériales ont engendré stress et désillusions car elles aboutissent à des formes d'auto gestion désordonnées qui remettent en cause le rôle et la légitimité de l'encadrement. L'appui d'une force collective peut être un moyen d'en sortir et le syndicalisme trouve ici une opportunité.

Par Marie-Suzie PUNGIER,
Secrétaire confédérale chargée de l'Economie

SOMMAIRE

-I- Résumé.....	10
-II- Introduction	12
II.A- Point de méthode.....	14
II.B- Les caractéristiques du « productivisme réactif »	17
II.B.1- Nouveau malaise dans le travail.....	19
II.C- Les effets de la précarité.....	21
II.C.1- Les effets du chômage ou de sa menace.....	22
II.C.2- L'intégration professionnelle, fondement de l'identité sociale.....	26
II.C.3- Les cadres dans la tourmente	28
-III- Expériences de cadres.....	30
III.A- Les évolutions chaotiques des organisations.....	30
III.B- Des objectifs déconnectés du réel, une charge de travail intense	34
III.B.1- Des objectifs à effet d'annonce ?	34
III.B.2- Les journées à rallonge	36
III.B.3- La géométrie variable des moyens.....	36
III.C- Des relations de travail de plus en plus tendues.....	37
III.D- Des technologies et des indicateurs structurants.....	38
III.E- La situation hors travail est déterminante.....	40
III.F- Un déséquilibre contribution/rétribution parfois compensé par l'engagement syndical.....	41
III.G- Des mots clés révélateurs d'un divorce cadre/entreprise ?.....	43
III.H- Des constats cohérents avec les baromètres syndicaux et catégoriels	44
-IV- Éléments d'analyse	46
IV.A- Une crise d'identité des cadres ?	47
IV.A.1- L'érosion des critères traditionnels attachés à l'emploi des cadres	47
IV.A.2- Des modalités d'accès au statut cadre plus incertaines	49
IV.B- L'éclatement du modèle socio-productif fordien.....	50
IV.B.1- La création de valeur et « la dictature du cours de bourse »	52
IV.C- Deux théories et pratiques de changement.....	55
IV.C.1- Quelles pratiques de changement en France ?	57
IV.D- Précarisation, « court-termisme » et perte de sens du travail	58
IV.D.1- Le retour de la précarité	58
IV.D.2- L'ébranlement idéologique de la catégorie	60
IV.E- Défection difficile, loyauté troublée, prise de parole obligée	61
IV.F- Le changement par apprentissage organisationnel en double boucle	62

IV.G-	Conclusion : comment redonner du sens ?	65
IV.G.1-	La stratégie individuelle de montée en compétence	66
IV.G.2-	La stratégie collective d'engagement syndical	66
-V-	Annexes.....	68
V.A-	Annexe I - La catégorie cadres : une exception française ?	69
V.A.1-	La formation d'un groupe social	69
V.A.2-	Un périmètre variable et contesté.....	72
V.A.3-	Le groupe des cadres : fragilisé et menacé ?.....	75
V.B-	Annexe II - Concepts de la théorie de la régulation	77
V.C-	Annexe III : Bibliographie	79

Remerciements

FO cadres et le cabinet Technologia tiennent à remercier les cadres qui ont accepté de partager leur expérience de travail et de nous confier les convictions, les doutes, les satisfactions et les souffrances qui l'accompagnent dans le contexte actuel de l'évolution des entreprises.

-I-
Résumé

Les cadres sont impliqués au premier chef par les profonds changements organisationnels que connaissent les entreprises pour répondre aux exigences croissantes de leurs clients et faire face à la concurrence mondiale. Les cadres rencontrés pour la présente étude confirment les conséquences perturbantes des évolutions du travail mises en évidence par de nombreux auteurs. Les nouvelles technologies d'information et de communication et les pratiques organisationnelles innovantes induisent un mode de production que certains qualifient de « productivisme réactif ». Ce nouveau mode de production s'oppose quasiment point par point au mode socio-productif fordien des Trente Glorieuses caractérisé par la stabilité du statut, l'organisation verticale, le plein emploi et la croissance des salaires. Le « productivisme réactif » est marqué par le recours à la polyvalence, la polycompétence, le travail d'équipe, le juste-à-temps, bref la flexibilité fonctionnelle et temporelle. Il s'ensuit une tendance à la transversalité et à l'écrasement de la pyramide hiérarchique.

Ce nouveau mode socio-productif répond aux exigences de résultats à court terme d'un régime d'accumulation du capital tiré par la finance. Le recours à de nouvelles règles comptables mettant l'accent sur la valeur marchande des actifs amplifie ce travers. Il en découle que les résultats de l'entreprise peuvent être jusqu'à un certain point déconnectés des nécessités liées au maintien et au développement de son activité opérationnelle, du point de vue des salariés. L'intérêt des directions générales, dont la rémunération est indexée sur la valeur de l'action en bourse, est de valoriser ce cours en négligeant parfois les conséquences de ces décisions sur l'activité productive. D'où les « licenciements boursiers. » Les cadres savent désormais qu'ils sont eux aussi sur la sellette. Le statut n'est plus la garantie d'une protection contre les aléas comme cela a été le cas depuis la formation de cette catégorie sociale au tournant de la deuxième guerre mondiale.

En effet, le rapport salarial liant les cadres à l'entreprise est également affecté par le nouveau mode socio-productif. On assiste de plus en plus à une substitution du droit commercial au droit du travail à travers le recours à la sous-traitance d'activités périphériques, voire même qu'on peut considérer stratégiques, à l'instar de l'informatique. La contractualisation de l'activité des cadres par objectifs représente en outre une procédure annuelle qui ritualise le rapport salarial sous une forme quasi commerciale. Les difficultés surgissent lorsque les objectifs en question sont plus ou moins déconnectés des contraintes du travail opérationnel. Plusieurs des cadres interviewés dans la présente étude ont exprimé une souffrance associée à cet état de fait. Car pour assurer le « productivisme réactif », le travail des cadres, opérationnels ou fonctionnels, comme celui des employés et ouvriers, passe plus que jamais par un investissement de toute la personne.

Deux modèles de changement organisationnel sont identifiables selon l'importance accordée aux salariés et au « développement durable » de l'organisation. Lorsque les changements dans l'organisation, impulsés par le besoin de résultats rapides, aboutissent à privilégier les ratios et les objectifs, et à faire peu de cas du tissu humain qui les portent et des moyens pour les atteindre, les cadres se retrouvent en porte-à-faux avec les prescriptions qu'ils sont censés mettre en œuvre et défendre auprès des salariés. Ils subissent l'injonction contradictoire d'une implication subjective « à la fois requise et récusée » (Yves Clot). Ils vivent un désenchantement au travail qui peut conduire à un effritement idéologique d'autant plus paradoxal que les résultats de court terme de l'entreprise sont malgré tout au rendez-vous.

Dès lors, deux voies stratégiques semblent avoir la faveur de nos interlocuteurs pour surmonter cette contradiction.

1. Soit une stratégie individuelle de repli sur la sphère privée des activités personnelles, ou au contraire un surinvestissement au travail à travers l'activisme et la montée en compétence. Il s'agit dans ce dernier cas, d'acquérir des compétences dans un créneau stratégique ou estimé porteur sur le marché de l'emploi interne ou externe. Cet investissement pourra ensuite faciliter un changement d'employeur. Il est clairement assumé comme une police d'assurance professionnelle devant les incertitudes du futur.

2. Soit une stratégie plus collective de prise de parole et de contestation notamment à travers le recours à l'engagement syndical. Cette prise de parole critique tend alors à remettre en cause les valeurs directrices des changements organisationnels proposés.

Le paradoxe étant que cette dernière stratégie semble impliquer plus de loyauté envers l'entreprise que la stratégie de montée en compétences.

-II- Introduction

L'Union des Cadres et Ingénieurs - Force Ouvrière (FO-Cadres) a demandé au cabinet Technologia de réaliser une « analyse des pratiques et représentations sociales des cadres en activité professionnelle face à la problématique du changement organisationnel en entreprise ».

Parmi les différents thèmes devant être abordés : le management par objectifs, la charge de travail et ses évolutions, l'état des relations de travail, le rapport contribution/rétribution au travail, ainsi que l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

Cette demande est issue du constat que la population des salariés cadres s'interroge de plus en plus sur son rôle dans une entreprise contrainte de s'adapter aux poussées de la mondialisation, de la financiarisation de l'économie, des nouvelles technologies de communication et à de nouveaux modes d'organisation déstabilisants.

Il s'agit donc ici d'approfondir la compréhension des situations vécues par les cadres et tenter d'en cerner l'impact sur leurs représentations sociales et pratiques du changement organisationnel.

Les représentations sociales étant définies comme « *une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* ». ¹

Le changement est bien entendu une constante de la vie des organisations comme des hommes. Mais ce sur quoi porte principalement le changement, la pression qui

¹ Denise Jodelet (dir.) *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 3^{ème} éd. 1993 (1989), p. 36.

s'exerce sur telle ou telle configuration sociotechnique varie en fonction des contraintes et opportunités de l'environnement, des règles institutionnelles et des interactions des acteurs.² Les représentations des changements souhaitables et acceptables et la manière de les mettre en oeuvre évoluent selon les cultures, les métiers, les intérêts des acteurs et l'évaluation des coûts/bénéfices attendus de l'organisation cible.

Or, depuis une vingtaine d'années, les changements dans les organisations affectent particulièrement les cadres. Selon F. Dupuy :

« non seulement les cadres ne sont plus protégés comme ils ont pu l'être à une époque antérieure, mais ils sont aujourd'hui dans leur grande masse au cœur de la tourmente dans laquelle se construisent les nouvelles organisations. En définitive, ils subissent de plein fouet ce que nous avons appelé la "précarisation interne ". »³

Ils ne sont pas les seuls bien sûr. Mais dans le contexte français où la bureaucratie pèse d'un poids relativement plus lourd que dans d'autres pays et où « la recherche d'un statut » protecteur relève d'une vieille tradition,⁴ les évolutions du travail affectant le « statut » - et les intérêts - des cadres sont susceptibles de provoquer des résistances importantes au changement. D'autant plus lorsque ces changements sont portés par une vision et une pratique, de culture nord-américaine, qui fait peu de cas des conséquences sur les ressources humaines.

En outre, la caractéristique principale des nouvelles organisations étant de privilégier la satisfaction des besoins des clients et non de préserver les acquis des salariés qui pourraient s'y opposer, on conçoit aussi que ces évolutions intéressent de près les pouvoirs syndicaux.

² Ce sont les trois facteurs du changement organisationnel selon P. Bernoux, in *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil, 2004.

³ F. Dupuy, *Sociologie du changement. Pourquoi et comment changer les organisations*. Paris, Dunod, 2004, p.22.

⁴ P. d'Iribarne, *L'étrangeté française*, Paris, Seuil, 2006

II.A- Point de méthode

Initialement, l'intention était de comparer, au moyen d'entretiens approfondis de type semi directif, l'expérience de trois cadres dans chacun des quatre secteurs d'activité suivant : la métallurgie ; la banque ; le commerce ; la haute technologie.

Le choix des cadres interrogés a été fait au travers du réseau syndical de F.O.Cadres et par le biais du réseau des contacts de Technologia. Les particularités de ce mode de sélection, en quelque sorte par cooptation, ainsi que les contraintes de réalisation de l'étude, ont abouti à ce que les 12 entretiens effectués soient distribués différemment de la prévision initiale. Ainsi, la répartition des entretiens réalisés par secteur d'activité est la suivante :

nb entretiens	secteur
6	métallurgie
2	bancaires
2	hi-tech-télécom
1	commerce
1	profess libérale

Parmi les fonctions représentées, les informaticiens et métiers apparentés font bonne figure : ils totalisent 6 personnes travaillant dans les secteurs de la métallurgie, de la banque, haute technologie et télécom.

Notre échantillon est également composé de cadres aux métiers de DRH, d'un responsable projet, d'un responsable administratif et financier, de conseiller commercial, d'un responsable des services clientèle ainsi que d'un avocat d'affaires. Concernant ce dernier entretien, il nous a semblé intéressant de donner un coup de projecteur sur une activité étroitement liée à l'évolution du périmètre d'action des entreprises. Six des cadres rencontrés exercent des responsabilités d'encadrement d'équipe au sens strict, incluant l'avocate d'affaires qui est associée dans un cabinet. Les six autres relèvent plutôt de la catégorie de cadre expert.

Nos audités sont 5 femmes et 7 hommes et ont une moyenne d'âge de 48 ans. 10 d'entre eux sont mariés et tous ont des enfants. Deux sont divorcées. Il est à noter que parmi nos interviewés, il y a 5 syndiqués, tous représentants du personnel, dont un à plein temps depuis peu. Les informations recueillies à ce propos nous inciteront à développer dans cette étude un point particulier sur l'engagement syndical des cadres.

Trois des cadres de notre échantillon ont connu, pour accéder au statut cadre, un parcours de qualification interne à leur entreprise: un dans le secteur de la métallurgie, un dans le secteur du commerce et un dans le secteur bancaire. Les autres ont vécu, sans surprise, un parcours professionnel qui les a amené à fréquenter plusieurs entreprises. Un seul a expérimenté l'incertitude d'un plan social.

Les neuf entreprises de nos interlocuteurs oeuvrent toutes dans le secteur privé et concurrentiel et, à l'exception d'une seule, sont affiliées à d'importantes sociétés multinationales. La surreprésentation de ce type d'entreprises dans notre échantillon est certainement due au mode de sélection des audités : les petites et moyennes entreprises en France sont en effet caractérisées par une très faible présence des syndicats.

La situation économique des entreprises de nos interlocuteurs est contrastée mais toutes sont impactées plus ou moins fortement par l'intensification de la concurrence. Dans le groupe des quatre entreprises de la métallurgie, on peut distinguer trois catégories de situations :

1. une entreprise dont la situation économique est bonne et qui poursuit un important programme mondial de réduction de ses coûts. Cela s'est traduit notamment par l'externalisation récente de l'informatique.
2. deux entreprises aux résultats encore positifs, mais dont la position s'est notablement dégradée ces dernières années sur un marché européen saturé ;
3. une filiale française déficitaire qui vient de subir un Plan Social de l'Emploi (PSE) ayant conduit à la fermeture de deux usines.

Les résultats de la société du secteur bancaire sont évidemment positifs, mais les salariés rencontrés vivent difficilement certaines conséquences organisationnelles délicates d'un rapprochement avec une autre banque.

Dans l'entreprise de télécommunications et réseaux, la situation économique nationale demeure mouvementée, les réorganisations nombreuses et un plan social peut-être à prévoir en France dans un contexte mondial malgré tout porteur mais où la concurrence est vive.

Du côté de la société du secteur du commerce, les changements des pratiques des consommateurs obligent à revoir le modèle économique de distribution après des

années relativement fastes : situation mouvementée en perspective pour les prochaines années.

Quant à nos interviewés fournissant des services de conseil juridique et informatique aux entreprises, leur expérience professionnelle leur a également permis de vivre au plus près l'évolution du contexte d'activité des entreprises, le consultant en système d'information que nous avons rattaché au secteur « Hi tech-télécom » ayant par exemple été directeur des systèmes d'information de plusieurs entreprises nationales et multinationales de différents secteurs d'activité.

Les présentations étant faites, nous nous attachons d'abord, dans la section suivante, à identifier les principaux facteurs ayant présidé à l'évolution des entreprises depuis la fin des « Trente Glorieuses », afin de situer les enjeux. Les effets sur la santé de ces nouvelles organisations et de certaines de leurs conséquences en termes de précarité au travail et de chômage seront développés. L'hypothèse étant que cette dimension est implicitement présente dans les représentations des cadres.

L'exposé des constats des évolutions du travail des cadres interviewés, des conséquences en termes de charge de travail et de relations de travail, de l'équilibre contribution/rétribution ainsi que de l'influence sur la vie privée, sera ensuite mis en perspective de ces évolutions sociales et économiques. Un détour par la théorie de la régulation nous a semblé ici pertinent pour mieux comprendre la nature de certains changements en cours, notamment la pression du résultat à court terme.

Il nous est également apparu important de questionner la catégorie cadre dont les contours sont relativement flous. C'est donc un objet social dont la fragilité est susceptible de se répercuter sur le vécu du statut. Ces informations et interrogations sont présentées en annexe.

II.B- Les caractéristiques du « productivisme réactif »

Mondialisation, productivité, réactivité, flexibilité, rentabilité, tels sont les maîtres mots du contexte dans lequel évoluent les entreprises depuis plusieurs années. Avant d'aborder les témoignages de nos interlocuteurs, nous allons tenter de caractériser la problématique du changement organisationnel dans l'entreprise tel qu'il se déploie depuis maintenant plus de deux décennies.⁵ P.Askenazy parle de l'introduction de « pratiques innovantes » en matière d'organisation de la production. Ces pratiques, qui s'opposent presque point par point aux pratiques du modèle socio-organisationnel dit fordiste, s'articulent autour des notions suivantes :

- La polyvalence, c'est-à-dire la capacité demandée aux salariés d'occuper plusieurs postes.
- La polycompétence, c'est-à-dire la capacité de réaliser plusieurs tâches de nature distincte.
- Le travail en équipes ou en groupes autonomes qui laisse beaucoup de liberté d'organisation interne mais dont les objectifs sont stricts.
- Le juste-à-temps qui tend à assurer la production avec un minimum de stock, de réagir dans des délais très brefs à la demande, avec l'idéal de produire sur demande.
- La satisfaction totale du client en termes de qualité de biens et de services est essentielle sans pour autant que l'objectif de production de masse soit abandonné pour autant. Cette satisfaction passe soit par le respect d'une normalisation qualité remplissant les critères de l'International Standard Organization (normes ISO), soit par des procédures de qualité propres à l'entreprise.

Ces pratiques s'articulent autour de l'utilisation intensive des nouvelles technologies de la communication qui permettent de transmettre immédiatement les ordres et de gérer de manière ajustée les stocks. La complémentarité de ces technologies et des organisations innovantes amène P.Askenazy à parler de « productivisme réactif »

⁵ Philippe Askenazy a publié une recherche fort stimulante sur la question : *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil, 2004, dont nous nous inspirons pour cette partie.

pour décrire ce nouveau modèle de production qui s'inscrit dans l'émergence de ce que certains appellent la « société informationnelle »⁶.

Ce modèle se répand au début des années 80 à partir des succès du « toyotisme », le modèle japonais de gestion. Les Etats-Unis s'approprièrent le modèle à travers les concepts de transformation de l'entreprise de la « *lean production* », ou production au plus juste directement issue du toyotisme : élimination des stocks, juste-à-temps, circulation horizontale de l'information. Le « *re-engineering* » ou reconfiguration, recherche la réduction des coûts et l'externalisation.

Selon P.Askenazy, ce dernier concept « concerne plus particulièrement l'encadrement. Les nouvelles technologies de communication permettent en effet l'émergence de nouveaux services, ainsi que la coordination et le contrôle du travail par des réseaux locaux et non par des cadres intermédiaires. »⁷ En d'autres termes ils facilitent l'écrasement de la pyramide hiérarchique. (Les cadres du secteur bancaire de notre échantillon déplorent d'ailleurs cette tendance dans les réorganisations récentes de leur entreprise qui diminue leurs perspectives d'évolution de carrière.)

Pour Askenazy, les entreprises américaines ont réalisé un « triple dépassement » du modèle nippon.

*« Premièrement, les nouveaux principes, notamment le travail en équipes autonomes et le juste-à-temps, ont été étendus à l'ensemble de la hiérarchie et des stades de production. Deuxièmement, les pratiques a priori manufacturières ont été appliquées dans le secteur tertiaire, en particulier dans la distribution, les services aux entreprises, l'hôtellerie ou les hôpitaux. Troisièmement, les technologies informatiques ont été introduites pour améliorer la circulation de l'information qui était assurée dans les usines japonaises par des documents physiques (système kanban). »*⁸

Ce double mouvement des pratiques innovantes dans le travail et des technologies informatiques a permis la production de masse sur mesure, avec la multiplication des options, le renouvellement rapide des gammes et des collections et le raccourcissement des délais de satisfaction des commandes. L'Europe a emboîté le pas aux Etats-Unis cinq à dix ans plus tard en ajoutant à la flexibilité fonctionnelle

⁶ M. Castells, *La société en réseaux, l'ère de l'information*, tome 1, Fayard, nvlle éd. 2001, éd. Originale 1996.

⁷ Idem, p. 16-17.

⁸ P. Askenazy, *Les désordres du travail*, op. cit. p.17.

américaine la flexibilité du temps de travail. Ce mouvement a été accompagné d'une dynamique de financiarisation de l'économie sur laquelle nous reviendrons plus loin.

II.B.1- Nouveau malaise dans le travail

La mise en place de ce productivisme réactif ne va cependant pas sans douleur. Un nouveau malaise au travail a résulté de ces nouvelles configurations organisationnelles. C'est en quelque sorte une surprise car de nombreux travaux épidémiologiques, scandinaves notamment, avaient montré que le couple rythme élevé/autonomie et enrichissement des tâches diminuait les problèmes de santé mentale, mais également certains troubles musculo-squelettiques (TMS) ou les maladies cardio-vasculaires. Or les enquêtes sur les conditions de travail françaises et européennes ont montré une augmentation des pénibilités et nuisances déclarées par les travailleurs et une dégradation des indicateurs de santé au travail.

En réalité, les efforts physiques augmentent dans l'ensemble des secteurs. Les indicateurs de charge mentale se dégradent également. Les contraintes visuelles progressent, notamment chez les cadres et les employés ; elles sont directement liées au développement du travail sur écran.

« Plus fondamentalement le travail semble sous tension, voire désorganisé. Ainsi, les salariés sont de plus en plus nombreux à considérer qu'une erreur dans leur travail peut impliquer des risques pour leur sécurité, et à déclarer manquer de temps, ne pas avoir la possibilité de coopérer, vivre des situations de tension avec le public ou travailler dans l'urgence. Plus d'un tiers des salariés déclarent même recevoir des ordres contradictoires. »⁹

Parallèlement, les indicateurs quantitatifs dénotent une montée inquiétante de troubles divers. Ainsi, il est noté dans les années 90 en Europe une forte montée du nombre de bénéficiaires d'allocation d'incapacité pour cause psychologique.

En quelques années, les TMS sont devenus la catégorie majoritaire des maladies professionnelles. De 1990 à 2000, le nombre de cas reconnus comme maladie professionnelle a été multiplié par 13 en Europe. Cette augmentation des TMS suit de quelques années celle qui a été observée outre-Atlantique.

⁹ P. Askenazy, op. cit. p. 24

Tous les secteurs d'activité sont touchés mais les secteurs de l'automobile ou de l'agroalimentaire demeurent les plus affectés.

La fréquence des accidents du travail en Europe suit également une tendance inquiétante depuis le milieu des années 90, et tout particulièrement en France.

L'explication d'un phénomène clairement associé au « productivisme réactif » est complexe. D'une part, il est constaté une augmentation des cumuls de contraintes. La logique des organisations flexibles est d'optimiser les ressources humaines. Cela passe par l'utilisation de l'ensemble de la disponibilité et des capacités des salariés, qu'elles soient cognitives ou physiques. D'autre part, le travail en équipes peut se traduire par une intensification du travail. La rotation des postes, si elle permet un enrichissement du travail, demeure peu compatible avec un apprentissage des règles de sécurité ou la mise en œuvre de stratégies de préservation, très importantes pour les travailleurs vieillissants.

P. Askenazy relate aussi des études statistiques américaines qui mettent en évidence une forte corrélation entre le juste-à-temps et la rotation des postes et un risque accru (de 20% et 60%) de TMS.¹⁰

Cela n'est plus guère étonnant aujourd'hui, dans la mesure où l'on sait que le stress joue un rôle crucial dans la survenue de TMS et qu'il jouerait également un rôle important dans l'importante différence d'espérance de vie entre catégories sociales.¹¹ A ce propos, la troisième enquête européenne sur les conditions de travail de 2000 indiquait que 28% des salariés déclarent que leur travail est source de stress et plus d'un travailleur sur deux affirme travailler dans l'urgence.

Dans l'enquête française « conditions de travail » de 1998, les pratiques innovantes des normes de qualité, rotation des postes et flexibilité du temps de travail sont « très fortement associées à un surcroît d'accidents de travail de 15 à 30%. »¹²

Ce « productivisme réactif » s'est également accompagné d'une montée du chômage, y compris chez les cadres, (cf données en infra) et d'une précarisation accrue des emplois. Ces facteurs ajoutent bien évidemment au stress de l'intensification du travail et de la précarité interne de l'emploi, celui de l'incertitude de

¹⁰ Mais P. Askenazy insiste sur le fait qu'il n'y a pas de fatalité en la matière. Une série de mesures prises à la fin des années 90 ont permis aux Américains de faire diminuer de façon significative l'incidence des TMS et des accidents du travail, sans renoncer pour autant au productivisme.

¹¹ Il y a un écart de 8 ans d'espérance de vie entre un manœuvre et un cadre supérieur en Angleterre, in R. SAPOLSKY, *Le stress de la pauvreté*, *Pour la Science*, N°339, janvier 2006, 40-45

¹² Idem, p. 46.

l'emploi et de précarité externe dans le contexte de chômage de masse français. Or les effets de la précarité du travail sur la santé sont loin d'être anodins.

II.C- Les effets de la précarité

Plusieurs enquêtes et recherches ont en effet abordé ces dernières années la question de la précarité et de ses effets sur la santé. En 1998, un rapport du Haut Comité de la Santé Publique sur « *La progression de la précarité et ses effets sur la santé* » a analysé les dimensions de ce problème. Un des problèmes de santé symptomatique des effets des processus de précarisation sur les individus est la souffrance psychique.

« En agissant directement et indirectement sur les conditions socio-économiques, l'environnement, le comportement mais aussi sur l'accès à la protection sociale et aux soins, les processus de précarisation opèrent à de multiples niveaux sur l'état de santé. L'un des modes d'action –sinon le principal – de la précarité sur la santé, est qu'elle fragilise l'équilibre psychique en créant chez l'individu un sentiment d'insécurité qui lui-même va conduire à un état d'anxiété plus ou moins marqué. Si la situation de précarité se prolonge et devient permanente, elle entraîne une dégradation de l'image de soi et un sentiment d'inutilité sociale qui débouchent progressivement sur une souffrance psychique dont les modes d'expression dépendent de l'histoire personnelle. Dans les situations extrêmes, on assiste à une diminution de la vigilance voire de l'intérêt par rapport à son propre corps conduisant alors à des comportements à risques, à la consommation excessive de produits licites ou encore à l'usage de drogues illicites. »¹³

Dans une grande enquête quantitative et qualitative sur le bonheur et le travail en France, Christian Baudelot, Michel Gollac et leur équipe, ont mis en évidence une corrélation entre la menace pour l'emploi et cette souffrance psychique.¹⁴ Ils le disent ainsi :

¹³ Rapport du Haut comité de la santé publique, *La progression de la précarité et ses effets sur la santé*, éds ENSP, février 1998.

¹⁴ C. Baudelot, M. Gollac et al. *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Fayard 2003.

« Craindre pour son emploi est donc associé, à caractéristiques de la personne et de son travail données, à une probabilité beaucoup plus élevée d'exprimer une souffrance au travail. »¹⁵

Et c'est bien l'instabilité de l'emploi qui en est le facteur causal :

« La menace sur l'emploi tend à obliger à se consacrer davantage à son travail. Mais dans le même temps, elle fait obstacle à un investissement heureux. »¹⁶

Les auteurs notent par ailleurs que l'intensification du travail est également associée à l'émergence de troubles psychologiques et physiques. Et que les différentes formes de pression subies par les salariés les plus fragiles, se transmettent par culpabilisation ou menace aux « mieux abrités et « déstabilisent les stables ». (p.37) Ce mécanisme de « percolation » du sentiment d'insécurité de l'emploi est donc susceptible d'affecter aussi les cadres.

A travers l'atteinte à l'estime de soi, la précarité a donc des incidences multidimensionnelles, à la fois sur le rapport au travail et sur les rapports sociaux. Et l'intensification du travail agit de même façon.

II.C.1- Les effets du chômage ou de sa menace

Dans une étude sur les retentissements sur la santé de la perte d'emploi ou de sa menace, une équipe de médecins du travail de Grenoble s'est penchée sur cinq entreprises soumises à des plans sociaux, et a pu identifier les symptômes dont souffrent les individus confrontés à une perte d'emploi. C'est un travail particulièrement intéressant car il permet de faire un suivi des salariés avant et après leur licenciement.¹⁷

L'étude met en évidence que les troubles somatiques et psychiques dominent :

- Troubles persistants de sommeil, accroissement de l'anxiété ; états de panique ; crises d'angoisse avec apparition de phobies ; aggravation d'états dépressifs.

¹⁵ Idem, p. 246.

¹⁶ C. Baudelot, M. Gollac, idem, p. 247.

¹⁷ M.-O Achard, V. Chastel, P. Dell'acio, *Le retentissement humain des plans sociaux*, Lyon publications DRTEFP Rhône-Alpes, 1996.

- Des troubles digestifs : crampes épigastriques, complication d'ulcère gastrique (perforation).
- Des problèmes dermatologiques : psoriasis, apparition d'eczémas, crises d'urticaires géantes.
- Symptômes autour du système cardio-vasculaire : des infarctus du myocarde et des syndromes de menace.

A ces troubles s'ajoutent, dans la sphère comportementale, une aggravation fréquente des conduites addictives (alcoolisme, tabagisme, etc) ; des violences physiques envers autrui et envers soi-même, des suicides.

D'autres études insistent sur la dimension longitudinale de ces pathologies. C'est-à-dire qu'elles ne surgissent pas nécessairement immédiatement après la perte d'emploi. **Elles apparaissent souvent dès que survient la menace du licenciement et elles peuvent persister, ou changer de forme, lorsque les individus retrouvent une activité.**

L'étude des médecins grenoblois indique que **même les salariés « épargnés » dans un plan social peuvent développer des réactions physiques ou psychologiques particulières.**

Les salariés restés dans l'entreprise ne sont en effet pas indemnes des problèmes de santé qui frappent leurs collègues visés par le plan social. La démotivation touche une part de plus en plus importante du personnel au fur et à mesure que les effets du plan social se précisent. Une augmentation de l'absentéisme pour raisons médicales est notée. Le scepticisme, le dénigrement des responsables de l'entreprise, mais aussi souvent des organisations syndicales ou des représentants politiques, la perte de l'identité professionnelle, s'accompagnent d'une souffrance morale importante.¹⁸

Le sentiment d'inutilité, d'impuissance face à une situation que certains jugent incompréhensible -et souvent injuste- s'exacerbe. Les médecins grenoblois le résument ainsi : *« les salariés victimes de plans sociaux se sentent trahis, détruits dans leur identité même. Ils tentent de s'en sortir par le conflit, la maladie ou la fuite. »*

¹⁸ Ce point a été souligné notamment par D. Linhart, B. Rist et E. Durand, dans *Perte d'emploi, perte de soi*, Eres, 2002, qui relate la succession de plans sociaux chez Chausson de Creil jusqu'à la fermeture.

Après le licenciement, les pathologies déjà présentes chez la personne sont susceptibles d'évoluer défavorablement. Mais « la reprise d'activité n'est pas synonyme d'une rémission totale des troubles de santé vécus par le chômeur. » Le retour à l'emploi se traduit souvent par un épuisement de ces nouveaux salariés. Outre les difficultés à reprendre le rythme du travail qui s'accroissent lorsque la période d'inactivité a été longue, ils semblent subir un « contrecoup » aux souffrances psychologiques qu'ils ont vécues durant leur période d'inactivité.

II.C.1.a- La surmortalité des chômeurs

Par ailleurs, selon une étude de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) les populations ayant subi chômage et inactivité, les hommes comme les femmes, connaissent en France une surmortalité par rapport à la population active.¹⁹

« Dans les cinq ans qui suivent l'observation du chômage, le risque annuel de décès d'un homme chômeur est, à chaque âge, environ trois fois celui d'un actif occupé au même âge. La mortalité des chômeuses est environ le double, à âge égal, de la mortalité des actives occupées. L'excès de mortalité des inactifs est encore plus élevé. La surmortalité masculine est accentuée en cas de persistance du chômage ou de l'inactivité.»²⁰

L'étude relève qu'une part de la surmortalité des chômeurs peut être attribuée à un effet de sélection : les plus usés par le travail sont les premiers privés de leur emploi. Dans ce cas, le chômage est en partie la conséquence d'une santé altérée. Mais cette explication ne tient pas pour les catégories socioprofessionnelles où la pénibilité physique du travail est moindre ou inexistante et où l'on note tout de même une augmentation de la surmortalité entre 1985 et 1995.

Il convient alors d'inverser la proposition et de considérer que la santé est altérée par le chômage et donc que le chômage peut être la cause d'une part de l'accroissement de la surmortalité des chômeurs pendant cette même période.

Une étude longitudinale sur une période de 12 ans menée en Grande-Bretagne va dans le même sens. Elle a pu prendre en compte l'état de santé antérieur au chômage (Morris et al. 1994) sur un échantillon de 6000 hommes âgés de 40 à 59

¹⁹ A. Mesrine, *La surmortalité des chômeurs : un effet catalyseur du chômage ?* Economie et statistique, No 334, 2000, p.33-48.

²⁰ A. Mesrine, op. cit. p 33 Idem, p.33.

ans. Une fois éliminé l'effet des facteurs de risque (tabagisme, consommation d'alcool, surpoids) et de facteurs socio-économique (habitat, classe sociale), la surmortalité des hommes qui ont connu un épisode de chômage n'a baissé que de 10% : autrement dit, 90% de la surmortalité des chômeurs pourrait être attribuée au chômage.²¹

Les souffrances psychologiques peuvent conduire au suicide ou aux tentatives de suicide. Certains indicateurs laissent penser qu'il existe un lien entre le chômage et les suicides ou tentatives de suicide. Ainsi en France : « *les hommes inactifs de 45 à 50 ans sont structurellement des victimes privilégiées du suicide. De même, les catégories socioprofessionnelles où le risque de chômage est le plus fort sont aussi celles où le taux de suicide est le plus élevé.* »²²

II.C.1.b- Les effets du chômage sur la famille

Le chômage n'est en rien un événement purement individuel. Lorsqu'un membre de la famille est sans emploi, notamment lorsqu'il est le point d'appui économique, il provoque une série de bouleversements dans son entourage. La perte du pouvoir d'achat a des conséquences non négligeables sur la consommation des ménages et notamment des ménages les plus modestes.

Les situations de pauvreté sont de plus en plus liées au chômage et parmi ces ménages confrontés à la pauvreté, certains se distinguent par leur plus grande vulnérabilité, c'est le cas notamment des familles nombreuses et monoparentales.

La persistance de l'inactivité et l'instabilité de l'emploi rendent le couple plus fragile. Ainsi, une enquête, relatée par G. Nezosi, sur l'instabilité conjugale selon la situation par rapport à l'emploi montre « *que quel que soit le sexe, plus l'emploi est assuré et moins l'instabilité conjugale est importante.* » La corrélation entre instabilité professionnelle et indice d'instabilité conjugale est forte. Le sexe est un facteur aggravant. La corrélation entre instabilité professionnelle et instabilité conjugale est plus forte pour les hommes que pour les femmes.²³

En conclusion, ce dont souffrent les chômeurs :

²¹ Idem.

²² G. Nezosi, *Famille et chômage, synthèse des connaissances*, Caisse Nationale des Allocations familiales, 2000, p.6.

²³ G. Nezosi, idem.

« C'est d'un traumatisme social généralisé qui se répercute sur tous les aspects de la vie quotidienne et toutes les dimensions de la personne. Pertes de repères dans l'espace et dans le temps, conscience de leur « inutilité au monde », impuissance à se projeter dans l'avenir, désagrégation du statut social, dissolution des liens avec les autres, remise en question fondamentale de sa propre valeur, perte d'estime de soi. Du jour au lendemain, le chômeur s'aperçoit qu'il n'est plus rien et que l'ensemble des liens qui le reliaient aux autres membres est rompu ou dissous. »²⁴

II.C.2- L'intégration professionnelle, fondement de l'identité sociale

Complétons ce tableau de certaines conséquences fâcheuses des « changements organisationnels » avec le sociologue Serge Paugam qui a exploré les liens entre rapport au travail et intégration sociale.²⁵ L'exploitation d'une enquête statistique lui a permis de dégager deux axes de structuration des réponses : l'un s'interprète comme un degré de satisfaction dans le travail. L'autre comme un niveau d'engagement social et de stabilité dans l'emploi. Paugam met ainsi en évidence l'existence d'un continuum allant de l'intégration à la disqualification, là où on se contente habituellement d'oppositions binaires : précaires contre stables, exclus contre inclus.

Il définit quatre types de rapport au travail et à l'emploi :

- *L'intégration assurée.* S. Paugam parle « d'intégration assurée » lorsque la satisfaction au travail se conjugue avec la stabilité dans l'emploi. C'est l'idéal de l'intégration dans et par le travail ;
- *L'intégration incertaine.* Elle définit une situation d'emploi précaire, mais où existe une satisfaction dans le travail.
- *L'intégration laborieuse.* Elle recouvre une situation où la stabilité de l'emploi est assurée mais où la satisfaction au travail fait défaut.
- *L'intégration disqualifiante.* Elle est caractérisée par une situation où il y a absence simultanée de satisfaction dans le travail et de stabilité de l'emploi.

²⁴ C. Baudelot, M. Gollac et al. Op.cit. p.34.

Le chercheur montre que l'insatisfaction dans le travail et la précarité de l'emploi sont associées à un défaut d'intégration dans d'autres sphères de la vie sociale. Les difficultés de l'intégration professionnelle altèrent ainsi la vie familiale, qu'il s'agisse des relations, dans le couple, entre parents et enfants ou avec la famille plus éloignée. Elles influent également sur l'intensité de la vie sociale en général.

« La disqualification professionnelle renforce le risque de disqualification conjugale, le risque de disqualification parentale, et le risque de disqualification familiale (...) Ces résultats vérifient que plus la déviation est importante par rapport à l'intégration assurée, plus le risque de retrait de la vie sociale est élevé. »²⁶

Cette recherche corrobore les constats établis lors d'une précédente recherche :

« Les différentes situations par rapport à l'emploi sont aujourd'hui hiérarchisées non pas seulement en fonction des niveaux de responsabilité et de pouvoir sur le lieu de travail, mais aussi, de plus en plus, en fonction du degré de stabilité de l'emploi et de l'ampleur des avantages économiques et sociaux que procure l'activité professionnelle. »²⁷

Cependant, il manquait dans cette première approche le rapport au travail qui s'inscrit dans la logique productive de la société industrielle en faisant de chaque individu un producteur potentiel qui acquiert son identité et le sentiment d'être utile à travers le travail.

Or, le salarié est fragilisé lorsque son travail lui semble sans intérêt, mal rétribué et faiblement reconnu dans l'entreprise. Il l'est aussi lorsque son emploi est incertain et qu'il ne peut prévoir son avenir professionnel ni assurer durablement sa protection sociale. La précarité atteint son stade le plus élevé lorsque le salarié se sent tout à la fois étranger à lui-même, inutile au travail, et désespéré face à la menace permanente d'un licenciement. Ce cumul de désavantages entraîne de nouvelles inégalités sociales et porte atteinte à la dignité des individus. Il est comparable, dans sa forme extrême, au processus de disqualification sociale qui touche les chômeurs et les personnes dépendantes des services d'action sociale.

²⁵ S. Paugam, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF, 2000.

²⁶ S. Paugam, op. cit. p.376.

²⁷ Idem, p. 15

Les conséquences néfastes pour la santé des processus de disqualification sociale vont de soi en psychodynamique du travail, pour laquelle « *l'identité est l'armature de la santé mentale.* »²⁸

II.C.3- Les cadres dans la tourmente

Qu'en est-il des cadres en la matière ? Bien qu'ils ne fassent pas partie des catégories les plus vulnérables, nous avons vu que les cadres ont également subi les contrecoups de ces évolutions. La précarité de l'emploi et le brouillage des frontières de l'entreprise avec le recours croissant à la sous-traitance affectent également leur représentations du travail et leurs pratiques dans l'entreprise.²⁹

En outre, si le taux de chômage des cadres demeure relativement faible, (taux de 4,9% en 2005 selon l'ANPE), par rapport aux autres catégories de salariés, leur nombre absolu a tout de même doublé depuis 2000 passant de 76 000 à 155 000 chômeurs en 2005. Le pourcentage des cadres au chômage augmente progressivement sur la période, passant de 5,6% en 2000 à 7% du total des cadres en activité en juillet 2006. Les plus de 50 ans sont évidemment les plus touchés. Mais notons que les indicateurs s'améliorent pour l'année 2006.

Dès lors, il n'est pas surprenant de constater dans l'étude des cadrotypes de l'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC) une tendance des cadres à se distancer davantage dans la relation avec leur entreprise entre 2002 et 2004.³⁰ En effet, 55% des cadres sont désormais dans une relation de distance (contre 51% en 2002), 31% ont un lien fort à l'entreprise (34% en 2002), et 14% sont en rupture (15% en 2002). **Au total les deux tiers des cadres se trouvaient en 2004 dans une posture de rupture ou de distance vis-à-vis de leur entreprise.**

Des changements de situation sont également notés par l'APEC :

- 14% ont amélioré leur relation à l'entreprise,
- 15% ont vu la relation se dégrader.

Selon l'APEC, ces cadres « mouvants » qui se sont déplacés d'un type de relation à un autre, permettent d'identifier deux tendances principales :

²⁸ P. Molinier, *Les enjeux psychiques du travail*, Paris, Payot et Rivages, 2006, p. 131.

²⁹ A. Pichon, *Les chemins de la précarité, cadres, techniciens et ingénieurs, entre résignation et anticipation*, Université d'Evry, Centre Pierre Naville, octobre 1998, 39 p. Document disponible sur internet.

³⁰ APEC, *Les cadrotypes APEC, les études de l'emploi cadre*, sept. 2005

- L'amélioration de la relation va de pair avec un processus de mobilité interne ou externe réussi.
- La dégradation de la relation, en revanche, est davantage liée « à l'instabilité économique ou sociale de l'entreprise qui se traduit par une détérioration des conditions de travail et un sentiment de menace du chômage accru. »

Gardons ces données en mémoire, nous y reviendrons. Écoutons maintenant la parole de nos interlocuteurs avant d'en mettre les enseignements en perspective.

-III- Expériences de cadres

III.A- Les évolutions chaotiques des organisations

Les transformations organisationnelles vécues ces dernières années par les cadres rencontrés correspondent bien aux données générales présentées dans la partie précédente. Les cadres interviewés sont unanimes à constater une dégradation des conditions de travail. Même lorsque la situation individuelle s'est améliorée au plan matériel, ils déplorent des facteurs supplémentaires de pression, ou de contrôle, qui les incitent à relativiser les acquis de leur situation. Les accords 35 heures leur ont certes procuré quelques jours de repos supplémentaires. Mais à charge de travail égale, une intensification du travail en a été induite.

Les cadres qui sont dans la cinquantaine sont, sauf exception, clairement dans une posture défensive. Le syndicalisme peut en aider certains à tenir en attendant la retraite ; d'autres espèrent carrément un plan de départ en préretraite. Globalement, une certaine désillusion s'exprime et fait place à un véritable désenchantement, qui les incite à anticiper la sortie de l'entreprise avec plaisir lorsqu'elle se profile à moyen terme.

Mais des stratégies individuelles d'investissement dans des créneaux de compétences porteuses se font jour également afin d'assurer ses arrières « au cas où ». De manière générale, le lien de confiance qui unissait le cadre à son entreprise et à sa direction générale apparaît distendu, sinon parfois rompu. Les évolutions

chaotiques des entreprises et de leur organisation érodent ce lien. Les discours des directions générales sont considérés avec méfiance.

Un facteur de déséquilibre se détache : il se rapporte à la perte d'autonomie des cadres, au diktat des tableaux de bord, sans tenir compte des conditions du travail réel et avec le sentiment d'avoir peu de prises sur leur travail:

« Avant les gens avaient une certaine autonomie. Aujourd'hui quel que soit le niveau, il n'y a plus de pertinence individuelle, plus d'apport individuel. C'est l'exécution à la lettre. On pratique le management à distance; aujourd'hui ce sont les tableaux de bord qui comptent ; on ne tient plus compte des conditions réelles de travail. » [Métallurgie1]

Le lien de confiance est fragilisé, comme nous l'avons vu dans l'étude de l'APEC, lorsque l'entreprise traverse une période de turbulences économiques :

« La situation économique est difficile. J'ai dû gérer un PSE en 2006. C'est une société qui n'aura plus de production en France à terme. Elle n'a pas de vision stratégique, pas d'argent, pas de vision à long terme. » [Métallurgie 2]

Ce cadre DRH a été d'autant plus affecté par la situation de cette entreprise qu'il n'avait jamais été question d'avoir à gérer une situation semblable au moment de son embauche qui remonte à 18 mois à peine. Sans états d'âme, il situe son avenir ailleurs que dans cette entreprise. Il estime aussi qu'en tant que DRH son expérience de gestion d'un Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) l'aidera à se trouver un nouvel emploi.

Autre facteur de désenchantement dans les évolutions du travail : la sous-traitance et l'outsourcing de fonctions stratégiques comme l'informatique. Certains dirigeants laissent sous-entendre que ces postes hautement qualifiés sont désormais menacés par le recours aux informaticiens indiens. Mais les expériences d'outsourcing en cours ne sont guère concluantes, du moins pour l'instant. Des problèmes de qualité sont soulevés.

« Le contexte économique est difficile. Maintenant ça va de plus en plus offshore, en sous-traitance, en Inde et en Chine. Mais on a fait l'expérience et c'est pas concluant en termes de qualité ; on a plein de soucis. C'est nettement moins bien fait. » [Métallurgie 3]

La contribution des informaticiens français est ainsi sollicitée pour améliorer la qualité du travail d'informaticiens sous-traitants qui seront donc à terme en mesure de leur enlever plus de travail... Ce qui crée un certain malaise...

Des difficultés de nature commerciale sont également évoquées dans la relation client-fournisseur.

« Avec le sous-traitant les discussions sont tendues sur les coûts. En interne c'était moins tendu. Le sous-traitant externalise le développement informatique en Inde » [Métallurgie 1]

Dans le secteur commerce, des évolutions importantes sont anticipées dans une chaîne de magasin dont le modèle économique vacille :

« Les magasins traversent une phase qui implique un grand changement. Il y a 7 ans en arrière quand on vendait du matériel, on avait des marges, maintenant on n'a plus de marges. Aujourd'hui c'est le service qui accompagne le produit qui donne du résultat. » [Secteur commerce]

Les changements d'habitude des consommateurs menacent d'obsolescence certaines compétences de vendeurs en surnombre, tandis que d'autres compétences manquent cruellement. Il y a aussi des nécessités d'adaptations de ce côté et de fortes résistances sont relevées.

Dans ces conditions, du côté des cadres et du management, les capacités d'animation, de conviction et... de conduite du changement, sont requises.

Le secteur Hi Tech et télécom est un des plus mouvementés. Fusion d'entreprises, réorganisations de service, déménagements, vente d'activité, tout y passe ! Il faut suivre. En plus, l'une des entreprises du secteur a une organisation matricielle!

« Ça ne marche pas, c'est un bordel innommable. C'est voulu. L'objectif est de faire passer des télécoms aux services. C'est un changement de métier qui se fait dans la douleur par la création de conflits. » [Secteur Hi tech, télécom]

Les pratiques de sous-traitance dans les pays à bas coût sont ici aussi dénoncées :

« Celui qui sous-traite en Inde fait du dumping social, mais il pique des marchés. Ce sont des machines à licencier. Tant qu'il y a de la croissance, ils consolident le management ; quand il y en a plus, ils recyclent. Mais il y a transfert de coûts vers la sécu et vers l'Etat » [Secteur Hi tech et télécom].

L'opposition idéologique et politique au recours à la sous-traitance internationale pour réduire les coûts ne saurait être plus claire.

Des changements affectent aussi l'activité des cabinets d'avocats d'affaires. Pour les affaires courantes, les entreprises recourent à leur cabinet habituel. Lors d'opérations importantes, telles que des fusions ou acquisitions, les cabinets sont mis en concurrence et comparés sur la base des compétences des avocats, de l'approche du cabinet, et bien sûr du coût des prestations. Et le niveau de qualité du droit a monté. La concurrence est plus vive.

Dans le secteur bancaire, certains changements organisationnels dans la gestion des agences et des types de clientèle sont considérés comme des « régressions ».

« On a perdu beaucoup de clients, parce qu'il n'y a plus de gestion professionnalisée, personnalisée. On a un produit industrialisé et mal connu. La nouvelle organisation supprime des postes de manager et diminue les perspectives d'évolution. » [secteur bancaire]

Ici une nouvelle phase de taylorisation des services semble se profiler avec l'industrialisation de la relation au client.

De manière générale, tous constatent qu'il faut agir « de plus en plus vite ». La pression temporelle est forte. Les changements d'organisation sont vécus comme étant chaotiques. Les cadres constatent une dégradation de leurs conditions de travail.

Les résultats peuvent malgré tout être au rendez-vous, ce qui encourage les directions générales à persister dans cette voie. Mais on peut avec raison s'inquiéter de la pérennité des résultats que ces organisations vont générer. Car les nouvelles conditions de travail affectent parfois d'autant plus la qualité que les objectifs sont fixés de manière opaque ou trop détaillée.

III.B- Des objectifs déconnectés du réel, une charge de travail intense

Une des critiques largement partagée par les cadres a trait à certaines aberrations de la fixation des objectifs. Il y a des objectifs fixés sans discussion et/ou détaillés à l'extrême.

« Les cadrages sont extrêmement précis en termes qualitatifs ou quantitatifs. On a dépassé le bon sens aujourd'hui. (...) Pour 2007 chacun doit programmer ses visites, ses actions, et les congés doivent être posés pour l'année à venir. C'est un nombre de visites imposées. Des objectifs fixés sans discussions. »
[Métallurgie 1]

« On a des objectifs à tous niveaux : qualité, satisfaction client, objectifs de fluidité, (la file attente), de rentabilité sur les écarts de caisses, sur les commissions qu'on touche sur la vente de billetterie spectacles, sur les financements, et sur la démarque inconnue -le vol. » [Commerce]

III.B.1- Des objectifs à effet d'annonce ?

Dans le secteur Hi Tech-Télécom, la déconnection des objectifs avec les possibilités de réalisation, avec le concret du travail est dénoncée. A la limite, la détermination des objectifs devient une question de posture, d'image.

« Les objectifs ne peuvent pas être moins ambitieux que l'année d'avant. Il faut passer des marches, il faut toujours aller au dessus. Moi je discutais avec mes collaborateurs. On ne pouvait jamais s'arrêter, on ne pouvait jamais souffler. Ça se transformait en simple posture et en simple communication. Ce n'était plus la réalisation qui comptait, et dans tous les cas ce n'était jamais atteint. Les projets mondiaux sur lesquels on dépense des millions, et qu'on laisse tomber, ça entraîne une démotivation grave des équipes, qui ont besoin de réalisation, sinon on peut devenir inapte. On est dans une vision stratégique, on n'est plus dans le concret et dans le quotidien. » [secteur Hi tech – télécom]

D'autres cadres dénoncent les contradictions qui résultent de ces objectifs fixés sans tenir compte de la qualité du travail attendue par le client.

Les objectifs de vente vont à l'encontre de la déontologie. C'est une injonction contradictoire : soit vous faites bien votre travail et la réalisation de l'objectif n'est pas à la hauteur, soit vous ne respectez pas la déontologie. [Secteur bancaire]

Ici est dénoncée l'opposition entre d'une part, le rôle de conseillers –lequel requiert une certaine distance par rapport aux produits, de l'attention aux besoins du client et une qualité de relation - et d'autre part, des objectifs quantitatifs qui obligent à en faire fi.

Pour un cadre expert les objectifs personnels fixés par la hiérarchie l'obligent à développer des projets en plus du travail habituel.

« J'ai des objectifs personnels de performance; en plus de ton boulot tu dois atteindre certains objectifs définis par le chef. Tu peux en discuter mais ils ne sont pas réévalués dans l'année en fonction de ce qui tombe et qui n'avait pas été prévu. » [Métallurgie 3]

C'est une autre manière de ne pas tenir compte du réel du travail. L'aléa n'existe pas dans le monde idéal du responsable hiérarchique. Il s'agit pourtant ici du métier d'ingénieur informatique ! Pour ce cadre expert, l'atteinte des objectifs personnels se fera au prix d'un surcroît de travail tout au long de l'année. Le chef a eu un beau geste : cet investissement personnel a tout de même débouché sur une double reconnaissance symbolique et matérielle, avec augmentation de salaire.

Dans d'autres entreprises traversant des phases économiques tendues, la situation personnelle est désormais liée à celle de l'ensemble du groupe.

« La prime individuelle des cadres ne sera pas versée cette année si les objectifs de marge opérationnelle ne sont pas atteints. » [Métallurgie 4]

Le « danger », du point de vue des directions qui perdent de vue les contraintes du travail réel, est de pousser leurs cadres à opter pour la prise de parole et la contestation, notamment à travers l'engagement syndical.

« Les objectifs c'est plus 10% tous les ans sans concertation donc il faut être sévère pour les atteindre. Je n'ai pas voulu et je me suis syndiqué. » [Secteur bancaire]

III.B.2- Les journées à rallonge

Les cadres qui jouent le jeu en sont quittes pour une intensification de leur charge de travail. Tous les cadres rencontrés, à l'exception de ceux du secteur bancaire, ont affirmé faire de longues journées de travail et plusieurs ramènent du travail aussi le week-end. La réduction du temps de travail est prise sous forme de forfait jour (les journées de travail sont limitées par un repos obligatoire de 11 heures consécutives) et des jours de congé supplémentaires. Tous apprécient ces jours, mais la charge de travail n'ayant pas baissé lors du passage aux 35 heures, le travail s'est forcément intensifié.

Ainsi, la journée typique d'un cadre de la métallurgie commence à 8h00-8h30 et se termine à 18h30-19h00 avec moins d'une heure pour déjeuner, ce qui donne des semaines de 45 à plus de 50 heures de travail, sans compter le travail du week-end.

De sorte que si les entreprises fournissent les moyens matériels pour atteindre les objectifs fixés, le ressort humain pour tenir ces objectifs demande un important investissement psychologique qui déborde sur la vie privée. Dès lors, nous verrons que la situation personnelle joue un rôle important d'équilibre pour l'accomplissement des objectifs au travail.

Situation gênante pour l'engagement syndical : les crédits d'heure prévus au code du travail pour le travail de représentation du personnel ne donnent pas toujours lieu à la diminution parallèle de la charge de travail. Cela place les salariés devant un dilemme dont ils sont forcément perdants, quelle que soit leur priorité.

III.B.3- La géométrie variable des moyens

L'attribution des moyens pour atteindre les objectifs fixés se décline selon une géométrie variable. Lorsque la réalisation d'un projet est stratégique, les cadres du secteur Hi tech-télécom n'auront guère de difficultés pour se faire accorder les moyens supplémentaires qu'ils estiment nécessaires.

En revanche, un projet de réorganisation des agences clientèles dans le secteur bancaire, avec changement d'affectation du personnel, n'enclenche pas un plan de formation aux nouveaux outils informatiques des personnels déplacés. De façon étonnante, ces personnes doivent apprendre sur le tas avec ce que cela comporte de surcharge de travail, de stress supplémentaire et de risque d'erreurs. Il faut ici

noter que cette banque n'a plus le plein contrôle de son destin après avoir été reprise par une autre institution. Même les cadres supérieurs ne semblent plus avoir la main sur les budgets.

On retrouve de semblables dissymétries entre les entreprises en ce qui a trait au respect des crédits d'heures pour les représentants du personnel et les délégués syndicaux. La charge de travail des représentants du personnel n'est en effet pas toujours régulée en fonction des crédits d'heures dont ils disposent légalement pour assumer cette responsabilité. Concrètement, si la charge de travail n'est pas diminuée d'un nombre d'heures équivalent au crédit d'heures nécessaire pour remplir ses fonctions de représentant du personnel, cela place alors le représentant du personnel devant un dilemme dont il sort toujours perdant. De deux choses l'une : soit il délaisse les tâches associées à sa responsabilité de représentant du personnel pour se concentrer sur son travail ; soit il tente de concilier cette double exigence en mettant les bouchées doubles.

III.C- Des relations de travail de plus en plus tendues

La déconnexion des objectifs avec le travail réel et les contradictions vécues par les cadres ont également des conséquences néfastes sur les relations de travail.

« Il y a 20-25 ans, les gens avaient tous plaisir à venir bosser, aujourd'hui les gens ont de plus en plus peur, ils se préservent, c'est la guerre en interne, une peur qui augmente. On est passé d'une relation au travail qui d'humaine, vraie, et sympathique en arrive à une lutte acharnée, où pratiquement tous les coups sont permis, et de l'autre côté les managers doivent dépenser une énergie considérable pour atteindre les objectifs fixés par les actionnaires. » [Secteur Hi-tech-télécom]

Ces attitudes craintives et défensives sont évidemment la résultante des difficultés économiques et des menaces plus importantes qui pèsent sur l'emploi des cadres. Les directions jouent de la pression en fonction des variations du chiffre d'affaires.

« L'activité et les pressions varient beaucoup en fonction de la variation du plan de charges et du chiffre d'affaires. Quand la direction sent que les résultats sont moins bons, ça se durcit. Notre objectif en 2007, c'est + 45%. » [secteur Hi Tech-télécom]

Du coup, les attitudes défensives se répandent dans un contexte général de surcharge de travail. La communication interne en souffre.

« Il faut faire appel à des experts qui ne sont pas souvent disponibles au moment voulu. Il y a beaucoup de querelles de clochers; chacun se renvoie la balle. Il faut être tenace sinon t'obtiens rien. » [Métallurgie 3]

Les réserves relatives à l'âge entrent en ligne de compte de plus en plus tôt. Dans le secteur haute technologie, l'expérience ne compte plus :

« Les liens sont de plus en plus déshumanisés et de moins en moins francs entre les gens. Dans mon métier, la perception c'est qu'à 40 ans on est dépassé, à 45 ans on ne trouve plus de poste de management et à 50 ans on est un vieux schnok. » [Secteur Hi tech-télécom]

A ces difficultés de relations internes, s'ajoutent les tensions avec les sous-traitants :

« Il n'y a pas une négociation sans problèmes avec le sous-traitant. » [Métallurgie 1]

Ici il s'agit essentiellement de problèmes relatifs au coût de la prestation. Mais en arrière-plan il y a aussi une bataille pour conserver des connaissances sur une activité stratégique qui a été sous-traitée à une seule entreprise, c'est-à-dire, en somme, de préserver un semblant de maîtrise du processus.

III.D- Des technologies et des indicateurs structurants

Les technologies utilisées et les indicateurs de gestion sont d'ailleurs très structurants pour le travail des cadres. Certains ont l'impression d'être en quelque sorte esclave des outils.

« La connaissance du parc, les incidents, les prix, la concurrence, tout est dans la bécane, ça veut dire que les gens sont de plus en plus des numéros, l'apport personnel est de moins en moins vrai. Aujourd'hui quand on engage un manager on ne regarde pas ses compétences historiques dans l'entreprise. Le droit d'impertinence c'est fini ça ; ça serait une faute grave, donc on va chercher des gens qui sont soumis et bons soldats. Et il y a de moins en moins d'échanges et de construction en commun chez les vendeurs qui ont quasiment un statut d'autonome. » [Métallurgie 1]

Les Technologies d'Information et de Communication (TIC) font en sorte qu'il n'y a plus de frontière entre le travail et la maison. Ce qui n'est pas sans conséquences sur la vie privée.

« Le patron estime qu'on est trop bien dans la boîte, et qu'on innove qu'en situation de survie. Mais il y a de plus en plus divorces y compris en province. Avec ces saloperies d'outils, les micros, les gens bossent chez eux, soir et week-end. J'ai été stressé comme jamais je n'ai été stressé depuis deux mois. » [Métallurgie 1]

On conteste le *benchmarking* en tant que technique fiable de comparaison entre entreprises et les *best practices* comme outil de normalisation des pratiques.

« On avait des budgets informatiques en France qui étaient en dessous de la moyenne du marché. Ça venait des liens entre les gens et de la motivation des équipes. Alors les projets avançaient vite et vous avez besoin de moins de ressources que dans un contexte difficile. On en arrivait à tomber avec des ratios venant du siège mondial, ils nous disaient il faut un technicien Help desk pour 500 personnes et nous on était passé à un technicien pour 150 ; ces normes tombent et on ne connaît même pas le référentiel de compétences du technicien. Les best practices, ça amène à des aberrations totales. C'est la dictature du benchmarking. Mais quelle est la validité des ratios qu'on récupère entre concurrents ? Les budgets de deux entreprises différentes, on ne mettait jamais la même chose, sous la même appellation, ça ne voulait rien dire. » [Secteur hi tech-télécom]

En d'autres termes, il est ici relevé que comprendre le travail n'est pas équivalent à le mesurer pour paraphraser Vincent de Gauléjac.³¹

III.E- La situation hors travail est déterminante

Tenir malgré tout le travail, dans ces conditions, implique une situation personnelle favorable. Deux cas de figure se présentent chez les cadres interviewés, lesquels, rappelons-le, sont tous en couple à l'exception d'une seule.

Pour certains l'importance accordée à la vie familiale et personnelle est clairement affichée et celle-ci compense les déconvenues du travail.

« J'ai été abusée mais j'ai retiré du plus de la situation difficile dans laquelle on m'a mise. Le métier ce n'est pas ma vie. La qualité de vie privée compense la vie professionnelle. » [Métallurgie 2]

Certains trouvent malgré tout du temps pour pratiquer des hobbies qui leur permettent de se ressourcer.

L'importance de la vie familiale peut aussi être ressentie à la suite d'une absence temporaire du conjoint qui révèle alors la profondeur du soutien psychologique et social dont le cadre bénéficie et dont il ne prend pas toujours conscience en temps normal.

Autre cas de figure : celui du cadre qui peut s'investir à fond dans son travail justement parce qu'il a moins d'engagement personnel qu'il n'en a déjà eu dans le passé.

« Ma vie c'était le boulot. Si j'avais eu les enfants plus petits je n'aurais jamais pu faire ça. Je n'avais pas de vie privée en fait pendant ce temps là, si j'avais eu un mari à la maison je n'aurais jamais pu faire ça, du point de vue horaire, et stress j'aurais pas pu gérer ça de la même façon, quelqu'un qui a une telle

³¹ V. Gauléjac de, *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, Paris, 2005

charge et qui a des enfants qui ont des difficultés... ça aurait pu être une sacrée galère, si j'avais eu une vie plus difficile. » [Métallurgie 3]

Le danger dans ce dernier cas est bien évidemment que le travail continue à prendre toute la place que les activités privées ne prennent plus et que progressivement s'instaure un déséquilibre personnel éventuellement préjudiciable à la santé.

Mais l'engagement au travail de cet ingénieur informatique relève aussi d'une stratégie de montée en compétences. Elle vise ouvertement à s'investir dans des créneaux professionnels stratégiques afin de mieux se positionner sur le marché du travail interne, voire sur le marché du travail externe, en cas de coup du sort. Il s'agit donc d'un investissement dont on anticipe un retour à plus ou moins long terme. C'est un mouvement très clairement inspiré des incertitudes ressenties sur le marché des compétences informatiques.

III.F- Un déséquilibre contribution/rétribution parfois compensé par l'engagement syndical

Globalement, les cadres ont le sentiment que le curseur contribution/rétribution s'est déplacé du côté de la contribution. Certains expriment la déception d'un manque de reconnaissance du travail effectué.

« La population des cadres est pressurée, on demande toujours plus, et il n'y a pas de reconnaissance. Le cadre est jetable et remplaçable. » [Métallurgie 1]

Ce déséquilibre est clairement mis en relation avec les « objectifs irréalistes » fixés par les directions. Du stress et une souffrance en découlent. On suppose des conséquences néfastes pour la santé à terme :

« Ça crée du stress ces objectifs irréalistes. C'était une souffrance. On avait à cœur que nos projets soient faits dans les budgets, dans les délais. La difficulté devenait croissante, il faut une résistance au stress énorme ; ça ne m'étonnerait pas qu'on détecte des pathologies à l'avenir, parce que vous êtes au cœur de la machinerie de l'entreprise et ça ne tolère pas la rupture et ça génère une

pression sur les équipes et les prestataires très, très forte. Dans ces conditions mon refus ultérieur de travailler le week-end et en soirée n'était pas compris. Pour la direction c'était un refus de progresser. » [Secteur Hi Tech- télécom]

Du côté des cabinets d'avocats d'affaires, les exigences sont également très fortes, les délais généralement courts, les semaines longues et les nuits parfois blanches. Mais les compensations sont significatives. Les gains sont très importants. Un jeune avocat collaborateur commence sa carrière à 45-50 mille euros annuels. En tant qu'associé, l'avocat peut facilement décupler son gain, voire plus selon le secteur d'activité. Intervenir sur une fusion acquisition est extrêmement lucratif. Mais c'est « une prison dorée » dont il n'est pas évident de sortir. Le sentiment d'être au cœur du dénouement d'affaires importantes est également grisant. Mais pour assurer ce qui est attendu de lui, l'avocat doit faire l'impasse sur les conséquences sociales des fusions dont il pilote les aspects juridiques.

Il lui est alors loisible de retrouver du sens en dehors du travail, par le biais d'actions bénévoles au bénéfice d'associations, effectuées par soi-même ou par procuration.

D'autres, et ils sont quelques-uns dans notre échantillon de cadres, ont retrouvé ce sens perdu du travail à travers l'engagement syndical. Cet engagement émerge du refus de faire des compromis sur l'idée que l'on se fait du travail.

« L'enrichissement de mon travail je l'ai trouvé par mon engagement syndical, ça donne du sens. Le travail était démotivant parce que je vendais des choses dont les gens n'ont pas besoin et on nous proposait un classement en fonction des challenges entre vendeurs. » [Secteur bancaire]

Il émerge aussi du désir de préserver sa liberté de parole devant l'inhumanité de la machine économique dans laquelle on se sent malgré soi enchaîné :

« Je suis jeté contre mon gré dans une machine dont les buts sont économiques et les salariés sont peu de choses Je me sens beaucoup mieux de créer un courant de pensée. Je n'aime pas la manière des directions de traiter les salariés. Mon engagement syndical ne m'aide pas sur le plan matériel, mais ma position est plus confortable que celle du Directeur Général : lui c'est un valet, moi j'ai un droit de parole. » [Secteur Hi Tech-télécom].

En revanche, il a été noté que certaines entreprises de notre panel ne tiennent pas compte de cet engagement syndical ou de représentation du personnel dans la répartition de la charge de travail des cadres.

Cet état de fait entraîne une surcharge de travail importante pour ces cadres. Il y a là une forme de déni de l'engagement syndical qui contrevient clairement au droit du travail.

III.G- Des mots clés révélateurs d'un divorce cadre/entreprise ?

Une des questions posées aux cadres interviewés consistait à leur demander de résumer en quatre mots ou expressions leur perception de l'évolution de leur travail. Les mots et expressions clés se recoupent largement chez les cadres des différents secteurs d'activité. En voici un florilège :

« *Intensification du travail ; moins de temps pour réfléchir; on n'arrête jamais* » [métallurgie 4]

« *Dégradation progressive des conditions globales* » [Métallurgie 1]

« *Forte implication ; pression forte; stress; équilibre grâce à mes activités extérieures* » [Métallurgie 1]

« *Travail intéressant mais manque de reconnaissance; des réorganisations pour faire et défaire ; c'est tenable grâce aux activités syndicales qui permettent de s'aérer et de s'informer.* » [Banques]

« *Régression professionnelle; mauvaises conditions de travail; rouleau compresseur, l'impression de subir* » [Banques]

« *Manque d'autonomie ; manque de motivation ; cadrage exacerbé ; et manque de plaisir* [Métallurgie 1]

1- *Dureté de l'environnement au travail qui n'a fait que croître.* 2- *Déshumanisation des liens entre les gens, augmentation du rôle (masque social)* 3- *Evolutions technologiques radicales qui induisent dans tous les*

compartiments de l'entreprise des changements radicaux ; 4- Vitesse du changement : on est dans une spirale diabolique » [Hi Tech-télécom]

La sous-traitance du développement; affecte la qualité; pression temporelle, la pression des délais ; c'est aussi au détriment de la qualité ; les utilisateurs ne sont pas compétents [Métallurgie 3]

1- Proximité des équipes et donner du plaisir et donner du sens, les responsabiliser et les impliquer, 2- Faire face à cette réalité du contexte économique mondial, il faut se former et se responsabiliser pour rebondir 3- J'ai des messages syndicaux, et si on doit se battre il faut savoir se prendre en main et il faut anticiper et faire des propositions.4- Faire vivre la solidarité dans l'entreprise. [Commerce]

« Réactivité; habileté et anticipation; efficacité (fournir des solutions); communication » [Métallurgie 2]

Mondialisation ; concurrence ; qualité ; profitabilité [Cabinet avocats]

III.H- Des constats cohérents avec les baromètres syndicaux et catégoriels

Les sentiments et constats exprimés par nos interlocuteurs correspondent globalement aux conclusions tirées des enquêtes syndicales et catégorielles réalisées récemment sur le vécu des cadres. Ainsi, les résultats marquants de l'enquête effectuée par l'Union des Cadres et Ingénieurs de FO en 2005 auprès d'un échantillon représentatif de 1092 cadres salariés des secteurs privé et semi-publics étaient les suivants³² :

- 76% des répondants estimaient que le climat social dans leur entreprise s'était détérioré
- 61% que les conditions de travail s'étaient détériorées
- 63% que leur charge de travail était excessive
- 65% des répondants affirmaient ne pas avoir les moyens humains et financiers pour mener à bien leurs objectifs

³² Union des Cadres et Ingénieurs de Force Ouvrière, Spécial baromètre FO Cadres 2005, *La lettre de l'UCI-FO* n° 124.

- 43% des répondants estimaient que les objectifs fixés étaient « irréalistes »
- 59% affirmaient que la non atteinte des objectifs avait des conséquences sur leur rémunération
- 53% disaient que cette non atteinte avait des conséquences sur leurs relations avec la hiérarchie

Ces chiffres dressent le portrait d'une distanciation importante avec les orientations du sommet stratégique de l'entreprise.

Ces données corroborent les résultats de l'étude des « Cadrotypes » de l'APEC, dont nous avons fait état dans la partie précédente, dans laquelle les deux tiers des cadres se retrouvaient dans une posture de distance ou de rupture avec leur entreprise.

-IV- Éléments d'analyse

Nous allons maintenant tenter de relier les représentations et pratiques des cadres telles qu'elles ont été exposées dans la partie précédente avec des éléments d'analyse des changements organisationnels en cours.

Notons tout d'abord que de nombreuses enquêtes quantitatives et qualitatives pointent dans la même direction : l'existence d'un certain désenchantement des cadres à l'égard de leur entreprise. Tout se passe comme si une proportion importante de cadres avait le sentiment de ne plus se situer dans une « intégration assurée » pour reprendre les termes de Serge Paugam,³³ c'est-à-dire une intégration sociale caractérisée par la satisfaction au travail et par la stabilité de l'emploi, mais qu'une majorité de cadres craignait plutôt un glissement sur le continuum de l'intégration sociale vers une « intégration disqualifiante », c'est-à-dire sans satisfaction au travail et sans stabilité de l'emploi.

Nous verrons qu'il y a de bonnes raisons à l'émergence d'un sentiment semblable. On peut penser que l'identité cadre est mise en question par trois facteurs principaux qu'on peut résumer par : 1- les conséquences des innovations organisationnelles et technologiques sur le travail des cadres ; 2- les effets de la globalisation et de la financiarisation de l'économie sur l'activité des entreprises ; 3- une stratégie de changement organisationnel dominante qui amplifie les effets négatifs des deux premiers points.

³³ S. Paugam, *Le salarié de la précarité*, op.cit.

IV.A- Une crise d'identité des cadres ?

L'existence d'une crise d'identité des cadres est avancée par T. Amosse et V. Delteil.³⁴ Celle-ci serait liée à plusieurs facteurs. Tout d'abord, la montée du chômage n'a pas épargné les cadres, jusqu'alors protégés, point dont nous avons déjà parlé. D'autres éléments, liés au « productivisme réactif », tels que la réduction des niveaux hiérarchiques et l'essor du travail en équipe questionnent également la spécificité française de l'emploi de cadre. Enfin, les cadres souffrent d'une perte de légitimité dans l'entreprise.

Cette crise résulte d'une décomposition des critères traditionnels de définition du groupe (dont une charge d'encadrement de nature hiérarchique, une autonomie et une initiative dans le travail, une responsabilité financière en cas d'erreurs commises). Ces critères se sont de plus en plus diffusés vers l'ensemble des salariés et ont provoqué une déstabilisation du groupe des cadres.

IV.A.1- *L'érosion des critères traditionnels attachés à l'emploi des cadres*

Les emplois des cadres présentent de moins en moins les caractéristiques qui en fondaient traditionnellement la spécificité. En effet, le modèle de management apparu dans les années 80, associé à l'introduction des nouvelles technologies, a provoqué des changements organisationnels qui ont permis un plus grand partage des responsabilités et favorisé une plus grande autonomie de travail des autres salariés.

De plus, ce phénomène s'est accompagné de la formulation de règles de classification liées à ces critères de responsabilité et d'autonomie ou encore d'initiative. Les négociations des conventions collectives aboutissent à adopter des critères classants plutôt que les classifications de type *PARODI*.

³⁴ Amosse T. et Delteil V., L'identité des cadres en questions, *Travail et emploi*, n° 99, juillet 2004, dont nous nous inspirons pour cette partie.

IV.A.1.a- Transformation des hiérarchies en entreprise : diffusion des charges d'encadrement aux non cadres.

Traditionnellement, les cadres ont une responsabilité d'encadrement à laquelle est attachée une évaluation directe des subordonnés au titre de leur responsabilité hiérarchique.

Mais l'organisation de l'entreprise a changé, tant pour la charge d'encadrement que pour les positions hiérarchiques inscrites à l'organigramme. En effet, les cadres participent moins à l'organisation du travail et les autres salariés s'impliquent ici plus fortement, notamment les agents de maîtrise. Concernant la charge d'encadrement, elle existe de moins en moins. Les jeunes recrutés cadres ont rarement des fonctions d'encadrement attachées à leurs postes. La fonction de cadre expert devient dominante dans la catégorie.

Les tâches d'encadrement proprement dites sont prises davantage en milieu de carrière, lorsque les compétences transversales acquises se conjuguent avec la capacité à animer une équipe.

IV.A.1.b- L'autonomie et l'initiative sont de moins en moins une spécificité des cadres

Ce critère est entendu comme celui d'une autonomie dans les choix de méthodes à opérer pour atteindre les résultats escomptés, ainsi que l'initiative dans le règlement d'un incident.

Ce critère d'autonomie n'est pas toujours lié à la qualification d'un emploi ou le positionnement dans le profil de carrière. Le travail d'équipe et la montée en qualification des ouvriers et employés exigent en effet plus d'autonomie et d'initiative de leur part. La responsabilité financière se diffuse également chez ces catégories.

IV.A.1.c- Une liberté des horaires spécifique du statut cadre

Une nouvelle distinction s'opère pour les professions de cadres. L'éclatement du temps et du lieu de travail, ainsi que l'utilisation des TIC sont les nouvelles caractéristiques du poste cadre. La liberté horaire est plus forte en milieu et fin de carrière et ceci quelles que soient la position et la fonction occupée. Elle va de pair avec une certaine expérience professionnelle. Mais cela représente un coût en termes de temps de travail.

La réduction du temps de travail a en effet creusé un écart entre les catégories socioprofessionnelles et notamment à cause de la réduction du temps de travail en forfaits jours (modalité de Réduction du Temps de Travail la plus fréquemment usitée chez les cadres). La Loi AUBRY II du 19 janvier 2000 a souligné la spécificité du groupe avec la conclusion des conventions de forfait jours. Elle a aussi participé à la définition juridique du statut.³⁵

Les cadres subissent depuis toujours l'exigence de travailler sans compter leurs heures. La RTT sous forme de forfait jours accentue paradoxalement cette particularité catégorielle.³⁶ Ainsi, l'engagement professionnel du cadre se matérialise par un empiètement de la sphère professionnelle sur la sphère privée. Ce phénomène est favorisé par l'usage des TIC (ordinateur portable, messagerie électronique et Internet permettent de travailler hors du lieu de travail) et par des activités propres aux cadres qui s'exercent dans des espaces extérieurs à l'entreprise.

Parmi les critères d'appartenance à la catégorie, on retient donc désormais la liberté d'horaire, le travail qui s'effectue hors du lieu de travail (y compris à domicile) l'usage des TIC et un moindre contrôle du rythme de travail.

IV.A.2- Des modalités d'accès au statut cadre plus incertaines

Traditionnellement pour l'APEC, les diplômés de deuxième et de troisième cycle accordent la légitimité d'accès au statut de cadre. Mais l'augmentation du nombre de diplômés de ces niveaux d'études induit dans les faits un décrochage entre l'obtention du diplôme et celle du statut. Le statut cadre n'est plus systématiquement attaché à l'obtention du diplôme de deuxième cycle, lequel de toute façon est remis en cause avec la réforme licence, master, doctorat. L'exacerbation de la concurrence interne pour un nombre de postes en diminution fait en sorte de rendre plus difficile l'accès au statut cadre par le biais de la promotion interne. La nature du diplôme ou de l'école est sans doute appelée à jouer un rôle plus important à l'avenir.³⁷ Mais pour ceux qui ont obtenu le statut par la voie de la promotion interne, les perspectives de carrière se restreignent dans le nouveau contexte organisationnel. Il

³⁵ Voir la définition en annexe 1.

³⁶ La seule exigence légale est de disposer de 11 heures consécutives de repos.

³⁷ Ainsi, le diplôme d'ingénieur est fortement lié au statut cadre étant donné que les origines mêmes du statut sont liées à cette profession. Voir le bref historique de la formation du groupe social en annexe 1.

résulte de ces évolutions une grande incertitude sur les positions acquises et sur les conditions à mettre en œuvre pour les conserver.

IV.B- L'éclatement du modèle socio-productif fordien

Le « productivisme réactif » de P. Askenazy, évoqué dans la première partie, est sans doute le symptôme d'une économie où le poids du client, mais aussi de la finance, la priorité accordée aux résultats à court terme, pèsent lourdement dans les contraintes vécues par les cadres. Afin d'éclairer ces tendances économiques et organisationnelles actuelles, il est utile de recourir aux outils d'analyse de la théorie de la régulation.³⁸ Cette théorie a mis en évidence l'épuisement du modèle socio-productif fordien et pointe les effets pervers d'un nouveau modèle d'accumulation du capital, tiré par la finance, qui affecte le rapport salarial des cadres.

Le modèle socio-productif dit « fordien » des « trente glorieuses » est habituellement défini comme un cercle vertueux production de masse/consommation de masse qui consolide le rapport salarial.

En France, ce modèle se met en place au sortir de la deuxième guerre mondiale sous la houlette d'un Etat solidaire qui crée des institutions de protection sociale. Un régime de croissance économique forte s'instaure où règne un équilibre relatif capital/travail : les gains de productivité sont partagés avec les salariés à travers une conflictualité forte. Les syndicats sont encore puissants. Les compromis législatifs et conventionnels, aiguillonnés par les luttes sociales et - en apparence - l'influence du Parti communiste français, concourent à stabiliser la relation salariale en réduisant les formes précaires de l'emploi.

« Entre 1953 et 1975, on assiste en France à des taux de croissance annuels de 5 à 6%, au triplement de la productivité, de la consommation et des revenus salariaux. »³⁹ Les accords salariaux indexant les salaires sur l'inflation permettent de garantir des hausses anticipées et continues de pouvoir d'achat.

³⁸ Donc quelques concepts et définitions sont présentés en annexe 2.

³⁹ A. Pichon, *Les chemins de la précarité, cadres, techniciens, ingénieurs, entre résignation et anticipation*, Université d'Evry, centre Pierre Naville, octobre 1998, 39p. document PDF disponible sur internet.

Le plein emploi de l'époque favorise évidemment les travailleurs dans l'arbitrage du rapport capital/travail. Pendant cette période, la norme sociale sur laquelle repose le contrat de travail est celle du contrat à durée indéterminée. En termes de durée du travail, le modèle privilégie le travail à temps plein. Dans la forme institutionnelle du rapport salarial, la stabilité apparaît ainsi comme étant la caractéristique centrale du modèle, et ce quel que soit le statut du salarié, ouvrier, agent de maîtrise ou cadre.

Au plan organisationnel et technique, le travail est caractérisé par la division des tâches, le travail à la chaîne, la hiérarchisation et la faible implication des salariés. La production de masse privilégie la quantité sur la qualité.

Mais dans les années 1970, la dynamique d'accumulation entre en crise. L'inflation menace la rentabilité du capital. Le prix du pétrole explose. La croissance ralentit et les gains de productivité s'érodent. Les modes de contrôle des salariés par le taylorisme déraillent. Toute la mécanique de l'accumulation s'enraye. Le cercle vertueux devient vicieux. Ce n'est plus le produit qui est rare, c'est le client qui le devient.⁴⁰

Dans les années 80 et 90, la demande évolue vers la différenciation, la qualité et les services. Les échanges se mondialisent. L'économie se financiarise et la pression du capital s'accroît. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication bouleversent les repères de temps et d'espace.

La production en flux tendu, inspirée du modèle japonais de gestion, induit le besoin pour l'entreprise de flexibiliser le recours à la force de travail, d'en adapter les usages à la demande.

« Cette souplesse, plus généralement qualifiée de flexibilité, entraîne une précarisation du travail dans la mesure où elle s'accompagne d'une velléité du capital de déconstruire les compromis cristallisés dans le droit du travail et dans le droit conventionnel, de réduire le rôle régulateur de l'Etat pour retrouver un rapport capital/travail plus favorable à ses intérêts. »⁴¹

Le rôle régulateur de l'Etat est remis en cause. Le modèle salarial également.

⁴⁰ F. Dupuy, *Sociologie du changement*, op. cit.

⁴¹ A. Pichon, op. cit. p. 12.

IV.B.1- La création de valeur et « la dictature du cours de bourse »

Le nouveau régime d'accumulation qui apparaît dans les décennies 80-90 est « tiré par la finance » selon les économistes de la régulation.

Selon Michel Aglietta, qui a publié en 2004, avec Antoine Rebérioux, *Dérives du capitalisme financier*, les fonds de pension ont joué un rôle crucial dans la promotion « de la valeur pour l'actionnaire ». Et un mécanisme pervers s'est mis en place dans les années 90 :

« L'euphorie boursière a créé une collusion entre les dirigeants des sociétés et les actionnaires, dans un processus d'enrichissement mutuel. Alors qu'auparavant, les dirigeants d'entreprise cherchaient à maximiser la croissance à long terme de leur entreprise, ils ont privilégié la maximisation à court terme de son cours de bourse, ce qui est très différent ! Avec d'autant plus d'entrain que leurs rémunérations étaient directement indexées sur la valeur boursière de l'entreprise. Et avec d'autant moins de contrôle de la part des actionnaires que ceux-ci étaient comblés par l'envolée des indices. Cette recherche effrénée de rentabilité au nom de l'actionnaire a été le véritable moteur des excès financiers de ces dernières années, qui se sont dénoués dans une crise double : une crise de gouvernance, marquée par les faillites frauduleuses d'Enron, Worldcom ou Parmalat, et une crise financière causée par l'éclatement de la bulle boursière. »⁴²

La « dictature du cours de la bourse » sur la gouvernance des entreprises dont parle Aglietta est étroitement imbriquée avec la sophistication et la multiplication des produits financiers. La libéralisation financière, qui trouve son origine à la fin des années 70 suite aux pressions sur le dollar, les chocs pétroliers et la montée de l'inflation dans les pays de l'OCDE, s'est traduite par un boom des fusions et acquisitions et la création d'une multitude de nouveaux marchés. Les risques sont désormais transférés d'un marché financier à l'autre et sur une multitude d'investisseurs. Or les comportements moutonniers - qualifiés de « mimétisme rationnel » par Patrick Artus et Marie-Paule Virard (cf infra) - sont fréquemment observés chez les investisseurs dans les périodes d'innovation ou de chocs économiques majeurs, source d'incertitude. Ces cycles financiers sont considérablement amplifiés par les interdépendances étroites entre les différents marchés, comme on l'a vu lors du krach de 1997.

⁴² Michel Aglietta : « La dictature du cours de la bourse mène à la catastrophe », *L'Expansion* 23/11/2004.

Il est intéressant de constater que cette analyse critique de la financiarisation de l'économie est partagée par des auteurs travaillant ou ayant travaillé au cœur du « système ». Ainsi en est-il du récent ouvrage « Le capitalisme est en train de s'autodétruire »,⁴³ de Patrick Artus, directeur des études économiques du groupe Caisse d'épargne et de la Caisse des dépôts et consignations et Marie-Paule Virard, rédactrice en chef du magazine Enjeux–les Echos. Ces auteurs dénoncent pour leur part le « mythe des 15% de rentabilité ou la dictature du Return On Equity (ROE) », la rentabilité des fonds propres, qui poussent à recourir à différents montages financiers tels que les leveraged buyout (LBO) pour maximiser le gain à court terme en prenant des risques importants en cas de retournement du marché ou de hausses des taux d'intérêt.⁴⁴

Les auteurs soulignent, à l'instar de M. Aglietta, qu'une réglementation identique pour des placements à horizon temporel différents, de même que les nouvelles normes comptables IFRS (International Financing Reporting Standards) basées sur la « juste valeur », c'est-à-dire sur la valeur d'échange sur le marché des actifs financiers d'une entreprise, encouragent la gestion à court terme. « *Ces évaluations peuvent donner une image plus fidèle de la réalité financière du patrimoine d'un agent économique à un instant donné, mais elles entraînent une volatilité des fonds propres (et parfois des résultats suivant le classement comptable retenu.)* »⁴⁵

« La contrepartie est toutefois que les fluctuations de ces résultats seront de plus en plus déterminées par celles des instruments financiers et de moins en moins par la réalité opérationnelle de l'entreprise. La question de la temporalité est au cœur de l'approche par la « juste valeur » : en s'intéressant exclusivement à la valeur instantanée de l'entreprise (une sorte de valeur à la casse, ce qui montre bien qu'elle est adaptée avant tout aux besoins des investisseurs soucieux de connaître à tout moment la valeur de leurs actifs comme de ceux qu'ils sont susceptibles d'acheter), elle pousse les dirigeants à choisir les investissements rentables rapidement de préférence à ceux dont la rentabilité est obtenue plus tardivement ; autrement dit, elle contribue à accroître leur préférence pour le présent et les incite à négliger les effets à plus long terme de leur décisions.

⁴³ La Découverte, 2005.

⁴⁴ Un LBO est le rachat des actions d'une entreprise financé par une très large part d'endettement. Concrètement, un holding est constitué qui s'endette pour racheter la cible. Il paiera les intérêts de la dette et la remboursera grâce aux dividendes provenant de la société rachetée. Le but est souvent de la réorganiser, de la valoriser et de la revendre quelques années plus tard en faisant une plus-value importante

⁴⁵ P. Artus et M.-P. Virard, *Le capitalisme est en train de s'autodétruire*, op.cit. p. 128.

Dans cette logique d'évaluation, l'entreprise n'est pas perçue comme un tout dans lequel les activités se valorisent les unes les autres, mais comme une simple addition d'activités que l'on pourrait à tout moment découper selon le pointillé. (...)

Enfin, la volatilité accrue des résultats des entreprises ne sera pas sans conséquences économiques. L'entreprise devra réagir avec plus de flexibilité aux chocs financiers. Et la tentation sera grande de s'en prendre d'abord à l'emploi et à l'investissement ! Désastreux pour la création de valeur qui est affaire de long terme.⁴⁶

Pour les auteurs, ces faits expliquent aussi pourquoi les entreprises se voient imposer (ou s'appliquent à elles-mêmes) des exigences de rentabilité très élevée des fonds propres, ce qui les conduit, entre autres, à déformer en leur faveur le partage des revenus, au détriment des travailleurs.

Les investisseurs institutionnels ont abandonné l'analyse de long terme des entreprises, tandis qu'il est devenu « optimal » pour les dirigeants de ces dernières de dégager des résultats élevés. Ces comportements suscitent une série d'effets pervers : « *freinage de la demande de biens, compression inutile des salaires, prise de risques (cachés) excessifs, recherche de rentes d'oligopole, déstabilisation des marchés financiers, voire de telle ou telle économie nationale.* »

On voit que le nouveau régime d'accumulation du capital et les nouveaux modes de régulation qui l'accompagnent ont des conséquences lourdes sur le travail des cadres en déconnectant les objectifs de rentabilité du travail opérationnel, en privilégiant les résultats à court terme plutôt que sur le long terme.

Les innovations organisationnelles du « productivisme réactif » s'articulent parfaitement à ce nouveau modèle qui cherche à adapter la force de travail aux besoins de l'activité économique. Au juste-à-temps de la production correspond le flux tendu du travail humain. Dès lors le maître mot est la flexibilité. Flexibilité du temps de travail. Mais aussi remises en cause de la stabilité du rapport salarial. Les institutions qui ont participé à sa construction sont également remises en cause.

⁴⁶ Idem, p. 129-130 et 131.

IV.C- Deux théories et pratiques de changement

Mais face à ces contraintes économiques, à la pression des résultats, deux théories et donc deux pratiques de changement, sont utilisées pour transformer les organisations.⁴⁷

La première, « la théorie E » donne la priorité absolue dans l'action à la valeur économique. C'est une « stratégie *hard* », puisqu'elle considère que la seule mesure légitime du succès de l'entreprise est la valeur créée pour l'actionnaire.

« Elle implique, dans un processus de changement, l'utilisation massive des incitations financières, le recours drastique et sans états d'âme aux licenciements, au downsizing, aux restructurations qui ont marqué la fin de siècle. »⁴⁸

Elle est caractéristique, affirme F. Dupuy, du monde nord-américain et renvoie à des pratiques qu'un certain nombre d'auteurs n'hésitent pas à considérer comme le facteur clé de succès des Etats-Unis par rapport au reste du monde développé. On voit qu'elle s'accorde aussi parfaitement au capitalisme financier de ce pays.

L'autre stratégie de changement, « la théorie O », appelée ainsi parce qu'elle privilégie la capacité organisationnelle, est beaucoup plus répandue en Asie et en Europe.

« Le but généralement poursuivi est de développer ce qu'il est convenu d'appeler « une culture d'entreprise », en investissant sur les capacités humaines au travers d'un processus d'apprentissage individuel et organisationnel. Dans la plupart des cas, les entreprises l'adoptent lorsqu'existait préalablement à l'apparition de la nécessité de changer, un contrat implicite de loyauté-protection entre elles et leurs salariés (...) et quand la rupture de ce contrat de façon abrupte comporterait des risques sérieux d'explosion définitive de l'organisation. »⁴⁹

⁴⁷ Ces stratégies de changement sont présentées par F. Dupuy dans *Sociologie du changement*, op. cit. p.241 et ss.

⁴⁸ Idem, p.241

⁴⁹ F. Dupuy, op. cit. p. 241-242

Les deux approches diffèrent sur six points clés selon F. Dupuy, dont voici de larges passages :

- Les buts, tout d'abord, qui sont dans un cas de maximiser le retour sur investissement à court terme de l'actionnaire et, dans l'autre de développer des capacités organisationnelles. François Dupuy fait remarquer que plus les univers sont de nature bureaucratique - priorité donnée à leurs propres contraintes - « c'est-à-dire plus les protections dont disposent leurs membres sont importantes et plus ceux-ci poussent vers la seconde » (la théorie O ndlr).
- La conduite du changement se fera, dans la théorie E, par l'injonction venue du sommet, « à laquelle les membres de l'organisation obéiront sans s'interroger sur son bien-fondé ni sur ses conséquences ». A l'inverse, la théorie O encouragera la participation de tous.
- De façon plus profonde, dans la théorie E, priorité sera donnée à ce que l'on appelle les systèmes au sens anglo-saxon des structures, des règles et des procédures, à partir de la croyance, que les acteurs font bien ce que les systèmes leur enjoignent de faire. Cette démarche n'est possible qu'avec un système sévère de sanctions. L'approche O, est plus pragmatique : ce qu'on propose de changer en priorité ce sont les comportements des acteurs en créant de nouveaux contextes. Ici les systèmes sont utilisés comme leviers, dans une perspective systémique, mais au sens sociologique du terme.
- Du même coup, le process sera différent. Il consistera, dans la théorie E, à établir des plans et des programmes aussi précis, exhaustifs et contraignants que possible, mais en s'assurant de leur mise en œuvre effective et rapide. La vision O privilégiera l'expérimentation, l'évaluation, les allers et retours entre les buts à atteindre et les résultats observés, puis la généralisation, quitte à veiller en permanence à effectuer les adaptations nécessaires.
- Les leviers employés ne seront ni les mêmes, ni surtout employés de la même façon. La stratégie E se concentrera sur les incitations monétaires, en les liant directement aux résultats financiers à court terme, tels que les cours de bourse permettront de les évaluer de façon permanente et considérer comme incontestable. Dans la stratégie O, les récompenses financières sont davantage utilisées pour accompagner le changement que pour le produire. Mais surtout, c'est l'ensemble des outils d'une politique des ressources humaines - évaluations, promotions, affectations, rémunérations - qui seront ici utilisés comme leviers de changement.

- Enfin dans les deux cas, l'appel à des consultants extérieurs prend des tours différents. Dans le cas de la théorie E, ce sont ceux qui analysent les problèmes qui dessinent la solution et prennent en charge la mise en œuvre de leurs propres recommandations. Selon F. Dupuy, tous les grands cabinets ont élaboré sur ce point des méthodologies facilement duplicables. Dans le cas de la théorie O, les consultants sont un support, apparaissent comme des facilitateurs qui aident non seulement le management mais l'ensemble des personnels à trouver leurs propres solutions, qui feront ensuite l'objet d'une validation formelle par les responsables.

IV.C.1- Quelles pratiques de changement en France ?

Bien que F. Dupuy estime que la « stratégie O » soit bien adaptée aux cultures d'entreprise en Europe et en France, et que lui-même fasse la promotion de ce type de pratiques, il est certain que la stratégie E est également mise en œuvre en France où des entreprises américaines ont des filiales, des cabinets conseil américains y prospèrent et où des restructurations brutales sont opérées. L'économie française n'échappe pas non plus à la financiarisation du capitalisme mondial.

Ainsi, dans notre entreprise du secteur bancaire par exemple, les changements sont imposés d'en haut et visent à créer des produits standardisés, ils obligent au respect de procédures et de règles, ce qui incommodent d'ailleurs les clients habitués à un traitement personnalisé. Il s'agit en somme d'une forme d'industrialisation de la relation à la clientèle. De même, dans le cas de la multinationale de la métallurgie, qui a sous-traité son informatique, les objectifs très détaillés, les contrôles tatillons de l'activité, la pression à la vente, laissent penser à la mise en place d'une démarche calquée sur la « stratégie E » du changement. Les résultats sont d'ailleurs au rendez-vous, mais pour combien de temps. Car le malaise et le stress au travail de certains cadres sont palpables.

Il faut d'ailleurs noter que les cadres de notre échantillon qui manifestent le plus de scepticisme et expriment davantage de critiques sont ceux qui travaillent pour des entreprises qui semblent mettre en œuvre des « stratégies E » de changement au cours desquelles ils n'ont guère de voix au chapitre. Ce sont des entreprises importantes qui oeuvrent de toute évidence sous l'emprise de la nécessité de résultats à court terme et des décisions imposées du sommet stratégique de l'entreprise typique de la stratégie E.

Dès lors que plusieurs réorganisations en France s'inspirent vraisemblablement de la stratégie E, il n'est pas étonnant que de nombreux cadres expriment, dans les enquêtes qualitatives ou quantitatives, une certaine distance avec leur entreprise.

Le lien de stabilité à l'emploi et à l'employeur est en outre corroboré depuis plusieurs années par la tendance du patronat à remettre en cause les institutions et les règles protectrices pour les salariés.

IV.D- Précarisation, « court-termisme » et perte de sens du travail

Ainsi, à côté de la flexibilité du temps de travail qui s'est accélérée avec les lois Aubry sur la RTT, trois tentatives de remise en cause des garanties statutaires du salariat sont repérables.⁵⁰ La première est le recours par l'Etat et par les collectivités territoriales à des contrats de la fonction publique hors statut. La seconde est portée par la partie la plus libérale du monde politique : elle vise à la déréglementation du droit du travail. La troisième vise à substituer le droit commercial au droit du travail. Les cadres sont particulièrement touchés par cette dernière tentative de remise en cause du salariat. D'où le développement des relations de sous-traitance. La quasi contractualisation du travail des cadres par le biais des entretiens annuels et des objectifs personnels de performance s'inscrivent également dans cette logique d'introduire la configuration du client-fournisseur au cœur du rapport salarial.

IV.D.1- Le retour de la précarité

En toile de fond des paradoxes de l'implication subjective à la fois « requise et récusée », une forme de précarisation et en tout cas une plus grande incertitude, font désormais partie du paysage des cadres.

Il a été noté la fragilisation du rapport salarial à travers les nouvelles formes de liens contractuels de nature commerciale auxquels les cadres sont plus susceptibles de

⁵⁰ A. Pichon, op. cit. p. 12.

céder et qui répondent parfois à leur intérêt.⁵¹ Mais au coeur même du rapport salarial, le niveau de rémunération du salarié est entaché des incertitudes induites par la part variable de la rémunération :

*« Rémunérations variables et évaluations permettent désormais aux directions d'indexer systématiquement le coût du travail des cadres sur leur performances économiques. La nouveauté pour les cadres c'est d'être confronté à des exigences plus contraignantes, à une concurrence exacerbée, à des marges de manœuvre plus étroites, à des résultats de plus en plus aléatoires, et donc à une plus grande incertitude négative de revenus. »*⁵²

En outre, le chômage de masse, bien qu'il touche moins les cadres que les autres catégories, fragilise l'emploi et les réorganisations successives réduisent les perspectives de carrière.

*« Au-delà de ses spécificités, le travail des cadres paraît sujet à des évolutions qui s'apparentent à celles que connaissent les activités d'autres catégories de travailleurs. Les modes de prescription, de contrôle, d'évaluation et de reconnaissance qui le caractérisent semblent de moins en moins le distinguer radicalement. Cette évolution a pu être décrite comme un changement dans la nature même de la relation contribution/rétribution unissant les cadres aux entreprises : à une disponibilité et à une implication importantes, récompensées principalement sous forme d'une sécurité d'emploi et d'une promesse de carrière, s'est substituée l'exigence de disponibilité permanente dont les contreparties sont précaires et réversibles : accroissement plus lent des rémunérations, par ailleurs de plus en plus individualisées ; incertitudes sur l'emploi ; opacité des perspectives de carrière. »*⁵³

Cette situation est nouvelle pour des cadres dont la légitimité repose historiquement sur leur volonté et leur capacité de porter la bonne parole et la rationalité de l'entreprise auprès des autres salariés.⁵⁴

⁵¹ La sortie de l'entreprise en se mettant à son compte peut être une façon de retrouver de la liberté et de la motivation. Un de nos interlocuteurs est dans ce cas et vit la situation avec bonheur.

⁵² A. Pichon, op. cit. p. 17.

⁵³ P. Bouffartigue et C. Gadea, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000, p.77-78.

⁵⁴ Voir l'historique de la formation du groupe des cadres en annexe.

IV.D.2- L'ébranlement idéologique de la catégorie

Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que des critiques s'élèvent chez les cadres opérationnels et experts pour dénoncer la dégradation de leurs conditions de travail et les conséquences néfastes de la fixation d'objectifs sans prise avec le réel. Le paradoxe c'est que certaines des entreprises qui pratiquent de la sorte produisent tout de même des résultats. Mais c'est au prix d'un investissement psychique lourd du personnel qui génère manifestement un stress important pour certains d'entre eux.

Et comme l'ont noté P.Artus et M.-P.Virard, ces résultats vont surtout aux actionnaires et sont rarement distribués en augmentations de salaires ou réinvestis dans l'entreprise.⁵⁵ L'horizon du long terme apparaît en quelque sorte sacrifié. La question de l'intérêt véritable de l'entreprise dans ce processus se pose donc.

Les cadres sont alors bien placés dans la hiérarchie de l'entreprise pour constater le jeu de dupes auquel ils sont obligés de participer malgré eux. Ainsi en est-il d'un cadre qui nous a confié son dépit de constater que la multinationale pour laquelle il travaille pratique « un chantage à la croissance » mais rapatrie les profits de ses filiales dans des paradis fiscaux.

C'est d'ailleurs la thèse défendue par F. Dupuy, dans son ouvrage *La fatigue des élites*. Les contradictions vécues par les cadres, qui sont évalués individuellement sur une performance dont ils n'ont pas la maîtrise, les incitent à adopter des stratégies de fuite, de repli ou de résistance passive et active.

Il risque fort d'en découler un processus de désagrégation idéologique des représentations des cadres de leur rôle au sein de l'entreprise. Les témoignages et informations recensées dans la présente étude vont dans le sens de confirmer cette hypothèse d'un ébranlement idéologique des cadres. Un doute s'instille relativement au discours des dirigeants portant sur les valeurs ou le projet de l'entreprise au regard des pratiques auxquelles les cadres sont tenus.

⁵⁵ Mais ils peuvent être distribués sous forme de primes de performance ou d'intéressement. Ils sont aussi partiellement captés par les banques d'affaires qui ont fait des bénéfices record en 2006. Le journal *Le Monde* daté du 19 décembre révèle ainsi que les bénéfices combinés des cinq grandes banques d'affaires new-yorkaises devraient dépasser en 2006 les 28 milliards de dollars.

IV.E- Défection difficile, loyauté troublée, prise de parole obligée

En effet, devant cette nouvelle configuration des rapports sociaux dans l'entreprise, les cadres se trouvent, en quelque sorte, pris au piège. Leur loyauté est troublée par certaines pratiques des directions qu'ils réprovent ou la mise en œuvre d'objectifs sur lesquels ils n'ont pas grand-chose à dire ; leur défection demeure difficile dans un contexte de chômage de masse et d'évolutions organisationnelles défavorables ; leur prise de parole n'a guère de poids, au-delà de l'organisation de leur service, sur les enjeux stratégiques de l'entreprise.

Or, la théorie, comme l'expérience, montre qu'il existe deux moyens principaux pour un individu, salarié, citoyen ou client, d'exprimer son mécontentement face à des dysfonctionnements ou devant une situation qui ne lui convient plus : soit la défection, c'est-à-dire la fuite de la clientèle ou la démission des salariés (active ou passive par le repli sur le « service minimum »); soit la prise de parole, c'est-à-dire une action de protestation menée de l'intérieur des entreprises ou des organisations.⁵⁶

En économie, la défection de clients entraîne un déclin du chiffre d'affaires qui oblige à terme l'entreprise qui veut survivre à changer quelque chose de ses produits, de ses process ou de son organisation. De même, un client mécontent du produit acheté qui prend la peine de protester de leur piètre qualité auprès de la direction lui donne l'occasion de rectifier le tir en production. Faire remonter ces informations à la production est d'ailleurs un des rôles importants, et souvent sous-estimé, des commerciaux et des salariés au contact du public.

Parmi le personnel d'une entreprise, la prise de parole, qu'elle vienne de syndiqués ou non, a la même utilité stratégique : signaler les dysfonctionnements dans l'espoir qu'ils soient résolus ; ce qui permet d'éviter les éventuelles défections ultérieures de personnels ou de clients. La prise de parole suppose donc une loyauté à l'égard de l'organisation contrairement à la défection.

Car selon A.O. Hirschman :

« la propension à faire défection est subordonnée au fait que les clients ont la possibilité et la volonté de faire entendre leur voix.(...) Faire défection, c'est perdre la possibilité de prendre la parole, mais l'inverse n'est pas vrai ; aussi la

⁵⁶ Sur les développements théoriques des interactions entre défection et prise de parole, voir Albert O. Hirschman, *Défection et prise de parole, Théorie et applications*, Fayard, 2^{ème} éd. 1995

défection sera-t-elle dans certains cas la solution adoptée en dernier recours, lorsque l'échec de la prise de parole est devenu certain. »⁵⁷

Par ailleurs, le coût de la prise de parole est généralement plus élevé que celui de la défection. *« C'est pourquoi la prise de parole est surtout susceptible de s'exercer à l'égard des produits les plus coûteux et des organisations les plus importantes. »⁵⁸*

D'où l'intérêt pour une entreprise d'avoir des salariés qui osent la prise de parole afin de repérer et faire corriger les dysfonctionnements. Et contrairement à ce que les directions ont spontanément tendance à penser, ceux qui prennent ainsi la parole, même de manière très critique, font preuve d'une forme de loyauté à l'égard de l'organisation. Ils contribuent aussi à améliorer la performance de l'entreprise à leur manière.

Il y a là un champ d'investissement possible pour les cadres critiques des évolutions de leur entreprise. Compte tenu des difficultés et des risques associés à la prise de parole en entreprise, il serait à l'évidence plus facile de faire émerger et tenir cette prise de parole à partir d'un point de vue syndical.

Nous suggérons ici qu'un des objectifs de cette prise de parole des cadres pourrait être de tenter de redonner un sens collectif à l'action de l'entreprise et aux changements auxquels elle doit faire face, à l'image de la stratégie O du changement évoquée plus haut. Il s'agirait de questionner les objectifs de l'entreprise à partir d'un apprentissage organisationnel en double boucle afin de mettre en cohérence les « théories d'usage » avec les « théories professées » pour reprendre le vocabulaire de l'apprentissage organisationnel cher à Chris Argyris.⁵⁹

IV.F- Le changement par apprentissage organisationnel en double boucle

Selon la grille d'analyse d'Argyris, une théorie d'usage (stratégie d'action) s'appuie toujours sur des valeurs directrices conscientes ou inconscientes (théorie professée)

⁵⁷ A.O. Hirschman, Idem, p. 68.

⁵⁸ Idem, p.69

⁵⁹ Argyris Chris, *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Interéditions, 1995.

qui en constitue en quelque sorte le programme maître. Mais Argyris montre que deux modèles de théorie d'usage peuvent être mis en pratique et ils ont des conséquences opposées en termes d'apprentissage organisationnel.

Tableau 1 : Deux modèles de théories d'usage et leurs conséquences sur l'apprentissage selon Chris Argyris

	Théorie professée Valeurs directrices	Théories d'usage Stratégies d'action	Conséquences sur l'apprentissage
Modèle 1	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser l'objectif - Maximiser gains, minimiser les pertes - Eliminer émotions et sentiment négatifs - Adopter conduite estimée rationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Défendre votre position - Evaluer pensées et actes d'autrui (et les vôtres) - Assigner des causes à tout ce qu'on essaye de comprendre 	<p>« le modèle 1 dit à chacun de défendre sa position, de faire des évaluations et des imputations ou attributions de telle façon que soient empêchés à leur sujet tout examen et toute vérification fondés sur la logique d'autrui. Les stratégies de modèle 1 ont toutes les chances d'aboutir à la défensive, au malentendu et à des processus auto réalisateurs et auto justificateurs. »⁶⁰</p> <p>Apprentissage en simple boucle</p>
Modèle 2	<p>Information valide, Choix informé et contrôle soigneux pour détecter et corriger les erreurs.</p>	<p>Comme modèle 1 : « défendre, évaluer, attribuer » ; « mais ces stratégies mettent en lumière comment les acteurs ont établi leurs évaluations et leurs attributions et comment ils les présentent de façon à encourager autrui à les examiner et les vérifier. »</p>	<p>« Les routines défensives qui s'opposent à l'apprentissage sont réduites et cela facilite l'apprentissage en double boucle. Embarras et menace ne sont ni esquivés ni dissimulés, ils sont affrontés. Crée des systèmes d'apprentissage organisationnel qui rendent durable l'apprentissage en double boucle. »</p>

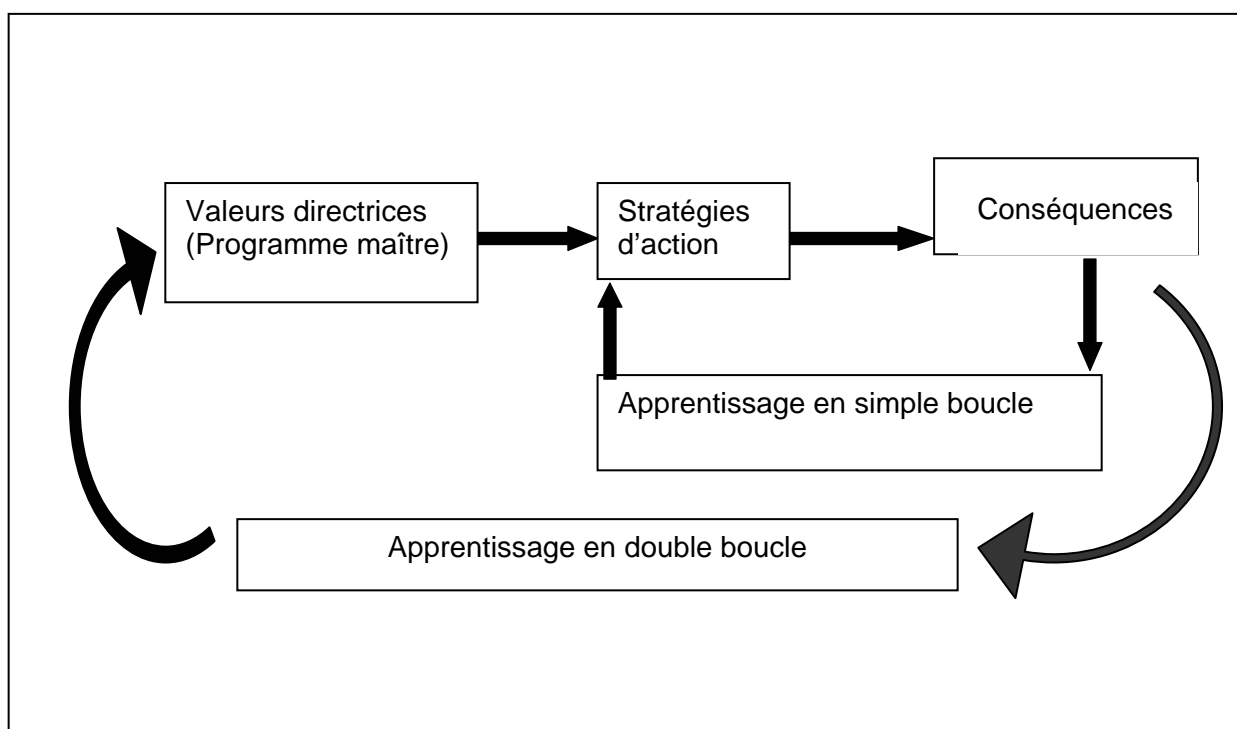
L'apprentissage en simple boucle implique un changement de comportement sans modifier la théorie professée qui a conduit à l'action erronée (cf schéma ci-dessous). Il y a donc de fortes probabilités pour que les actions défensives, (esquive et

dissimulation par exemple) resurgissent à la première occasion. Il crée donc des routines organisationnelles défensives.

L'apprentissage en double boucle consiste à agir sur le « programme maître », ou sur les valeurs professées par des stratégies d'action qui s'appuient sur la confrontation, l'illustration, la vérification. Ce type d'apprentissage réduit les routines défensives, et interrompt les processus auto justificateurs et auto réalisateurs et les erreurs en cascade. C'est un apprentissage qui favorise le développement organisationnel.

La figure suivante illustre la différence entre les deux modèles de théories d'usage en regard de leurs conséquences sur les types d'apprentissage.

Figure 1 : Apprentissage en simple boucle et apprentissage en double boucle



Le modèle 2 de l'apprentissage en double boucle pourrait être qualifié de plus scientifique, voire de plus démocratique, en ce sens qu'il permet de questionner les critères de choix et d'évaluation à partir d'une information accessible, vérifiable et dont peuvent débattre les protagonistes. Il suppose bien évidemment que les deux parties jouent le jeu de la connaissance et de l'apprentissage organisationnel. On

⁶⁰ Argyris, op. cit. p.69.

voit aussi que c'est un apprentissage qui correspond bien à la « stratégie O » du changement organisationnel.

IV.G- Conclusion : comment redonner du sens ?

En conclusion de cette étude, émerge la question du sens perdu de l'action des cadres. Nous avons noté un certain désabusement d'une majorité des cadres rencontrés qui corroborait les résultats d'enquêtes quantitatives. Mais la passion du métier demeure souvent intacte. Alors où est le problème ? Il apparaît que les cadres sont de plus en plus des exécutants dans les grandes entreprises. Ils n'ont pas souvent voix au chapitre pour fixer leurs objectifs. Les objectifs commerciaux sont parfois déconnectés des réalités du terrain et font l'objet d'un « chantage à la croissance » voire même d'un simple effet d'annonce destiné à rassurer les financiers. Evidemment les enjeux stratégiques en termes de choix écologiques, de choix économiques ou sociaux ne sont pas de leur ressort.

Les évolutions organisationnelles, sous la pression du client et du besoin de résultats à court terme pour les actionnaires, accompagnées des nouvelles technologies d'information et de communication conduisent à réduire les lignes hiérarchiques, à rendre le travail transversal, et à diminuer le nombre de postes de statut cadre.

L'identité sociale des cadres est ébranlée et l'identité personnelle du salarié est fragilisée par le contexte socio-économique difficile. Les exigences de rentabilité deviennent folles. Les nouvelles règles comptables conduisent les directions générales à survaloriser le présent et à considérer chaque pôle d'activité comme un actif économiquement transférable en négligeant son insertion dans l'ensemble de l'activité opérationnelle.

Les pratiques de changement organisationnel « à l'américaine », selon « la stratégie E », aggravent l'insécurité de l'emploi des salariés en faisant peu de cas de la dimension humaine des choix d'organisation. Ces pratiques sont modelées sur le mode de régulation surtout financier de l'économie des Etats-Unis afin d'obtenir rapidement des résultats.

Dans ce contexte, il est probable que les cadres ont intériorisé la menace de déqualification sociale par suite des restructurations, fermetures d'usine et plans sociaux qu'ils ont connu dans leur entreprise ou entendu parler dans les médias. Dès lors, les cadres semblent mettre en oeuvre deux types de stratégies de « survie », pas nécessairement mutuellement exclusives, pour redonner du sens à leur action.

IV.G.1- La stratégie individuelle de montée en compétence

La stratégie individuelle de montée en compétence consiste à investir de nouvelles niches de compétences stratégiques dans son métier qui augmenteront la « valeur marchande » du cadre tant sur le marché de l'emploi interne que sur le marché externe.

Il s'agit ici d'une démarche clairement assumée de « création de valeur » d'abord pour soi-même, mais qui s'appuie sur le levier du « genre » du métier⁶¹. C'est-à-dire qu'elle a pour effet à la fois de développer ses compétences et de développer le métier. C'est notamment par le biais de cette confrontation de l'individu au réel et aux difficultés du métier que l'innovation surgit.⁶² L'entreprise soutient ce type de démarche car elle y trouve évidemment son compte.

Mais le paradoxe pour l'entreprise est que le succès dans la valorisation des compétences puisse à terme faciliter les défections. Et pour le salarié le danger est de se défendre de sa souffrance dans le travail par un « activisme » (P. Molinier) qui escamote les questions de fond et qui, au final, l'épuise.

IV.G.2- La stratégie collective d'engagement syndical

L'autre stratégie, plutôt collective, est celle de l'engagement syndical et de la représentation du personnel. A titre de syndicaliste, le cadre retrouve une liberté de parole que même les cadres dirigeants de l'entreprise n'ont pas. La législation du travail lui permet également d'avoir accès à des informations de première main sur la politique de l'entreprise. A titre individuel, il s'inscrit de ce fait, au moins partiellement, en dehors des exigences productives et certains font d'ailleurs le deuil d'améliorations matérielles. Mais la liberté et la protection retrouvées, semblent

⁶¹ Y. Clot, *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 1999.

⁶² P. Molinier, *Les enjeux psychiques du travail*, op. cit. p.147-150.

compenser largement ce désagrément. D'ailleurs, les syndicalistes de notre échantillon sont des cadres légèrement plus âgés que la moyenne de nos interlocuteurs qui n'avaient plus guère d'ambition de grimper dans la hiérarchie.

La prise de parole des cadres dans ce contexte a pour effet et pour utilité de poser les questions de fond relatives aux dysfonctionnements de l'entreprise ou aux décisions parfois difficilement compréhensibles de ses dirigeants. C'est donc une posture qui se situe clairement du côté de l'apprentissage en double boucle et de « la stratégie O » du changement en remettant en question les « théories professées » par les dirigeants et en affirmant les besoins du personnel - et des cadres - au cœur de la démarche de changement. Elle n'est pas sans risques non plus pour les syndicalistes qui peuvent aussi par ce biais se voir obligés de remettre en question certaines de leurs valeurs directrices.

Mais à l'heure où le contexte sociopolitique et écologique incite de nombreuses entreprises à assumer de manière ostentatoire leur responsabilité sociale et environnementale, c'est une démarche qui ne peut qu'entrer en résonance avec les attentes de nombreux collègues au sein de ces organisations.

-V-
Annexes

V.A- Annexe I - La catégorie cadres : une exception française ?

Qu'est-ce qu'un cadre ? La question semble simple. Mais la réponse est loin de l'être. La catégorie cadres est une exception française. On ne retrouve pas de regroupement de professions correspondant aux cadres ni en Allemagne, ni au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis. L'apparition dans les nomenclatures de l'Europe latine des *cuadros* en Espagne, *quadri* en Italien, *quadros* au Portugal, est relativement récente. Elle pourrait résulter d'un désir de se rapprocher de la nomenclature française des professions et catégories sociales.⁶³

La catégorie cadres a donné lieu à plusieurs enquêtes historiques et sociologiques approfondies pour en retracer la formation, les contours et l'évolution.⁶⁴

V.A.1- La formation d'un groupe social

Une synthèse des différentes études sur les cadres et des comparaisons internationales confirment l'importance des facteurs historiques et culturels en matière de structuration des groupes professionnels dans les entreprises, de gestion des carrières et des promotions, de relations entre management et production, et même de conception de ce qu'est le travail bien fait et la meilleure façon de contrôler ses résultats.

« Le modèle du cadre, cultivant ses différences avec les non cadres, se définissant par l'École d'où il sort et privilégiant le commandement sur l'animation de son groupe, mais aussi l'abstraction déductive sur l'expérimentation pragmatique, est bien un modèle français qui s'oppose autant à l'allemand qu'aux traditions américaines. »⁶⁵

⁶³ C. Gadea, *Les cadres en France, une énigme sociologique*, Belin, 2003, p. 173.

⁶⁴ Par exemple une étude classique de Boltanski L., *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Eds de minuit, 1982 ou plus récemment, Gadéa C., *Les cadres en France, op.cit.*

⁶⁵ C. Dubar et P. Tripier, *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 1998, p. 178.

Ce modèle prend sa source chez les ingénieurs qui constituent les corps techniques et militaires de l'État. Pour C. Dubar et P. Tripier, l'École polytechnique (surnommée l'X) représente l'institution mère de la formation du cadre à la française.

La sélection renforcée à l'entrée de Polytechnique, voulue par Bonaparte, contribua à réserver l'X aux élèves issus des couches supérieures de la société. Le cursus de formation combine des études classiques (latin et grec) avec les matières scientifiques les plus théoriques (mathématiques et physique théorique). Les autres écoles d'ingénieurs, créées tout au long du XIX^{ème} siècle (Centrale, Physique et Chimie de Paris, Mines de Paris, de Nancy, Supélec, Arts et métiers) vont toutes être influencées à des degrés divers, par le modèle de l'X.

« Une conséquence est que les élites ainsi formées doivent se voir adjoindre, pour être efficaces, des personnes ayant une pratique concrètes des réalités professionnelles, créant ainsi de nouvelles catégories professionnelles. Une autre conséquence est que se consolide, peu à peu, une hiérarchie entre les écoles et une coupure entre les ingénieurs des corps d'Etat (issus de l'X) et les ingénieurs civils, issus des autres écoles. »⁶⁶

Des rivalités entre les anciens de l'X et la Société des ingénieurs civils surgissent pour organiser la profession d'ingénieur au tournant du XX^{ème} siècle. Entre les deux guerres, la crise économique entraîne une dégradation matérielle et symbolique des conditions d'embauche des ingénieurs. La question de la protection du titre d'ingénieur devient alors un enjeu central des relations entre les trois associations d'ingénieurs existantes: l'Union des Syndicats d'Ingénieurs Français (USIF), de tradition républicaine regroupant les ingénieurs salariés diplômés ou « promus »; l'Union Sociale des Ingénieurs Catholiques (USIC) représentée et dirigée au départ par des ingénieurs dirigeants (patrons ou directeurs) et inspirée par le catholicisme social; et la Fédération des Associations, Sociétés et Syndicats Français d'Ingénieurs (FASSFI) représentant exclusivement les intérêts des ingénieurs diplômés et politiquement « modérée ». Ces associations obtiendront satisfaction par une loi créant la commission du Titre d'Ingénieur, en 1934.

Un accord se fait entre ses trois associations autour de l'idée que l'ingénieur occupe une position stratégique dans l'entreprise et la société, entre les « capitalistes inconscients » et la masse ouvrière « capable seulement d'obéir ». Des tensions se manifestent autour de la question des relations entre les ingénieurs et les patrons.

⁶⁶ C. Dubar et P. Tripier, *Sociologie des professions*, op. Cit. P.174.

Certaines associations veulent se faire les « relais de l'énergie directoriale » (et pointe là le modèle du « manager »). Des compromis se réalisent autour de la revendication d'une position médiane reliant les intérêts, jugés « trop souvent contradictoires », du capital et du travail. C'est l'époque du Front Populaire et des grandes grèves de 1936-37 ; l'influence grandissante de syndicats ouvriers révolutionnaires dans la société française n'est pas pour rien dans cette posture de l'ingénieur vue comme « samouraï de la raison ». ⁶⁷

Pour L.Boltanski, le syndicalisme des ingénieurs et cadres a pour fonction « d'arracher la petite bourgeoisie aux partis de gauche et de mobiliser les fractions des classes moyennes les plus opposées au Front populaire. » La menace communiste agit alors comme un aiguillon d'autant plus vif que les conditions de travail des ouvriers sont terribles dans un contexte de crise économique mondiale et de taylorisation de l'organisation du travail; il suggère que la formation des mouvements de classe moyennes et certains des syndicats d'ingénieurs et de cadres qui se créent en 1936-37 a été encouragée par le grand patronat dans ce but. ⁶⁸

C'est le pouvoir de Vichy qui créera les conditions favorables à l'objectivation de ce nouveau groupe en conférant à la catégorie de cadres une existence légale. La Charte du travail répand et officialise le « terme » de cadre qui est emprunté à l'armée. C'est à cette époque que le terme de cadre est presque toujours accolé à celui d'ingénieur. On parle couramment des « ingénieurs et cadres », ils constituent ensemble une sorte de « classe moyenne de la production ». « Mieux, le terme de « cadre » est de plus en plus souvent utilisé par les ingénieurs pour désigner seul le vaste agrégat auquel ils sont désormais rattachés. Pour se désigner eux-mêmes. » ⁶⁹

L.Boltanski analyse longuement le processus de ces alliances qui contribuent au succès de la notion de cadre, après la seconde guerre mondiale. Il conclut à la naissance d'un groupe social autour d'un noyau central formé par l'alliance des divers courants d'ingénieurs sur un projet politique, exprimant une coupure avec les autres salariés. « Les mécanismes sont complexes et significatifs puisqu'ils relient un mouvement politique (autour de ce qu'on appelle parfois « la troisième voie » entre le capitalisme libéral et le socialisme étatique), une catégorisation d'Etat (les accords Parodi entérinent la catégorisation de cadre), des avantages sociaux (caisse

⁶⁷ idem, p.175.

⁶⁸ L. Boltanski, op. cit. p.63-102. La plus importante est la Confédération générale des Syndicats de Classes Moyennes en 1937-38 qui entend regrouper les « confédérations, unions ou associations de syndicats professionnels de l'agriculture, du petit et moyen commerce, de la petite et moyenne industrie, de l'artisanat, des professions libérales, de la maîtrise et des cadres ».

⁶⁹ L. Boltanski, op. cit. p.128.

spéciale de retraite) et, au départ, une utopie mobilisatrice fondée sur la rationalité managériale au-dessus des classes. »⁷⁰

V.A.2- Un périmètre variable et contesté

Mais même depuis lors, le périmètre regroupant le groupe des cadres est resté flou. Les définitions de la catégorie varient (entre celles des accords Parodi, de la Sécurité sociale, de la CGC et des autres fédérations syndicales, de l'INSEE...)

V.A.2.a- La définition des décrets Parodi

L'existence réglementaire des cadres dans les statistiques apparaît avec les décrets Parodi du 22 septembre 1945. L'article 2 définit les :

- Ingénieurs : « collaborateurs qui sans exercer de fonctions de commandement, ont une formation technique, constatée généralement par un diplôme ou reconnue équivalente, qui occupent dans l'entreprise un poste où ils mettent en œuvre les connaissances qu'ils ont acquises. »
- Cadres : « les agents possédant une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière et exerçant par délégation de l'employeur, un commandement sur des collaborateurs de toute nature » (...)

Les cadres débutants sont définis par leurs diplômes : ingénieur, diplômé HEC et autres écoles spécialisées, agrégation, doctorat, et licence universitaires.⁷¹

La définition d'ingénieur des décrets Parodi s'approche du modèle anglo-saxon du *professional*, expert détenant une formation élevée et reconnue et mettant en œuvre ses compétences même en l'absence de commandement sur d'autres salariés. Cette classification exclut les membres de l'encadrement subalterne, maîtrise, contremaîtres ou voyageurs de commerce, tandis que la Confédération Générale des Cadres les accepte comme adhérents de même que les techniciens.⁷² Ce qu'elle a également imposé dans les négociations menant à la création de l'Association de Gestion Interprofessionnelle de Retraite des Cadres (AGIRC) où est cadre de fait celui qui cotise (3 539 000 cotisants fin 2003).

⁷⁰ C. Dubar et P. Tripiet, op. Cit. p. 176

⁷¹ En l'absence de diplôme, la position II du statut cadre « peut être accordée à un technicien ayant une longue expérience personnelle et une formation technique appuyée par des connaissances générales ». L'APEC s'est inspiré de ce modèle en s'ouvrant aux jeunes diplômés de niveau Bac+4.

Les accords Parodi ont été la référence des grilles de qualification des conventions collectives de branche signées après guerre. Ils ont inspiré également la loi du 19 octobre 1946, relative au statut général des fonctionnaires, qui les a réparti en 4 groupes A, B, C, D. Les cadres de la fonction publique appartiennent à la « catégorie A ». Ici aussi le niveau de diplôme détermine l'accès aux concours de sélection ouvrant la possibilité d'obtenir ce statut.

L'histoire des variations de nomenclatures dans les séries statistiques de l'INSEE ou dans le Code des Catégories Socio-Professionnelles, relatées par C. Gadea, montre que le problème de la définition des cadres n'a pas que des incidences théoriques (ne serait-ce que lorsqu'il s'agit de contribuer à une caisse complémentaire de retraite).⁷³

La subtilité des statisticiens a servi à inventer la catégorie « cadre moyen », qui a permis de regrouper, jusqu'à la refonte de la nomenclature de 1982, ceux qui, bien que disposant d'une formation reconnue mise en pratique dans leur travail, restent exécutants d'une couche d'encadrement supérieur. Ce dernier terme avait cependant l'inconvénient d'inclure des techniciens, comptables, instituteurs ou infirmières et ne comptait que peu de cadres au sens usuel du terme. Depuis lors, le vocable de « professions intermédiaires » l'a remplacé dans les séries statistiques de l'INSEE.

Pour autant, la stabilité de la nomenclature n'est pas acquise : l'INSEE réunissait en 1998 une commission du Conseil national de l'information statistique pour envisager les réformes à apporter aux catégories de cadres dans la nomenclature. A cette occasion, le groupe *Entreprise et progrès*, formé par des dirigeants d'entreprises (dont aujourd'hui ceux des groupes Accor et Danone, de Total, L'Oréal et IBM France) a prôné l'abolition de la distinction cadres et non-cadres dans les entreprises.

V.A.2.b- Les définitions du cadre selon la loi Aubry 2

La Loi du 19 janvier 2000 introduit dans le livre II du Code du travail une section spécifique aux cadres. Trois catégories sont ainsi distinguées.

⁷² Aujourd'hui encore 36% des adhérents de la CGC sont techniciens et agents de maîtrise.

⁷³ C. Gadea, op. cit. p. 183-197. Et en découle la subtilité des statisticiens pour inventer la catégorie « cadre moyen » qui a permis de regrouper, jusqu'à la refonte de la nomenclature de 1982, ceux qui, bien que cadres ou assimilés, n'en restent pas moins exécutants.

Les **cadres dirigeants** sont « ceux auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, qui sont habilités à prendre des décisions de façon largement autonome et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans leur entreprise ou leur établissement » (art. L.212-15-1 du Code du travail).

Seuls les salariés répondant cumulativement à tous ces critères sont exclus des dispositions relatives à la réglementation de la durée du travail sauf pour :

- Les congés payés
- Le repos obligatoire des femmes en couches
- Les congés pour événement familiaux
- Le compte épargne temps
- L'hygiène et la sécurité
- La médecine du travail.

Les cadres « occupés selon un horaire collectif » ou « **cadres intégrés** » sont ceux qui, ayant la qualité de cadre au sens des conventions collectives ou de l'article 4 de la Convention collective nationale de retraite et de prévoyance des cadres de 1947 (AGIRC), sont occupés selon l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés (art. L.212-15-2 du Code du travail).

Ici les bénéficiaires de l'article 4 bis AGIRC sont exclus. De même pour des cadres travaillant à la mission, comme les journalistes et les ingénieurs.

Dernière catégorie enfin, les **cadres autonomes**. Double définition que celle de ces cadres très généralement soumis à un régime de forfait.

Négative tout d'abord : ils ne sont ni des cadres dirigeants, ni des cadres intégrés. Positive ensuite : la durée de leur travail ne peut être prédéterminée.

Selon la Loi Fillon, seul le critère de l'autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps sera retenu, à l'exclusion donc des anciens critères relatifs à la nature des fonctions exercées et des responsabilités.

Conscient du caractère quelque peu flou de ces définitions, le Conseil constitutionnel a précisé qu'il revenait aux accords de branche de les préciser.

V.A.2.c- Définition selon la jurisprudence :

En l'absence de définition légale du cadre, la Cour de cassation a été amenée à en développer une. Elle repose sur trois critères :

- Un niveau de connaissance ou une formation élevée
- Une fonction qui donne une autonomie et des responsabilités
- Une délégation d'autorité.

La Cour de cassation va également se baser sur d'autres critères complémentaires mais qui ne sont pas déterminants en soi :

- Le titre ou le coefficient prévu dans le contrat, le montant du salaire, l'inscription dans le collège « cadres » lors des élections de représentants du personnel, ou encore l'attribution de certains avantages habituellement réservés aux cadres (durée du préavis, montant de l'indemnité de licenciement, affiliation à une caisse de retraite de cadres, etc.).

☞ La mention « cadre » sur le contrat de travail n'est ni nécessaire ni suffisante.

La Cour de cassation s'est prononcée le 26/05/2004 sur une définition des cadres autonomes au forfait jour.

☞ La définition conventionnelle de l'accord de réduction du temps de travail peut se contenter de reprendre les critères légaux (à savoir ceux dont le rythme de travail ne peut en raison de leur mission, être soumis à l'horaire collectif de travail du service qu'ils dirigent ou auquel ils sont affectés) sans les détailler, ni lister par avance les catégories de cadres concernés. Les juges du fond exercent un contrôle a posteriori sur le degré d'autonomie du personnel concerné.

V.A.3- **Le groupe des cadres : fragilisé et menacé ?**

Dans ce contexte, le groupe cadres apparaît fragilisé. La proximité et la communauté d'intérêts semblent plus grandes entre les ingénieurs et cadres diplômés des grandes écoles et leurs collègues haut fonctionnaires qu'entre eux et les ingénieurs

maisons et a fortiori les non ingénieurs. L'appellation commune ingénieur ou cadre masque de telles différences dans les niveaux de vie, les trajectoires professionnelles et la reconnaissance symbolique que Dubar et Tripier se demandent si elles ne sont pas vouées à perdre leur efficacité.

Par ailleurs, les transformations intervenues dans la formation avec la massification de l'enseignement supérieur et le développement des formations universitaires professionnalisées (BTS-DUT), comme dans le travail (décloisonnement des fonctions et relativisation du clivage cadres/non-cadres) sapent les fondements de la catégorie cadre. Pendant longtemps les diplômes des grandes écoles d'ingénieurs ont servi d'étalons pour la construction et la hiérarchisation des carrières de cadre permettant la coexistence, au sein des mêmes entreprises, de strates différenciées parmi le personnel d'encadrement. Avec la massification de l'enseignement supérieur, qui concerne désormais 60% d'une classe d'âge, et la montée des formations universitaires professionnalisées, la concurrence généralisée sur les emplois devient beaucoup plus forte et le mode de régulation « académique » entre en crise. C. Dubar et P. Tripier en tirent la conclusion suivante :

« S'il est probable que les strates supérieures continuent à se référer au modèle des « grands corps de l'Etat » qui régit les carrières les plus élitistes, les strates inférieures sont confrontées à des formes de concurrence avec les « salariés ordinaires » (techniciens notamment) qui brouillent les frontières de la catégorie « cadre ». L'avenir de celle-ci apparaît ainsi menacée, d'autant plus que les nouveaux dispositifs qui se répandent dans les entreprises privées remettent en question les coupures antérieures entre personnels d'exécution et d'encadrement. »⁷⁴

Il faut ajouter à ces tendances lourdes l'évolution sceptique des cadres à l'égard des discours des dirigeants qui cherchent à légitimer leur mobilisation corps et âme au service des objectifs de l'entreprise. Longtemps dévoués aux entreprises, les cadres ont eux aussi subi les vagues de licenciement et d'externalisation des années 90. Cela les conduit à d'autant plus de méfiance à l'égard du discours des dirigeants que les cadres supérieurs sont souvent associés au capital avec les stock options. Le capitalisme financier auquel les cadres dirigeants sont associés manifeste peu de considérations pour les « ressources humaines », cadres inclus.

En conclusion, la catégorie des cadres semble un « objet » social fragile, peu stabilisé et attaqué sur plusieurs fronts. Il est possible qu'il soit à terme menacé dans

⁷⁴ C. Dubar et P. Tripier, *Sociologie des professions*, op. cit. p.183.

son existence même, notamment par les évolutions actuelles du travail qui ébranlent la dimension d'intégration sociale attachée au statut cadre.

V.B- Annexe II - Concepts de la théorie de la régulation

La théorie économique de la régulation, de rayonnement mondial, donne des clés pour comprendre l'évolution du contexte d'action des entreprises et ses conséquences sur les rapports sociaux.⁷⁵ Déployée à partir d'un ouvrage fondateur de Michel Aglietta, *Régulation et crises du capitalisme*, publié en 1976, c'est une approche dite « institutionnaliste » en ce sens qu'elle replace les rapports sociaux, la politique et les institutions⁷⁶ au centre des processus économiques.

Dans un article de synthèse à propos des Institutions dans la théorie de la régulation, l'un des fondateurs de ce courant, Robert Boyer, résume les prémisses de la théorie de la manière suivante :

« Pour la théorie de la régulation les formes institutionnelles correspondent à la codification de l'un ou plusieurs rapports sociaux fondamentaux. Elles conditionnent tant le processus d'ajustement économique à court moyen terme (le mode de régulation) que le régime de croissance lui-même largement conditionné par le régime d'accumulation » [du capital ndlr].⁷⁷

Les « formes institutionnelles » en question sont :

- La forme et le régime monétaire
- La forme du rapport salarial
- La forme de la concurrence
- La forme d'adhésion au régime international

⁷⁵ Pour un panorama des différents courants de recherche européens et anglo-américains tentant d'articuler économie et société, voir, B. Lévesque et al. *La nouvelle sociologie économique*, Desclée de Brouwer, Paris, 2001.

⁷⁶ L'institution est définie par R. Boyer comme « une procédure immatérielle permettant de structurer les interactions entre les organisations (et individus). » in note infra.

⁷⁷ R. Boyer, *Les institutions dans la théorie de la régulation*, Cepremap-ENS, CNRS, EHSS, 2003-08, 15 juillet 2002, version révisée mai 2003, 23 p. Document accessible sur Internet.

- Les formes de l'Etat

Le « régime d'accumulation » est défini comme « l'ensemble des régularités assurant une progression générale et relativement cohérente de l'accumulation du capital ». Ces régularités concernent notamment :

- « un type d'évolution d'organisation de la production et de rapports des salariés aux moyens de production »
- « un horizon temporel de valorisation du capital sur la base duquel peuvent se dégager les principes de gestion »
- « un partage de la valeur permettant la reproduction dynamique des différentes classes ou groupes sociaux. »⁷⁸

On voit bien que ces dimensions sont plus ou moins activées, maintenues et transmises par le travail des cadres.

Cette théorie ambitieuse critique les théories économiques néo-classiques en insistant sur le fait que le rapport marchand résulte d'une construction sociale. Par rapport aux conceptions marxistes, elle souligne qu'il n'y a pas de relation univoque entre des rapports sociaux et le régime d'accumulation du capital qu'ils impulsent. « Selon la forme que revêt le rapport salarial, le type de concurrence ou encore la forme d'expression de la contrainte monétaire, *plusieurs types de régimes d'accumulation et modes de régulation peuvent exister.* »⁷⁹

Les travaux de l'école de la régulation démentent également l'hypothèse d'un déterminisme technologique qui serait à l'origine des formes institutionnelles. Les comparaisons internationales des années 90 montrent qu'un régime de croissance tiré par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) peut se déployer à partir de plusieurs modes de régulation. Les économies sociales-démocrates scandinaves, par exemple, ont aussi bien réussi en ce domaine que le capitalisme financier des Etats-Unis.

Cette théorie permet de comprendre les modes d'émergence, de diffusion, puis de l'entrée en crise des modes de régulation. À ce titre, elle a mis en lumière la formation, puis la crise, du modèle socio-productif fordien des « Trente Glorieuses » (1945-1975). Elle permet aujourd'hui de comprendre les travers du capitalisme financier et ses effets pervers sur le sort des entreprises.

⁷⁸ Idem.

⁷⁹ R. Boyer, Idem, souligné par l'auteur.

V.C- Annexe III : Bibliographie

Achard M.-O, Chastel V., Dell'acio P., Le retentissement humain des plans sociaux, Lyon, *publications DRTEFP Rhône-Alpes*, 1996.

Aglietta M. Michel Aglietta : « La dictature du cours de bourse mène à la catastrophe ». *L'Expansion*, 23/11/2004.

Amosse T. et Delteil V., L'identité des cadres en questions, *Travail et emploi*, n° 99, juillet 2004.

Argyris C. *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Interéditions, 1995

Association Pour l'Emploi des Cadres, Les cadrotypes APEC, études de l'emploi cadre, septembre 2005.

Artus P. et Virard M.-P. *Le capitalisme est en train de s'autodétruire*, Paris, La Découverte, 2005.

Askenazy P. *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil, 2004.

Aubert N. et Gauléjac de V. *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.

Baudelot C., Gollac M. et al. *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Fayard 2003

Bernoux P. *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil, 2004.

Boltanski L. *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, les éditions de minuit, 1982.

Bouffartigue P. et Gadea C., *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000.

Boyer R. Les Institutions dans la théorie de la régulation, *Cepremap-ENS, CNRS, EHSS*, 2003-08, 15 juillet 2002, version révisée mai 2003, 23p. Document disponible sur Internet.

Clot Y. *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 2^{ème} éd. 2000 (1999).

Dubar C. et Tripiier P. *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 1998, Chap 9. Les cadres en France : un groupe professionnel ?

Dupuy F. *La fatigue des élites, le capitalisme et ses cadres*, Paris, Seuil, 2005.

Dupuy F. *Sociologie du changement, Pourquoi et comment changer les organisations*, Paris, Dunod, 2004.

Gadea C. *Les cadres en France, une énigme sociologique*, Paris, Belin, 2003.

Gauléjac de, V. *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005

Haut comité de la santé publique, *La progression de la précarité et ses effets sur la santé*, rapport publié aux éds ENSP, février 1998.

Hirschman A.O., *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard, 1995.

Jodelet D. (dir.) *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 3^{ème} éd. 1993, (1989)

Lévesque B. et al. *La nouvelle sociologie économique*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.

Linhart D., Rist B. et Durand E., *Perte d'emploi, perte de soi*, Eres, 2002.

Mesrine A., La surmortalité des chômeurs : un effet catalyseur du chômage ? *Economie et statistique*, No 334, 2000, p.33-48.

Molinier P. *Les enjeux psychiques du travail, introduction à la psychodynamique du travail*, Paris, Payot, 2006.

Paugam S. *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF, 2000.

Pichon, A. Les chemins de la précarité : cadres, techniciens, ingénieurs, entre résignation et anticipation, Université d'Evry, centre Pierre Naville, octobre 1998, 39p. Document disponible sur Internet

Union des Cadres et Ingénieurs de Force Ouvrière, Spécial baromètre FO Cadres 2005, *La lettre de l'UCI-FO* n°124