

**RATIONALISATION ÉCONOMIQUE ET PRÉCARISATION
DU TRAVAIL DES CADRES :
VERS DE NOUVELLES PERCEPTIONS DE LA RELATION
D'EMPLOI**

Union des Cadres et Ingénieurs – Force Ouvrière

Agence d'objectifs FO-IRES

Décembre 2004

EDITORIAL

Par **Marie-Suzie PUNGIER**,

Secrétaire Confédérale chargée du Secteur Economique et du Secteur Enseignement

Les transformations économiques à l'œuvre, depuis le début des années 80, ont largement pénétré le monde de l'entreprise et favorisé au-delà des politiques de libéralisation, une flexibilité du marché du travail faisant supporter aux salariés les risques de ce type de politique.

Alors qu'il constituait une valeur sociale de référence par le niveau de diplôme acquis traduisant un fort potentiel productif, l'encadrement n'est pas resté à l'écart de cette évolution qui, au fil du temps, a remis en cause l'ordre hiérarchique des fonctions réduisant en cela la structure de la population cadre.

Dans un contexte de plus en plus flexible, la capacité d'adaptation de cette catégorie sociale, dont le statut garantissait l'influence et l'emploi, a été mise à rude épreuve. Entre les restructurations incessantes, la fixation d'objectifs toujours plus élevés et la mise en concurrence permanente, nombre de cadres ressentent un déficit de reconnaissance tout en concédant aux exigences professionnelles une part croissante de leur vie privée.

L'étude d'Eric PERES, spécialiste de l'encadrement, pour l'UCI-FO, tente de cerner au travers d'un relevé de sondages et d'enquêtes, le sentiment de déclassement professionnel des cadres. En faisant apparaître une série de relations : emploi/responsabilités/disponibilité/salaires/carrières, l'auteur démontre les dérives du mode de gestion et de contrôle de cette structure organisationnelle où le cadre moyen n'a plus vraiment sa place.

Au travers de la rentabilité/productivité, insinuée par des démarches de qualité plus destructrices que novatrices, la discrimination émerge des ajustements qui se font au niveau de l'emploi des cadres. Pour Force Ouvrière, le phénomène est en lien avec la conjoncture générale sur le marché du travail et mérite amplement d'être considéré

SOMMAIRE

EDITORIAL	2
SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	5
ETAT DES LIEUX	7
Rappel de définitions concernant les cadres	9
Selon l'AGIRC	9
Selon l'INSEE	10
Selon le B.I.T.	10
Selon la loi Aubry II	11
Selon la jurisprudence	11
Evolution des effectifs cadres	12
La féminisation du groupe cadre	14
L'âge des cadres	16
Les cadres, des actifs diplômés	17
Répartition géographique et dans les entreprises	18
DE LA RATIONALITE ECONOMIQUE A LA PRECARISATION DE L'EMPLOI	21
De la rationalisation du travail	21
La rationalité et l'organisation du travail	26
Délocalisations, externalisations, fusions et restructurations	27
Les fusions et restructurations	29
L'emploi, maillon faible de la rationalisation des coûts	31
Le chômage	32
Données actuelles	35
Le chômage des cadres	37
La précarisation de l'emploi	40
NOUVELLE GESTION ET NOUVEAUX OUTILS DE MANAGEMENT	44
Les NTIC comme outil de rationalisation	44
La démarche qualité et néo-taylorisme	46
La rationalisation du temps travail des cadres	48
Du temps de travail à la gestion de la vie privée	51
La banalisation du statut	54
Quel intérêt d'être cadre ?	54
Je suis cadre, et alors ?	56
De la fonction cadre au « métier de manager »	57

<i>Le manager jugé</i>	58
<i>Le manager attentif</i>	59
DE LA RATIONALISATION A L'INDIVIDUALISATION DU RAPPORT A L'EMPLOI	62
Le manque de perspectives de carrière	62
De la rationalisation des coûts à l'individualisation des rémunérations	65
Les cadres et leurs rémunérations	65
La baisse de pouvoir d'achat	67
Le gel des salaires	69
La hausse de la part variable et l'individualisation	70
L'évolution des politiques de GRH	72
La fidélité et l'attachement à l'entreprise : des valeurs en crise	73
Gestion des compétences et culte de la performance	75
Rationalisation du temps et intensification du travail	77
La charge mentale	78
La charge de travail et la pression sur les résultats	79
La tension au travail	82
Le management par le stress	84
CONCLUSION GENERALE	86
ANNEXE : FICHES D'ENTRETIEN	89
BIBLIOGRAPHIE	91

INTRODUCTION

Le « malaise » de l'encadrement n'est certes pas un thème nouveau. Mais aussi longuement qu'il ait été et qu'il soit encore commenté, la question qu'il pose avant tout est celle du devenir de la catégorie des cadres dans un contexte de grandes transformations de l'acte productif et d'accumulation des richesses qui bouleversent en profondeur la nature des relations qu'entretiennent les salariés avec le travail et l'entreprise.

De plans sociaux en restructurations organisationnelles ou capitalistiques, les effets sur les collectifs de travail s'accroissent, avec notamment des perceptions différenciées de la relation d'emploi.

Ces nouveaux modes de production renforcent ainsi la flexibilité et l'intensité au travail, et contribuent à la remise en cause de la permanence même de l'emploi. Quelles que soient les catégories sociologiques ou juridiques, tous les salariés, cadres comme non cadres, sont concernés par ces transformations.

Dans ce contexte d'incapacité à advenir, l'incertitude s'étend progressivement à l'ensemble des sphères de la société, et notamment à celle du monde du travail, où désormais l'impermanence fait figure de nouvelle logique.

Aller au bout de soi-même, à l'extrême limite de ses performances, sans rien donner en retour, c'est bien ce qu'exige aujourd'hui l'entreprise de ses cadres.

C'est la fuite en avant : faire plus, faire mieux, avec les mêmes moyens, voire avec des moyens réduits. Tous se trouvent menacés par le principe de Peter, chacun est poussé inexorablement vers son seuil d'incompétence. Pour maintenir sa position dans l'entreprise, il faut faire mieux que le collègue, et mieux que soi-même. Le temps de pause n'existe pas, le danger rôde de commettre l'erreur de décision fatale à sa carrière.

Le système des qualifications, qui représente une grille statutaire du travail admise par les partenaires sociaux, est en voie de céder le pas à un système de reconnaissance par la compétence. Ainsi, d'une norme clairement établie et dûment négociée, on entre dans le domaine du flou puisqu'à ce jour on peut dire qu'il n'existe aucune méthode satisfaisante pour coter les compétences.

Cette quête de flexibilité montre que l'emploi des cadres est entré dans une phase nouvelle : le lien de subordination est en train de se muer en lien de servitude. Et toute l'imagerie des années fastes se révèle avoir été un leurre.

Dès lors, on peut légitimement s'interroger sur les conséquences de cette incertitude produite par les nouveaux modes de production, les nouvelles conditions d'emploi, où le précaire vient se substituer au stable, où le collectif cède le pas à l'individualisation des rapports sociaux. Est-elle à l'origine de nouveaux modes de représentation et de nouvelles pratiques des salariés de l'encadrement ? Entraîne-t-elle une nette remise en cause de la « croyance » dans l'entreprise, un ébranlement du contrat de confiance qui liait, traditionnellement, les cadres et l'entreprise ?

Pour apporter un début de réponse à ces interrogations, cette étude s'appuie en premier lieu sur un état des lieux de la population cadre. Celui-ci compile tout d'abord les principales définitions de la notion de cadre en France, puis détaille jusqu'à une période récente les données chiffrées qui permettent de mieux cerner les contours, les composantes et les évolutions prévisibles de cette catégorie de salariés.

Mais comme il ne suffit pas d'affirmer que le mouvement de précarisation du monde du travail avance à marche forcée, il sera dans un deuxième temps étudié quelles en sont les raisons et manifestations concrètes, de quelle manière et par quels biais il touche l'ensemble des salariés, donc les cadres y compris.

Ensuite, nous nous arrêterons sur les conséquences de la précarisation, selon trois axes qui correspondent à trois degrés de précarité : le chômage, l'emploi précaire et l'intensification du travail et ses effets.

Enfin, la dernière partie donnera la parole aux cadres, afin de mieux mesurer comment ils vivent cette précarisation qui les touche d'autant plus qu'elle est très nouvelle pour eux.

Dispositif méthodologique :

1- Le travail documentaire de repérage

Dans le cadre d'un travail de contextualisation, nous nous baserons sur des recueils de données statistiques (INSEE, CEREQ, ...) et des supports documentaires (articles, revues scientifiques, travaux universitaires, études de l'IRES et de la DARES, ...).

2- Le travail d'enquête de terrain

Cette phase sera consacrée à l'appréciation des transformations économiques et de leurs conséquences. A cette fin, six entretiens réalisés auprès de cadres du secteur privé ont été retenus pour l'éclairage particulier qu'ils apportent sur ces transformations et la manière dont elles sont vécues. Ces entretiens ont été préférés à une exploitation du panel des cadres UCI-FO présenté dans une précédente étude de l'Agence d'objectifs¹ qui se serait révélée trop décalée au regard de l'objectif.

¹ UCI-FO, Construction d'un panel représentatif de la population des cadres et ingénieurs, Agence d'objectifs FO-IRES, juin 2002

ETAT DES LIEUX

Le mot « cadre » est tout d'abord apparu dans le vocabulaire militaire. C'était en 1796, en pleine campagne d'Italie, et correspond à la volonté de Bonaparte de doter le Directoire d'un cadre structurel et d'une organisation bien définis.

Il faudra attendre 1931² pour que le domaine civil l'emploie à son tour. Cela s'explique au travers du contexte économique et politique de l'époque. En effet, les conséquences de la crise de 1929 s'allient à la montée de courants politiques extrêmes (le stalinisme et le fascisme déjà, le national-socialisme bientôt) pour créer un climat général de grande incertitude et un risque de crise des valeurs. Dès lors, les dirigeants politiques et patronaux sentent le besoin pressant de « protéger l'existant » et de s'assurer que la classe ouvrière, supposée faible, ne cèdera pas à ces solutions extrêmes et désespérées.

Cela passe à leurs yeux par le renforcement du pouvoir des « officiers civils » en adoptant pour les désigner un terme militaire³ : les cadres.

Bien évidemment, le cadre existait déjà auparavant, sans qu'il ait encore ce nom. Durant la Révolution industrielle, à partir de la première moitié du 18^{ème} siècle et tout au long du 19^{ème}, l'entreprise est peu à peu devenue un pilier de l'organisation sociale, comme l'étaient les institutions religieuses. Et au sein de l'entreprise, le cadre (qui est alors surtout un ingénieur) est perçu comme un rouage discret mais essentiel de cette profonde réorganisation sociale.

De cette époque, et plus encore après l'apparition du taylorisme au début du 20^{ème} siècle, date ce que l'on a appelé « la figure sociale du cadre »⁴. Si elle peut paraître totalement désuète aujourd'hui, cette conception du « cadre à l'ancienne » n'en porte pas moins en elle les germes de toutes les spécificités de la population cadre actuelle, réelles ou supposées. Par exemple, les cadres sont alors une population exclusivement masculine, et le retard sur ce point n'est toujours pas complètement rattrapé aujourd'hui.

² C'est la date que retient le dictionnaire Petit Robert pour les premières utilisations de ce mot dans le contexte de l'entreprise

³ Voir à ce sujet : Léon Douet, Du quadrillage militaire au quadrillage managérial, in *Encyclopédie du management*, France expansion, CESA, 1973

⁴ Luc Boltanski, Les cadres, la formation d'un groupe social, Edition Minuit, Paris 1982

En effet, à un moment où « *le paradigme taylorien s'était imposé pour séparer clairement concepteurs et exécutants* »⁵, les signes de la différenciation des cadres et des ouvriers (il n'y a pas alors d'employés à proprement parler) est on ne peut plus tangible.

Socialement tout d'abord, cette nouvelle aristocratie se démarque objectivement du peuple, pour lequel au mieux elle « *incarne les valeurs de modernité et de réussite sociale en vogue dans une France en pleine extension économique* »⁶ et au pire rien de moins que le « chien de garde du patronat ».

Sur le plan de l'emploi, la différenciation est encore plus flagrante. En échange d'une disponibilité et d'une loyauté à toute épreuve⁷, les cadres bénéficient d'un traitement de faveur : autonomie dans le travail et dans son organisation, sécurité d'emploi et progression de carrière linéaire et assurée, sans parler de leur niveau de rémunération.

En somme, toutes choses qui sont en voie d'être remises en cause actuellement : banalisation du statut de cadre et mise à mal de l'ancien équilibre contribution / rétribution.

Car durant le 20^{ème} siècle, la population cadre a été traversée par de profondes métamorphoses. En tout premier lieu, ses effectifs se sont considérablement accrus (ils ont triplé entre 1965 et 1990) : les cadres n'ont donc jamais autant existé qu'aujourd'hui. Et pourtant, paradoxalement, il n'y a jamais autant eu lieu de s'interroger sur leur place dans l'entreprise et dans la société.

Ensuite, les cadres ont connu un fort courant de féminisation. Ceci n'est pas du tout innocent, et change la donne dans bien des domaines. On a par exemple pu s'en apercevoir au moment de la mise en place des 35 heures : les femmes cadres ont déteint sur leurs homologues masculins, pour qui la valeur travail est de moins en moins une fin en soi.

Mais surtout, la catégorie cadre a perdu pour ainsi dire tous ses repères. L'équilibre contribution /rétribution est à l'évidence rompu. Citons pêle-mêle le chômage des cadres qui a fait son apparition dans les années 1990, immédiatement suivi par l'emploi dit atypique (il l'est de moins en moins à vrai dire), la crise de confiance entre les cadres et le patronat, la fragilisation croissante du statut de cadre si ce n'est sa banalisation, la pression toujours plus forte qui pèse sur eux, la dégradation de leurs conditions de rémunération.

Bref, en un mot, nous avons assisté et nous assistons encore à la précarisation des cadres. Pour de nombreux auteurs, parmi lesquels Paul Bouffartigue, la conjonction de tous ces phénomènes peut contribuer à remettre en cause le concept de cadres en tant que catégorie sociale.

Mais à partir du moment où l'on s'interroge sur l'évolution et l'avenir d'une catégorie, il faut au moins pouvoir s'entendre sur ce qu'elle renferme, sur les éléments qui la composent. En l'occurrence, s'entendre sur ce qu'est un cadre.

⁵ Paul Bouffartigue, *Les cadres : la fin d'une figure sociale ?*, Faire Savoirs, LEST-CNRS, juin 2001

⁶ Paul Bouffartigue, op. cit.

⁷ Paul Bouffartigue parle à ce sujet des « *liens quasi féodaux qui unissent les premiers cadres aux patrons dans le monde des entreprises paternalistes* ».

Rappel de définitions concernant les cadres

Dans le dictionnaire, un cadre est une « personne qui assure des fonctions d'encadrement ». C'est un peu vague et certainement insuffisant. Heureusement plusieurs organismes et institutions en avancent une définition. Voici les principales :

Selon l'AGIRC

L'Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres distingue trois catégories d'adhérents dans sa Convention nationale du 14 mars 1947 aux articles 4 et 4bis et à l'article 36.

Ainsi l'**article 4** désigne-t-il comme bénéficiaires de plein droit du régime les « ingénieurs et cadres ». Il s'agit des personnes définies comme telles par les arrêtés de mise en ordre des salaires dits « arrêtés Parodi-Croizat » ou par des conventions collectives ultérieures.

Cette classification repose sur trois grands principes : la qualité de cadre est indépendante de la rémunération perçue, du coefficient hiérarchique de la fonction occupée et cette qualité résulte non pas des titres ou diplômes de l'intéressé mais des fonctions qu'il exerce.

Sont ainsi considérés comme cadres les salariés :

- « ayant une **formation** technique, administrative ou commerciale équivalente à celle des cadres de l'entreprise (ou à défaut de cadres dans l'entreprise, équivalente à celle des cadres de la profession) et devant exercer des fonctions requérant la mise en œuvre des connaissances acquises »
- « exerçant par délégation de l'employeur un **commandement** sur d'autres représentants »
- « exerçant des fonctions impliquant **initiative, responsabilité**, et pouvant être considérés comme ayant délégation de l'autorité du chef d'entreprise. »

Pour sa part, l'**article 4bis** s'intéresse aux assimilés cadres. Il s'agit des employés, techniciens, agents de maîtrise dont la cote hiérarchique brute est supérieure ou égale à 300. Il n'y a aucune différenciation de faite entre les cadres de l'article 4 et ceux de l'article 4bis.

Les critères des assimilés cadres sont :

- « salariés classés par référence aux arrêtés de mise en ordre des salaires à une **cote hiérarchique** brute égale ou supérieure à 300 »
- « classés dans une position hiérarchique **équivalente** à celles qui sont visées par le point ci-dessus, dans les classifications d'emploi résultant de conventions ou d'accords conclus au plan national ou régional en application des dispositions légales en vigueur en matière de convention collective. »

Enfin l'**article 36** donne la possibilité aux entreprises le souhaitant d'**étendre le régime** des cadres à leurs salariés ne répondant pas aux articles 4 et 4bis.

- « *Dans toutes les professions qui continuent à appliquer les classifications instituées par les arrêtés Parodi, l'application de l'article 36 est possible à partir du coefficient de fonction 200.* »
- « *Pour les professions qui appliquent des classifications de type nouveau, les instances du régime fixent une position équivalente au coefficient 200 qui constitue le niveau à partir duquel l'extension est possible.* »

Pour information, l'article 36 concerne environ 500.000 des 3 millions de cadres.

Selon l'INSEE

Dans ses enquêtes, l'INSEE traite fréquemment du sujet des cadres. Il a donc développé sa propre définition du cadre.

La nouvelle nomenclature date de 1982. Elle ne retient que deux critères.

- « *avoir une **formation de niveau supérieur*** »
- « ***ou** avoir une **expérience professionnelle équivalente*** »

Le groupe « cadres » est de plus divisé en six catégories socioprofessionnelles :

- les professions libérales,
- les cadres de la Fonction Publique,
- les professeurs et professions scientifiques,
- les professions de l'information, des arts et des spectacles,
- les cadres administratifs et commerciaux d'entreprise,
- les ingénieurs et cadres techniques d'entreprise.

Dernière remarque : quand bien même il cotiserait à une caisse de retraite cadre, un salarié doit répondre aux critères précités pour faire partie de ce groupe.

Selon le B.I.T.

Le Bureau International du Travail définit le cadre (ou « travailleur intellectuel ») dans son « Recueil de principes et de bonnes pratiques concernant les conditions d'emploi et de travail des travailleurs intellectuels ».

Est ainsi cadre toute personne :

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

Cette notion englobe également toute personne répondant aux caractéristiques ci-dessus qui détient, par délégation de l'employeur et sous son autorité, la responsabilité de prévoir,

diriger, contrôler et coordonner les activités d'une partie d'une entreprise ou d'une organisation, avec le pouvoir de commandement correspondant, à l'exclusion des cadres dirigeants ayant une large délégation de l'employeur.

Le terme de cadre dirigeant est d'ailleurs également utilisé dans la loi dite « Aubry ».

Selon la loi Aubry II

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.

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).

Seuls les salariés répondant cumulativement à tous ces critères sont exclus des dispositions relatives à la Réduction du Temps de Travail.

Catégorie qui nous concerne davantage ici, 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 AGIRC, sont occupés selon l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés et pour lesquels la durée de leur temps de travail peut être prédéterminée (C. trav., art. L.212-15-2).

La loi dite « Fillon » supprime cette référence au critère de prédétermination du temps de travail.

Ici les bénéficiaires de l'article 4bis AGIRC sont exclus. De même pour des cadres travaillant à la mission, comme les journalistes et ingénieurs (Rapport Ass. Nat. n°1826, du 1^{er} octobre 1999).

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.

Mais les juristes n'avaient pas attendu cette loi pour déterminer, eux aussi, une définition du cadre.

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** élevée⁸,
- une fonction qui donne une autonomie et des **responsabilités**⁹,
- une **délégation d'autorité**.

On le voit, il s'agit ni plus ni moins de la lettre de l'article 4 AGIRC. Malgré tout, la Cour va également se baser sur d'autres critères complémentaires mais qui ne sont pas déterminants en soi (méthode du faisceau d'indices concordants) : la place dans l'organigramme, la cotisation à un régime de retraite pour cadres, la section prud'homale à laquelle le salarié est rattaché, etc. La mention « cadre » sur le contrat de travail n'est ni nécessaire ni suffisante.

Concernant la **section encadrement des Conseils de prud'hommes** justement, les cadres sont ¹⁰:

- *« les ingénieurs et salariés qui, même s'ils n'exercent pas une fonction de commandement, ont une fonction équivalente ;*
- *les salariés qui, ayant acquis une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière, exercent un commandement par délégation de l'employeur ;*
- *les agents de maîtrise qui ont une délégation écrite de commandement ;*
- *les VRP. »*

Evolution des effectifs cadres

Le point à préciser en tout premier lieu est que le nombre de cadres varie selon l'organisme de statistique qui le publie, et donc selon la définition qu'il a adoptée.

Ainsi selon l'AGIRC, les cadres – comprendre les cadres des articles 4 et 4bis – étaient environ 770.000 en 1966. Aujourd'hui, ce sont environ 3.250.000 cadres qui sont recensés.

L'INSEE, qui, on l'a vu, divise le groupe « cadres et professions intellectuelles supérieures » en six sous-catégories, fournit des données qui nous permettent en outre de voir apparaître des disparités d'évolution au sein de cette population de 3.656.000 personnes (contre 837.000 il y a 40 ans).

⁸ Voir notamment Cass. Soc. 6 octobre 1997, BC V n° 516

⁹ Voir notamment Cass. Soc. 13 octobre 1992, CSBP décembre 1992, S 166

¹⁰ Article L. 513-1 alinéa 3 du Code du travail (loi du 2 janvier 1979)

Evolution de la population cadre selon l'INSEE (effectifs en milliers)

	Recensements			Enquêtes emploi				
	1962	1975	1982	1982	1987	1989	1997	2002
Professions libérales	133	183	237	213	256	265	327	316
Cadres de la Fonction publique	157	212	244	221	237	236	285	345
Professeurs, prof. scientifiques	98	272	349	349	431	457	679	789
Prof. de l'information, des arts et spectacles	59	88	106	113	138	156	189	237
Cadres adm. et commerciaux d'entreprise	281	484	549	518	609	628	800	1062
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprise	159	290	372	408	451	507	659	907
Ensemble	837	1529	1857	1821	2122	2249	2939	3656

Source : INSEE

Ainsi les deux catégories à avoir connu la hausse la moins marquée entre 1987 et 2002 sont celles des professions libérales et des cadres de la Fonction publique, avec respectivement +48 % et +46 %. Dans le même temps, les professions de l'information, des arts et spectacles connaissent une augmentation de 71 % et la catégorie des professeurs et professions scientifiques atteignait +83 %.

Mais la palme du développement le plus significatif des emplois de cadres revient au monde de l'entreprise, car si les effectifs de cadres administratifs et commerciaux d'entreprise n'ont progressé « que » de 74 %, ceux des ingénieurs et cadres techniques d'entreprise ont doublé entre 1987 et 2002 (+101 %).

Si l'on compare cette fois l'évolution de la population cadre à celle des autres catégories socioprofessionnelles, il apparaît qu'elle est celle qui a connu la croissance la plus rapide.

En effet, alors que les cadres représentaient 4,7 % de la population active en 1962, leur part s'élevait à 12,3 % en 1998. Ceci correspond à un triplement, quand dans le même temps la part de la catégorie des professions intermédiaires n'était que doublée et celle des employés, multipliée par 1,5 environ, et que toutes les autres catégories voyaient leur part diminuer.

Evolution de la population des différentes catégories socioprofessionnelles (en % de la population active)

	1962	1975	1982	1990	1995	1998
Agriculteurs exploitants	15,9	7,8	6,3	4,1	3,2	2,7
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	10,9	8,1	7,8	7,3	6,9	6,5
Cadres et prof. intellectuelles supérieures	4,7	7,1	8,1	10,7	12,1	12,3
Professions intermédiaires	11,0	16,0	16,9	18,8	19,9	20,0
Employés	18,4	23,4	26,6	27,6	29,4	29,8
Ouvriers	39,1	37,3	32,9	30,4	27,2	27,4
Chômeurs n'ayant jamais travaillé	0,0	0,3	1,5	1,1	1,3	1,4

Source : INSEE, recensements de la population de 1962 à 1990 et enquêtes emploi de 1995 à 1998

Les raisons de cette expansion sont connues. Il y a tout d'abord le phénomène que les chiffres viennent de nous révéler : la part des cadres a, mécaniquement, très fortement augmenté grâce à la « *contraction du salariat moins qualifié* »¹¹ (ouvriers surtout, employés dans une moindre mesure) et l'envolée des professions intermédiaires.

Entre ensuite en ligne de compte l'explosion du développement d'un secteur tertiaire¹² où la demande en cadres est très forte. Sans parler de la quasi-disparition des agriculteurs en France.

La féminisation du groupe cadre

Depuis maintenant un peu plus de 30 ans, l'ensemble de la population active est marqué par un fort courant de féminisation. En 1968, les femmes ne représentaient que 35 % de la population active, et 40 % en 1980. En mars 2002, ce chiffre atteignait 46 %¹³.

Sans entrer dans les détails des causes de cette féminisation, on peut néanmoins souligner les deux principaux facteurs de ce mouvement : la mise en pratique de la volonté des femmes de s'émanciper, socialement et financièrement, et le besoin grandissant des ménages de disposer d'un double revenu. Le développement du secteur tertiaire a joué également : il emploie plus de 70 % de la population active et est, de très loin, le secteur le plus féminisé.

La population cadre n'échappe pas à la règle, et connaît elle aussi une forte féminisation. On serait même tenté de dire que le phénomène y est tout particulièrement visible. Il faut bien dire que les femmes cadres partaient de loin : elles ne représentaient que 11 % des cotisants à l'AGIRC en 1970.

Les chiffres actuels sont bien supérieurs, même s'ils diffèrent selon la population de référence de chaque organisme.

Tous traduisent en tout cas que les cadres sont une catégorie en très forte féminisation : selon l'INSEE, 25% des cadres étaient des femmes en 1982 ; elles sont aujourd'hui 33%. Pour l'APEC, 25 % des cadres sont des femmes. Selon l'INSEE, qui inclut dans la population cadre les professions libérales et la Fonction publique, ce taux est de 37 % en 2002¹⁴ (il était de 25 % en 1982). Pour l'AGIRC, les femmes représentent de 28 à 30 % de l'ensemble des cadres.

Il faut noter que le secteur public connaît une sur-représentation des femmes : 45,5% dans les entreprises publiques et 37,4% dans la Fonction publique¹⁵.

¹¹ Paul Bouffartigue, op. cit.

¹² La part du tertiaire est passée de 59 % en 1985 à environ 71 % en 1998, alors que celle de l'industrie a régressé de 25 à 18,8 %, le BTP et l'agriculture restant respectivement aux alentours de 4,3 % et de 6,1 % (source : INSEE, Enquête emploi 1999).

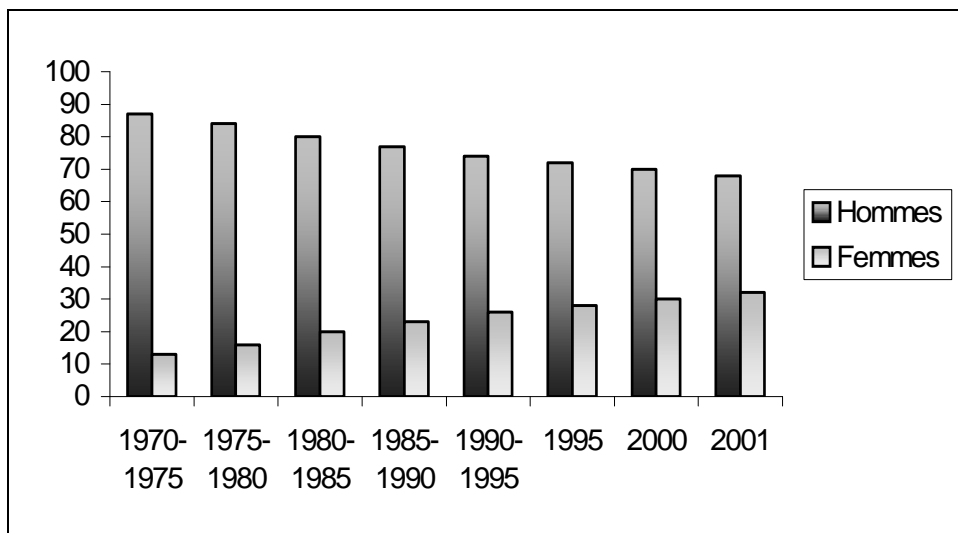
¹³ Selon l'INSEE, sur 26,3 millions d'actifs en mars 2002, 14,2 millions sont des hommes et 12,1 millions des femmes. Par rapport à mars 2001, cela représente 239.000 personnes supplémentaires sur le marché du travail. La progression est plus forte pour les femmes (+ 123.000) que pour les hommes (+ 116.000). Source : INSEE Première, Enquête sur l'emploi de mars 2002, n°857, juillet 2002

¹⁴ INSEE, Enquête emploi de mars 2002

¹⁵ A ce sujet, voir : François Singly et Claude Thélot, Gens du privé, gens du public : la grande différence, Ed. Dunod, Paris 1989.

On peut également constater qu'outre la différence existant entre les secteurs privé et public, le taux de féminisation va varier selon le type d'emploi occupé : il n'est par exemple que de 11% pour les chefs d'entreprises, de 17% pour les ingénieurs. Par contre il atteint 45% pour les professions libérales et les cadres supérieurs du privé¹⁶.

Part des hommes et des femmes parmi les cotisants AGIRC (en %)



Source : AGIRC

Enfin, les disparités sont également relativement marquées selon la catégorie socioprofessionnelle. Les femmes ne représentent en effet que 20,3 % du personnel dans le secteur de l'industrie et y sont donc nettement sous-représentées. Avec 32,7 % de femmes cadres, le secteur du commerce est par contre plus équilibré, tandis que les femmes cadres sont très présentes dans le commerce (42,9 %).

Proportion de femmes selon la catégorie socioprofessionnelle et le secteur

Catégorie socioprofessionnelle et secteur		Proportion de femmes (en %)
Cadres	Industrie	20,3
	Commerce	32,7
	Services	42,9
Professions intermédiaires	Industrie	20,8
	Commerce	60,1
	Services	34,4
Employés	Industrie	85,0
	Commerce	80,5
	Services	76,4
Ouvriers	Industrie	19,5
	Commerce	14,7
	Services	24,0

Source : INSEE, Enquête emploi de mars 1997

¹⁶ INSEE, volet « Travail et mode vie », 1999

Si, comme les chiffres le démontrent, le retard de la féminisation de la catégorie cadre par rapport à l'ensemble de la population et aux autres catégories socioprofessionnelles est en voie d'être rattrapé, les femmes cadres souffrent également de fortes inégalités.

La première à laquelle on pense spontanément est la discrimination salariale qui vise les femmes. Le chiffre généralement admis se situe autour de 25 %, à qualification égale. Mais il semble qu'il soit en réalité légèrement inférieur si l'on prend en compte le fait que les femmes n'occupent pas les mêmes postes que les hommes, qu'elles n'ont pas le même déroulement de carrière, sont dans une bien plus grande mesure concernées par le temps partiel. Malgré tout, il reste toujours un différentiel de l'ordre de 10 % qui ne s'explique pas autrement que par une discrimination réelle.

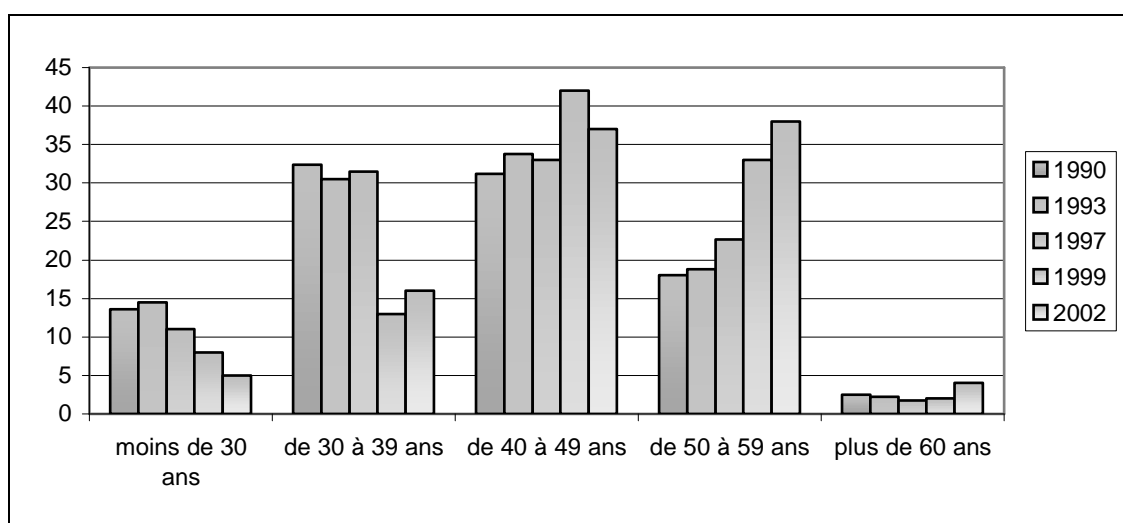
La carrière des femmes cadres est pénalisée elle aussi. Le fameux « plafond de verre », qui explique que les femmes soient écartées des postes de direction, est une réalité. Ainsi, les trois quarts environ des femmes cadres occupent des postes administratifs et commerciaux et environ un quart sont ingénieur ou cadre technique. On peut donc dire que le taux de femmes cadres dirigeants confine au négligeable.

L'âge des cadres

Le fait est que la population française est vieillissante, comme elle l'est dans de nombreux autres pays industrialisés. La population active l'est tout autant, et les cadres ne font pas exception. Mais cela ne nous empêche pas de nous interroger légitimement sur les modalités du vieillissement de la population cadre.

L'âge moyen d'un cadre, en 2000, était de 42 ans pour les hommes et de 40 ans pour les femmes¹⁷. Mais derrière le caractère quelque peu brut de ces chiffres se cachent des disparités liées aussi bien au contexte économique qu'aux options stratégiques des entreprises.

Evolution des classes d'âge de la population cadre de 1990 à 2002 (en %)



Source : INSEE

¹⁷ APEC, 2001

Deux grandes tendances se dégagent, les cadres de plus de 60 ans n'étant pas ici pris en compte en raison de leur trop faible poids statistique.

- La première est que la part des cadres âgés de 40 à 59 ans (tranches 40-49 ans et 50-59 ans) ne cesse de s'accroître. En 2002, près de 80 % des cadres ont plus de 40 ans.
- Alors qu'à l'inverse la part des cadres de moins de 40 ans s'effondre : les moins de 30 ans ne pèsent plus que 5 % en 2002 et les 30-39 ans à peine plus de 15 %.

Ces deux tendances inverses s'expliquent bien sûr par un jeu de vases communicants. Mais on peut néanmoins s'interroger sur leurs causes. Car ce n'est qu'à partir de 1999 que le phénomène s'est très fortement accentué. Par exemple, la part des 30-39 ans a presque été réduite de moitié en l'espace de deux ans, entre 1997 et 1999.

Une tentative d'explication peut être avancée. On peut en effet imaginer que ces chiffres traduisent la frilosité des recruteurs en temps de crise économique, ceux-ci accordant davantage leurs faveurs aux cadres les plus expérimentés, au détriment des plus jeunes. D'ailleurs, alors que la situation économique s'était améliorée entre 1999 et 2002, on constate que sur cette période la part des 40-49 ans s'est légèrement érodée au profit de celle des 30-39 ans. Quand la conjoncture est favorable, les entreprises prennent davantage de risques et misent donc un peu plus sur un rajeunissement des cadres.

Mais ce rajeunissement reste très relatif, tant l'érosion de la part des cadres âgés de moins de 30 ans est importante et constante. La population cadre est donc à l'image de la population française : vieillissante.

Les cadres, des actifs diplômés

La question des diplômes des cadres est importante car on s'aperçoit que ce facteur a une très grande influence sur cette catégorie socio-professionnelle.

En premier lieu, le délai d'accès au statut de cadre varie fortement en fonction du nombre d'années d'études : plus on est diplômé, plus ce délai est réduit. Ainsi, le délai moyen sera d'un peu plus de deux ans pour un diplômé d'écoles d'ingénieurs, passera déjà à 4 ans pour un Bac +5 et à 5 ans pour un Bac +4, et atteindra 12 ans et demi pour un titulaire du baccalauréat, et même 16 ans pour un diplômé du secondaire sans le Bac. Par comparaison, une personne sans diplôme ne devra attendre « que » 13 ans pour accéder au statut cadre¹⁸.

Ensuite, les diplômes jouent également un rôle sensible au regard du mode d'accès au statut cadre. En effet, si la promotion interne reste le mode privilégié d'accès au statut de cadre¹⁹, elle profite surtout aux moins diplômés d'entre eux. Parmi les bacheliers, 70 % sont devenus cadres par promotion interne. Les « Secondaire sans Bac » sont 77 %. Ce taux va décroître régulièrement à mesure que le niveau d'études augmente.

¹⁸ APEC, Cadroscope

¹⁹ C'est le cas pour un peu moins de la moitié de l'ensemble des cadres, en moyenne, selon l'APEC.

A l'inverse, les titulaires de diplômes d'un niveau supérieur sont généralement recrutés directement en tant que cadres, même si cela est de moins en moins la norme. En tout cas, sur ce critère précis la différence de diplôme joue tout particulièrement : toujours selon l'APEC, une personne n'ayant que le Bac n'a qu'une chance sur cent d'être embauchée au statut de cadre, contre plus de 60 pour un Bac +5 et plus.

Mais qu'il soit la quasi-assurance de l'accès direct à un poste de cadre ou simplement une garantie supplémentaire à un peu plus long terme, un diplôme à partir de Bac+ 3 semble en tout cas être le principal dénominateur commun des cadres : 78 % d'entre eux sont titulaires d'un diplôme supérieur à Bac +2.

Répartition au sein des cadres en fonction du diplôme (%)

<i>Niveau de formation</i>	<i>Pourcentage</i>
Secondaire sans le bac	10
Baccalauréat	10
Bac +2	21
Licence, Maîtrise, DESS, DEA	34
Doctorat	3
Ecole de commerce	5
Ecole d'ingénieurs	15
Sans formation	2

Source : APEC, 2002

En dernier lieu, il est intéressant de noter que si le nombre de titulaires de diplômes de l'enseignement supérieur de niveau I ou II augmente chaque année²⁰, on s'aperçoit que ses effets sur le niveau de formation des cadres ne sont pas encore significatifs.

En effet, il semble que, dans la mesure où le marché de l'emploi cadre connaît une relative période de saturation, il ne puisse plus absorber tous les jeunes diplômés, qui sont pourtant de ce fait des cadres potentiels. Et pourtant il est avéré que d'ici à 2005 environ, les besoins en cadres opérationnels seront très forts, départ en retraite des enfants du baby-boom oblige, et que les entreprises devraient recruter dès maintenant et commencer à former dès maintenant afin d'anticiper un déficit en cadres. Ceci serait bien sûr l'idéal, mais il est également avéré que le contexte économique ne s'y prête guère.

Répartition géographique et dans les entreprises

L'Ile-de-France est incontestablement la région qui concentre le plus grand nombre de cadres : 47 % des cadres du secteur privé y sont recensés. Ceci s'explique bien-sûr en premier lieu par la présence en région parisienne de la plupart des sièges sociaux des grandes entreprises et grands groupes.

²⁰ Entre 1980 et 1993, il est passé de 80.000 à plus de 180.000 par an (Sylvie Lemaire, L'entrée dans le supérieur, Données Sociales, INSEE, 1999)

Répartition géographique des cadres en France (en %)

Ile-de-France	47
Rhône-Alpes	10
Ouest	9
Est	9
Sud-Est	7
Sud-Ouest	7
Nord	7
Centre	4

Source : Cadroscope APEC 2002

S'ils sont, on le voit, majoritairement parisiens, on peut également dire des cadres qu'ils travaillent pour une grande part dans des entreprises de taille réduite, puisque 30 % d'entre eux exercent dans une entreprise de moins de 50 salariés et près de 60 % d'entre eux dans une entreprise de moins de 500 salariés. Mais les grands groupes concernent tout de même 21 % des cadres.

Répartition des cadres selon l'effectif global de l'entreprise

Effectif de l'entreprise	Part de cadres
De 5 à 49 salariés	30
De 50 à 499 salariés	28
De 500 à 999 salariés	8
De 1000 à 1999 salariés	8
2000 salariés et plus	21
NP	5

Source : Cadroscope APEC 2002

Le constat est relativement similaire en ce qui concerne l'effectif de l'établissement dans lequel travaillent les cadres. Ils sont plus de la moitié (54 %) à exercer dans un établissement de moins de 50 salariés²¹ (34 % dans un établissement de 50 à 499 salariés et 14 % dans un établissement de 500 salariés et plus)²².

S'agissant du secteur d'activité, c'est celui des services qui arrive en tête avec 27 % des cadres, si l'on cumule les services aux entreprises et aux particuliers (956.000 cadres). Il est suivi de celui qui regroupe éducation, santé et action sociale, avec 936.000 emplois cadres (26 %). Les autres principaux secteurs sont l'industrie, l'administration et le commerce (respectivement 14,5 %, 11% et 9 % des cadres).

D'une manière plus générale, le secteur tertiaire s'affirme bien comme le principal employeur des cadres, puisqu'il rassemble environ 83 % d'entre eux.

²¹ Parmi lesquels environ 25 % dans une très petite entreprise (TPE ; de 0 à 2 salariés).

²² APEC, Enquête Mobilité, 2002

Répartition des cadres INSEE selon l'activité économique regroupée

<i>Activité économique regroupée</i>	<i>Effectifs</i>
Activité indéterminée	601
Agriculture, sylviculture et pêche	9.470
Industries agricoles et alimentaires	35.377
Industries des biens de consommation	109.397
Industrie automobile	31.697
Industries des biens d'équipement	144.675
Industries des biens intermédiaires	146.241
Energie	44.378
Industrie	511.765
Construction	69.113
Commerce	310.439
Transports	96.430
Activités financières	212.196
Activités immobilières	33.068
Services aux entreprises	776.626
Services aux particuliers	179.732
Education, santé, action sociale	936.098
Administration	381.159
Tertiaire	2.925.748
TOTAL	3.516.697

Source : INSEE, Enquête emploi de mars 2002

Enfin, s'agissant du type de fonctions occupées par les cadres en entreprises, c'est la fonction administrative et commerciale qui concerne le plus grand nombre : 42 % des cadres (cumul des fonctions commerciale, gestion, personnel et communication). La Direction générale ne concerne que 7 % des cadres.

Répartition des cadres selon la fonction occupée (en %)

<i>Fonction</i>	<i>Pourcentage</i>
Direction générale	7
Etudes-Développement	17
Production industrielle-Chantiers	23
Commercial	16
Gestion	22
Informatique	11
Personnel	2
Communication	2

Source : APEC, Cadroscope 2002

DE LA RATIONALITE ECONOMIQUE A LA PRECARISATION DE L'EMPLOI

Parfois insidieuse, parfois au contraire parfaitement palpable, l'idée de rationalité économique s'impose bel et bien comme un des principes fondamentaux qui sous-tendent notre économie.

Elle exprime l'idée que les individus doivent maximiser leur utilité sous la contrainte des ressources disponibles, aussi bien financières que matérielles ou humaines. En corollaire, la recherche du profit maximum devient le motif central de l'action économique.

De la rationalisation du travail

Avant la révolution industrielle, la question de la qualité du travail était primordiale (on parlait même alors « d'ouvrage »), et celle de la quantité ne se posait pas. La révolution industrielle a battu ce schéma en brèche. Car l'entrée dans l'ère de la production de masse a fait naître de nouveaux concepts d'organisation du travail : découpage entre la conception et l'exécution, séparation des salariés de la maîtrise du processus de production, mise en place d'un système de salaires basés sur la quantité produite et volonté de rationalisation du travail pour augmenter la productivité.

Dès lors l'organisation du travail sera marquée par la recherche de l'élimination du plus grand nombre possible de moments improductifs.

Le premier à avoir théorisé la « division technique du travail » a été **Adam Smith**²³ dès 1776. Mais ce n'est qu'au début de 20^{ème} siècle que l'Américain **Taylor**²⁴ formalisera un modèle basé sur la parcellisation à l'extrême des tâches, à tel point qu'on parlera même par la suite « d'organisation scientifique du travail » (O.S.T). L'exemple le plus célèbre de mise en œuvre de cette théorie demeure certainement celui des usines d'automobile **Ford**²⁵.

Toutefois, ces systèmes atteindront assez vite leurs limites. Tout d'abord, le travail est très monotone et présente peu d'intérêt. Le personnel est peu motivé et impliqué, et donc au final la production est de mauvaise qualité. Ensuite, ils se fondent sur une recherche

²³ Adam Smith, Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations, Paris, PUF, 1995

²⁴ Frederik Winslow Taylor, Principles of scientific management, 1912

²⁵ Henry Ford, Ma vie et mon œuvre, 1925

permanente des gains de productivité. Hors, inévitablement, un plafond finit par être atteint, remettant du coup en cause l'ensemble du système. Enfin la standardisation des produits sur le modèle fordiste va se heurter à une demande en faveur de produits différenciés, voire personnalisés. Les économistes parlent de la « fin de la régulation fordiste ».

Au même moment, la crise économique a frappé les sociétés occidentales. Le constructeur automobile japonais Toyota y a malgré tout particulièrement bien résisté et au final a exporté son mode d'organisation du travail : le **toyotisme**.

Pour y parvenir, ce nouveau mode d'organisation du travail s'est basé sur plusieurs concepts inédits alors. Tout d'abord, la capacité des machines à s'arrêter automatiquement en cas de dysfonctionnement : l'opérateur humain est du même coup déchargé d'une surveillance constante et peut travailler sur plusieurs machines.

Ensuite, le « juste-à-temps ». Ceci prend l'exact contrepoint du fordisme : les composants ou matières premières ne sont plus commandées et les produits fabriqués ou assemblés qu'au moment où le produit final est vendu, en aucun cas avant.

Enfin, les ouvriers sont organisés en équipes, en « teams ». Ce point peut paraître anecdotique mais ne l'est pas du tout. Au contraire, car il est un facteur très important d'accentuation de la flexibilité et de l'exploitation des ouvriers. En effet ceux-ci doivent, collectivement, atteindre les objectifs assignés à l'équipe. Dès lors, c'est sur eux que se cristallise la rationalisation de leur travail : chaque membre de l'équipe s'astreint à une autodiscipline afin d'effectuer sa part de travail, faute de quoi il s'expose à la pression, voire à l'ostracisme, des autres membres qui devraient compenser. C'est ce qui a été appelé le management participatif : chaque ouvrier devient en quelque sorte un petit manager.

Dans le même temps sont apparus d'autres modèles économiques accordant davantage de place, du moins en théorie, aux travaux des sociologues œuvrant en faveur d'une meilleure prise en compte des facteurs humains dans la rationalisation du travail.

Ceci n'est de toute manière pas entièrement innocent. Par exemple le psychosociologue **Elton Mayo**²⁶ a mis en évidence en 1920 que l'amélioration des relations humaines dans l'entreprise et l'augmentation de l'intérêt porté au personnel améliorait sensiblement la productivité. La théorie de **Herzberg**²⁷ est assez voisine, démontrant qu'il suffit de faire coïncider les motivations de l'individu avec les intérêts de l'entreprise pour améliorer là aussi les résultats.

Quoi qu'il en soit, il apparaît donc que les entreprises ont compris très tôt le bénéfice qu'elles pouvaient tirer d'une rationalisation du travail. Et les chiffres semblent confirmer ce bénéfice. Ainsi, en France, la **productivité** a été multipliée par 4 entre 1950 et 1990, alors qu'elle avait été multipliée par 2,3 seulement en 130 ans auparavant²⁸. De même, entre 1950 et 1970, période à laquelle on admet généralement que le fordisme a atteint ses limites, la croissance économique était d'environ 6 % chaque année, alors qu'elle n'était plus que de 2,5 % par an après 1975.

²⁶ Elton Mayo, *The human problems of an industrial civilization*, McMillan, 1933

²⁷ Frederick Herzberg, *The motivation to work*, 1959; *A la recherche des motivations perdues*, 1968

²⁸ Olivier Marchand et Claude Thélot, *Le travail en France, 1800 – 2000*, Essais et Recherches, Nathan

Croissance de la productivité apparente horaire du travail, de 1870 à 1992

	Taux de croissance annuels moyens, en %				
	1870-1913	1913-1950	1950-1973	1973-1992	1870-1992
France	1,7	1,9	5,1	2,7	2,6
Allemagne	1,9	0,6	6,0	2,7	2,4
Royaume-Uni	1,2	1,6	3,1	2,2	1,8
Etats-Unis	1,9	2,5	2,7	1,1	2,1
Japon	1,9	1,9	7,7	3,1	3,1

Source : A. Maddison, 1995

Aujourd'hui, rares sont les entreprises qui reconnaissent appliquer un système d'organisation proche du fordisme. Et pourtant, dans de nombreuses activités de service, comme la bancassurance notamment, de nets gains de productivité sont toujours réalisés grâce à une forte décomposition de la production en opérations élémentaires.

Toutefois le taylorisme de ce début de 21^{ème} siècle est une version adoucie de celui du siècle dernier, une version moins visible et moins prégnante. Catherine Barbaroux parle à ce sujet de « taylorisme décripé »²⁹. Malgré tout, la volonté de rationaliser son activité afin de gagner en productivité est plus que jamais à l'ordre du jour, mais elle va prendre d'autres formes.

Les contraintes pesant sur les acteurs économiques sont indéniablement de plus en plus présentes et pressantes, et l'effort à faire pour s'y adapter indispensable. La mondialisation, les nouvelles technologies et financiarisation des marchés sont sur toutes les lèvres.

Bien sûr, cette tendance n'est pas entièrement nouvelle car qu'étaient les plans sociaux des années 1980 et 1990, sinon une manifestation d'abandon à la rationalité économique ? Et il est incontestable que depuis la période de crise commencée au milieu des années 1970, le monde du travail est l'objet d'incessantes visées de rationalisation.

La nouveauté tient plutôt dans la justification des réorganisations actuelles. En effet, il ne s'agit plus aujourd'hui de sacrifices nécessaires au sauvetage de l'entreprise. Non, le management moderne veut qu'une entreprise se gère comme si elle était en situation de crise permanente et que l'urgence était le seul choix stratégique possible.

A la différence du modèle fordien, la rationalisation économique actuelle se soumet à un fort impératif de qualité : qualité du produit fabriqué bien sûr, mais également satisfaction du client. Pour y parvenir, une très grande flexibilité est exigée de la part du personnel, ainsi qu'un degré d'investissement élevé.

Cette recherche quasi-absolue de l'irréprochable (le couple performance/qualité) n'est pas la seule manifestation concrète de la rationalité économique, même si elle en est très symptomatique.

La rationalité économique se manifeste également à d'autres niveaux. Tout d'abord, si l'on se place à l'échelle des entreprises, comment ne pas s'interroger sur les conséquences

²⁹ Catherine Barbaroux, citation extraite des actes du colloque Situation et problèmes des cadres et ingénieurs à l'orée du 3^e millénaire, 29 mars 2001

qu'ont les transformations qui les traversent (délocalisations, externalisation, fusions, restructurations) sur le monde du travail, des ouvriers aux cadres ?

Ensuite, plus prêt de nous, elle induit de nouveaux (dés)équilibres dans notre relation à l'emploi : la notion même d'emploi est entourée d'un intense halo d'incertitude (voir par exemple les licenciements dits boursiers) et la « nouvelle GRH » est profondément déshumanisée (impact des NTIC, gestion des haut-potentiel). Là aussi, les cadres sont de plus en plus en première ligne et ne sont plus du tout à l'abri.

Or aujourd'hui un constat fait figure de lieu commun et qui consiste à affirmer que les théories, dans leur grande majorité, parviennent de plus en plus mal à rendre compte des réalités économiques. La raison est double : d'une part, les théories semblent trop exclusives et peu ouvertes sur les domaines connexes de la science économique, ce qui nuit non pas à l'exactitude des conclusions de ces analyses mais à leur mise en confrontation avec les comportements réels des agents ; d'autre part, il faut mettre en relation cette tendance avec une accélération de la sophistication des modèles théoriques qui incitent les chercheurs de ce domaine à réduire l'étendue de leur champ d'analyse afin d'en accroître le potentiel explicatif par la rigueur scientifique dont ils cherchent à faire preuve.

On conçoit dès lors la contradiction qui s'opère entre la recherche d'une plus grande précision des analyses et l'éloignement des phénomènes réels qui en résulte. Les raisons du manque de pertinence des modèles malgré leur précision de plus en plus incontestable prennent donc naissance, selon nous, dans les bases épistémologiques héritées de l'évolution de la pensée économique.

Cela nous paraît particulièrement patent pour ce qui concerne la modélisation des comportements des agents économiques. Il est évident que les fondements sur lesquels reposent les hypothèses du comportement des agents sont aujourd'hui et plus que jamais susceptibles de critiques. Il est en effet indéniable que le décalage entre les comportements réels des agents et les modèles qui tentent d'en rendre compte s'expliquent pour une très large part à travers les apories de l'hypothèse de rationalité, et notamment dans son aspect formaliste, exclusif et réducteur.

L'ensemble des théories régnantes ne cherche que rarement à rendre compte des comportements individuels tels que l'on peut les observer au quotidien. Sans doute, la démarche hypothético-déductive force t-elle les économistes à abstraire les comportements en cherchant à les expliquer a priori. Néanmoins, il en résulte naturellement que les hommes se comportent alors comme l'économiste voudrait qu'ils le fassent dans les modèles ; une telle méthodologie est cependant susceptible de produire certaines déformations car les comportements ne sont pas compris comme ils se manifestent en réalité mais tel que l'économiste pense qu'ils se manifesteront d'après les hypothèses qu'il pose [HOLLIS M. et NELL E.J, 1975].

Il s'agit donc d'un « *apriorisme autoréalisateur* » qui veut que toutes les hypothèses prises séparément sont, au cas par cas, vérifiées d'avance parce que justifiées par la théorie elle-même puisque celle-ci s'appuie dessus pour échafauder de nouvelles analyses.

Nous ne citerons qu'un seul exemple : celui de la transformation de la rationalité des individus en comportement de maximisation des gains, auquel on peut faire de nombreuses objections. Tout d'abord, il faut insister sur le caractère apodictique et apparemment incontestable d'une telle affirmation qui pourtant, nous incite à penser que son évidence n'est que superficielle, voire spécieuse. En effet, on peut d'emblée affirmer que, même s'il peut paraître élémentaire que, puisque l'individu recherche son intérêt personnel, il maximise ses gains sous contrainte, certains auteurs, au rang desquels H.A. SIMON [H.A. SIMON, 1976], ont fortement relativisé la pertinence d'une telle déduction.

D'autre part, aucune preuve empirique ne peut ni confirmer, ni infirmer que l'individu agit exclusivement dans son intérêt personnel car les théories du mainstream considèrent d'autant plus facilement ce fait comme incontestable qu'il est dans les faits invérifiable. Enfin, il faut insister également, comme l'a peu fait la littérature sur ce sujet, sur l'absence de justification en ce qui concerne le passage de la rationalité des individus (en tant qu'êtres pensants) au comportement de maximisation de ceux-ci (en tant qu'êtres agissants). Or, il peut arriver, avec une fréquence et des conditions qu'il faudrait déterminer, que les individus agissent différemment de la façon dont ils avaient projeté de le faire.

On prend donc déjà conscience, à travers ces quelques lignes, que l'hypothèse de rationalité économique pose plus de questions qu'elle n'apporte de réponses. Cela appelle d'ailleurs une autre remarque qui consiste à constater le phénomène de distorsion énoncé par P. SAMUELSON qui veut que « plus les hypothèses sont irréalistes, meilleur est le modèle ».

Il faut bien voir à ce stade que l'hypothèse de rationalité économique découle de la rationalité scientifique. On doit en effet aux auteurs classiques les fondements de l'hypothèse de comportement des individus. Or, leur volonté première est de bâtir une théorie qui rende compte des phénomènes économiques de la même manière que le fait la physique, celle-ci exerçant une véritable fascination sur les grands penseurs de cette époque.

En d'autres termes, les fondateurs néoclassiques cherchent à construire un modèle proche des sciences exactes capable d'expliquer l'économie conformément à la méthodologie de cette science exacte.

C'est à cet endroit que naît alors le paradoxe : alors que les modèles ainsi conçus se veulent plus rigoureux et viser à une explication d'ensemble des phénomènes économiques, les nécessités de la modélisation en réduisent la portée en vidant le concept de rationalité des éléments qui en font sa pertinence chez les auteurs classiques, et notamment chez A. SMITH. Autrement dit, la rationalité des néoclassiques revêt un aspect réducteur qui est rendu nécessaire par la volonté de généraliser tous les comportements en les associant à des mobiles de maximisation. C'est pour nous une loi générale d'évolution dans l'histoire de la pensée économique qui, en voulant expliquer l'ensemble des phénomènes observables par une théorie générale, parvient à un degré d'abstraction qui limite de plus en plus la portée pratique des explications qu'elle est en mesure de fournir.

En outre, un autre point essentiel sur lequel on peut apporter des critiques porte sur la légitimité même de l'hypothèse. En effet, la rationalité du comportement semble indémontrable mais il faut insister sur le fait que son évidence, n'est pas aussi rigoureuse qu'elle le laisse entendre. N'est-il pas surprenant que l'hypothèse selon laquelle l'individu agisse en fonction de son intérêt personnel dont il est seul juge s'incarne à travers un comportement de maximisation de l'utilité sous contrainte ? Selon nous, il est contradictoire de supposer que l'individu agit librement d'une part (c'est à dire selon des critères qu'il a lui-même décidé) et d'autre part, que le résultat de ces comportements libres conduit à un résultat uniforme et objectif, celui de maximisation de l'utilité. Par ailleurs, l'idée selon laquelle l'individu est seul juge de son intérêt personnel n'inciterait-il pas, au contraire, à conclure qu'il existe autant de rationalités différentes (c'est à dire des raisons d'agir) que d'agents ou que de types de comportement ? C'est sur ce point qu'insistent notamment des auteurs comme P. DIETERLEN [P. DIETERLEN, 1964] ou G. BACHELARD [G. BACHELARD, 1966] qui nient l'existence d'un principe unique de comportement et

prétendent mettre en évidence plusieurs sortes de rationalités dans les mobiles des actions humaines.

Ce qui nous apparaît en tout cas frappant, c'est que la rationalité est utilisée par les théoriciens dans leur grande majorité comme fondement de leurs théories, celle-ci étant souvent supposée uniforme, générale ou universelle, alors même que les définitions de ce concept sont multiples. On évoquera par exemple le désaccord entre C. QUINET [C. QUINET, 1994] et P. MONGIN [P. MONGIN, 1984] à propos des travaux de H.A. SIMON, la première prétendant que la rationalité doit s'entendre sur les moyens mis en oeuvre uniquement, le second avançant que l'hypothèse concerne autant les moyens que les fins qui sont poursuivies ; M. ALLAIS, quant à lui, semble choisir une voie médiane en énonçant qu'un homme est réputé rationnel lorsqu'il poursuit des fins cohérentes avec elles-mêmes et qu'il emploie des moyens appropriés aux fins poursuivies.

La rationalité et l'organisation du travail

Sur le plan de l'organisation du travail, cette logique a apporté et apporte encore de nos jours, des contraintes sans cesse plus lourdes. Il n'y a qu'à se replonger dans la genèse du concept pour s'en convaincre et constater à quel point il a révolutionné le travail.

Mais tout ceci n'est pas très nouveau. Ce qui l'est davantage quand on aborde la rationalité économique est de constater à quel point elle est aujourd'hui de plus en plus synonyme de précarisation.

En effet, les conditions d'application actuelle de la rationalité économique l'élèvent au rang de « vertu d'efficacité »³⁰, en font le pilier de toute action, le socle de toute décision. A tel point que dans ce contexte une notion comme celle de la prise en compte des individus devient pleinement futile et inutile.

Ainsi, dans toutes les nombreuses manifestations de la rationalité économique que l'on peut constater, et regretter, perce à tout coup le sentiment que le travailleur ne compte en réalité qu'en tant que quotité, que force de travail disponible.

Ce schéma concerne depuis quelques années déjà toutes les tranches les moins qualifiées de la population active. Pour elles, l'emploi précaire et la précarisation des conditions de travail confinent à une triste banalité, sont devenues partie intégrante de leur relation à l'emploi. Par contre constater que les cadres eux-aussi sont en passe de devenir – certains diront qu'ils le sont déjà devenus – une population menacée sur ce plan est non seulement assez nouveau, mais surtout très déstabilisant. Déstabilisant pour eux-mêmes bien évidemment et en premier lieu, mais déstabilisant au regard de l'équilibre de l'ensemble de notre conception du monde du travail.

Car en effet, si *même* les cadres sont confrontés à la précarisation, que va-t-il en être alors a fortiori pour les autres salariés ?

³⁰ Paul Löwenthal, L'économie politique, entre rationalité et responsabilité, INRA

Délocalisations, externalisations, fusions et restructurations

Ces notions sont voisines, et partent toutes deux de la même idée : faire réaliser par une autre entité économique, hors de l'entreprise, une partie de l'activité qu'elle assurait jusqu'ici, dans une optique de réduction et de rationalisation des coûts.

Si l'on rentre dans le détail, délocalisation et externalisation apparaissent néanmoins quelque peu différentes dans leurs modalités de mise en œuvre.

La **délocalisation** est l'action de transférer en un autre endroit une des activités de l'entreprise, mais tout en restant dans le cadre d'une même entité juridique. L'exemple le plus fréquent en est certainement la tendance forte qui voit des entreprises occidentales déménager leurs unités de production dans des pays émergents. Sur place, c'est donc une main d'œuvre locale qui va s'acquitter du travail.

Le bénéfice financier en est évident, avec une main d'œuvre en moyenne trois à sept fois moins chère³¹. D'ailleurs, ce bénéfice doit au minimum figurer dans ces ordres de grandeur afin de compenser une probable baisse de la qualité de la production, bien que de nombreux pays attractifs en termes de délocalisation aient fait et fassent encore de gros efforts de formation et d'élévation du niveau de qualification afin d'être encore plus attractifs. C'est le cas surtout de l'Inde³², à qui les investissements étrangers rapporteront 17 milliards de dollars en 2008³³, soit 20 fois plus qu'en 2001.

Une étude du Gartner Group conclut que 10% des postes du secteur des services informatiques aux Etats-Unis seront délocalisés d'ici fin 2004, principalement vers des pays éloignés à bas coûts salariaux : l'Inde et la Russie en particulier. Face à la déprime du marché informatique, les prestataires du secteur privilégient la réduction de leurs coûts et la délocalisation lointaine offre des perspectives particulièrement importantes sur ce point.

Le phénomène devrait s'étendre au-delà des seuls métiers du développement logiciel : 5% des postes informatiques de l'ensemble de l'industrie américaine pourraient faire l'objet d'une telle délocalisation.

Face à cette hémorragie annoncée, les USA commencent à s'organiser. Début juin, le Congrès a commencé à travailler sur un projet de loi visant d'abord à stopper le recours à une main-d'œuvre immigrée dans les entreprises high-tech américaine. La dérogation permettant aux informaticiens de travailler avec un simple visa touristique sera supprimée. Les parlementaires ont également envisagé plusieurs mesures complémentaires comme par exemple l'obligation pour les grands groupes du secteur de l'assurance de déclarer le nombre de professionnels high-tech qu'elles emploient à l'extérieur des Etats-Unis.

La perspective inquiète les professionnels indiens spécialisés dans la fourniture de services informatiques offshore, organisés au sein de l'association indienne Nasscom. Les Etats-

³¹ Selon Denis Gustin, consultant du cabinet Cead Technologies, la délocalisation permet de réduire les budgets informatiques de l'ordre de 40 à 50 %. Mais « *le principal problème de l'off-shore, c'est la difficulté à gérer le projet. Les entreprises se précipitent à cause des prix, mais il y a beaucoup d'échecs. Il faut une gestion rigoureuse pour une raison évidente : vous n'avez pas les gens en face de vous. L'avantage concurrentiel va effectivement se constater assez vite, mais au lieu d'un gain de 60 %, il sera de l'ordre de 30-40 %.* »

³² En 2002, les sociétés indiennes étaient très largement majoritaires parmi les 40 SSII noté 5 (sur 5) à la classification CMM (Capacity Maturity Model ; vise la conformité de leurs pratiques de développement logiciel à un modèle prédéfini). Source : 01 Informatique, n°1724, 16 mai 2003.

³³ Source : Nasscom (Association nationale des entreprises de services et de logiciels)

Unis représentent à eux seuls 70% des exportations de services dans le domaine du logiciel pour un chiffre d'affaires d'environ 6,75 milliards de dollars. Les professionnels indiens du secteur en appellent au respect des règles du libre-échange pour lutter contre les risques de mise en place de barrières protectionnistes.

Une autre forme de délocalisation se développe également outre-Atlantique et commence à apparaître en France: la délocalisation nearshore, qui consiste à délocaliser cette fois vers des pays proches disposant de coûts du travail moins élevés. Pour les entreprises américaines les principaux pays cibles sont le Brésil, le Mexique et le Canada. En Europe, l'Espagne et l'Irlande sont des pays souvent choisis pour ces délocalisations de proximité. Principal avantage de la formule : pas de décalage horaire. Beaucoup plus facile à gérer socialement pour l'entreprise, cette délocalisation nearshore permet de réaliser des économies salariales et logistiques non-négligeables.

Si la loi du moindre coût valorise assurément les professionnels high tech des pays émergents (Inde, Philippines, Chine...), mais dans nos pays développés, elle a plutôt tendance à les pousser vers le chômage ou au mieux vers la remise en cause de leur carrière.

Plus question d'avoir une spécialité bien définie pour se valoriser dans une entreprise : le mot d'ordre aujourd'hui est "polyvalence".

Les informaticiens ne peuvent plus se permettre d'avoir un profil statique et une spécialité bien définie, ils doivent actualiser leurs connaissances, s'adapter au rythme de l'évolution des technologies... et des restructurations d'entreprises. Mais malgré toute adaptation, la profession la plus menacée est celle des programmeurs.

L'externalisation ne concerne pas une production, mais une fonction. Le principe est le suivant : au lieu d'être assuré en interne, un des éléments de la gestion de l'entreprise est confié à un prestataire extérieur.

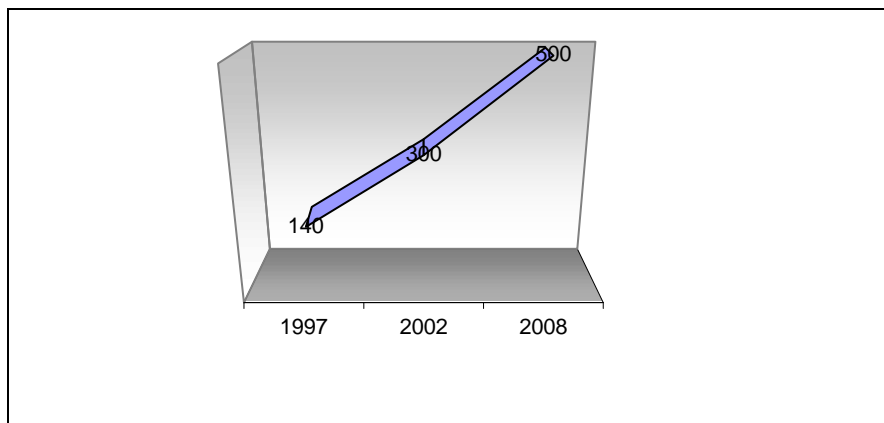
Là encore, la motivation est d'ordre financier. Mais un autre point compte également énormément quand il s'agit de mettre en place une externalisation : la flexibilité. En effet, le prestataire est lié contractuellement, ce qui signifie qu'en cas de résultats non-satisfaisants, il est relativement aisé de mettre fin au contrat d'externalisation, en tout cas bien plus facilement que s'il fallait mettre sur pieds une procédure interne de licenciement.

Depuis quelques années, on peut s'apercevoir que les fonctions externalisées sont de plus en plus proches de ce qui fait la spécificité d'une entreprise. Ainsi en est-il par exemple souvent de la flotte automobile, même pour des sociétés de transport, où l'ensemble de la gestion du parc peut être confié à une entreprise extérieure.

De manière encore plus récente, ce sont aujourd'hui les ressources humaines qui sont externalisées. S'il n'est pas nouveau de confier son recrutement à un cabinet spécialisé, il l'est un peu moins de faire de même pour la gestion des paies (on estime que 35 % des entreprises françaises ont recours à des prestataires pour établir les bulletins de paie de leurs employés). Par contre, on ne compte plus les entreprises qui ont recours à des centres d'appel externalisés, en Irlande et au Maroc notamment.

Ces deux aspects de la gestion « moderne » d'une société – délocalisation et externalisation – sont très souvent complémentaires, et ont connu un essor couplé suite à l'apparition au début des années 1990 de ce que l'on a appelé les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), qui ont permis de s'affranchir des distances. Ainsi le marché mondial de l'externalisation est-il passé de 140 milliards de dollars en 1997 à 300 milliards de dollars en 2002, et le cabinet McKinsey table sur une estimation de l'ordre de 500 milliards de dollars en 2008.

Evolution du marché mondial de l'externalisation (en milliards de dollars)



Source : Enjeux-Les Echos, avril 2002

Le succès de l'externalisation est tel que, à en croire le cabinet Andersen, ce sont près de 70 % des entreprises françaises qui y ont recours.

Pourtant l'expansion des délocalisations et des externalisation n'est pas illimité. Tout d'abord, il s'agit de termes à forte connotation négative, trop souvent synonymes de pertes d'emplois. Ensuite, il est parfois de délicat de maîtriser la qualité de la prestation, voire même de maîtriser la fonction elle-même. Mais ce ne sont que des limites théoriques, et délocalisations et externalisation ont encore un bel avenir.

Les fusions et restructurations

La **fusion** est une opération par laquelle une ou plusieurs sociétés se réunissent pour ne plus en former qu'une seule. Elle peut résulter soit de la création d'une société nouvelle, soit de l'absorption d'une société par une autre. La fusion entraîne la dissolution sans liquidation des sociétés qui disparaissent et la transmission universelle de leur patrimoine (actif et passif) aux sociétés bénéficiaires, avec échange des actions des sociétés qui disparaissent contre des actions des sociétés bénéficiaires.

Les fusions sont de trois types :

- **horizontale**, elle consiste à intégrer d'autres entreprises dont les activités se situent au même stade de production que les siennes (absorber les produits concurrents et pouvoir réaliser ainsi des économies d'échelle) ;

- **verticale** : en amont, elle consiste à intégrer les fournisseurs à l'entreprise et en aval, ce sont les distributeurs qui sont intégrés ;
- **conglomérale** : elle vise à diversifier l'activité de l'entreprise, ce qui permet de limiter les risques et d'augmenter la rentabilité.

La première vague de fusions-acquisitions en France a eu lieu dans les années **1966-1972**. Cette période a vu l'apparition des grands groupes industriels français, qui devaient alors atteindre une taille critique leur permettant de pouvoir être confrontés au marché unique, et qui profitaient d'une législation favorable. L'accélération du mouvement est sensible : 16 milliards d'Euros échangés de 1966 à 1972, contre à peine 4 de 1959 à 1965³⁴.

Sur l'ensemble des opérations de fusion de cette période, 50 % sont à caractère horizontal, 25 % à caractère vertical et 25 % sont des opérations conglomérales. Il faut également noter que des entreprises étrangères n'interviennent que dans 12 % de ces opérations.

La période 1973-1985 sera beaucoup plus calme : les groupes nouvellement créés sont dans une phase de consolidation.

Mais **dès 1986, et jusqu'en 1992**, le mouvement reprend. Cette fois, près des deux tiers des opérations sont à caractère horizontal et le taux de fusions transfrontalières (qui font intervenir des capitaux étrangers) atteint les 40 %.

Depuis 1997, nous sommes entrés dans la troisième vague. Les opérations ont connu une croissance fulgurante : les montants en jeu s'élevaient à 2.500 milliards de dollars dans le monde, dont 500 milliards pour l'Europe. La France n'est pas en reste, puisqu'elle se place au sixième rang des pays en position offensive (15 milliards de dollars) et a cinquième rang pour des opérations de fusions subies (14 milliards de dollars). Il faut également noter qu'aujourd'hui les opérations transfrontalières sont de l'ordre de 50 %³⁵.

Mais les opérations actuelles se font dans une logique telle que cela est impossible. Car en effet les méthodes au pouvoir se nomment « *re-engineering* », « *downsizing* » ou « *upgrading* ». Celles-ci sont entièrement au service de la logique de création de valeur pour l'actionnaire³⁶ et induisent par conséquent un nouveau rapport de force entre actionnaires et dirigeants³⁷. Car il faut bien garder à l'esprit qu'une fusion accroît la valeur en bourse des actions et permet des économies grâce à la suppression des doublons.

Dans ce contexte, les restructurations ne peuvent qu'être synonymes de dégraissages et de plans massifs de licenciement. Sans parler des conséquences évidemment néfastes sur les indices de confiance des ménages et des dégâts sur le plan de la stabilité politique et économique du pays.

Et en plus peut-être n'en sommes nous qu'au début du cycle, car les entreprises françaises étant encore de taille relativement modeste au regard de la norme dans les grands pays

³⁴ Armand Derhy, A quelle logique obéissent les vagues de fusions et acquisitions ?, Revue française de gestion, n° 122, janvier-février 1999

³⁵ Elie Cohen, L'année des fusions acquisitions et les restructurations d'entreprise, in Chroniques économiques, Les grands dossiers 1999, Le Cercle des Economistes Paris, Ed. Descartes et Cie

³⁶ Dans la déclaration finale de son assemblée de 1999, l'ICGN (International Corporate Governance Network ; Réseau du Gouvernement d'Entreprise International) statuait que « l'objectif primordial de l'entreprise devrait être d'optimiser la rentabilité pour les actionnaires ».

³⁷ Med Kechidi et Roland Pérez, Les fusions et acquisitions en France et dans le monde (1997-1999), LEREPS/GRAAL

industrialisés, il existe en France un potentiel important de concentrations et de restructurations.

Malgré tout, le retour avéré à une période de crise économique pourrait considérablement changer la donne. En effet, selon Thomson Financial, au 30 juin 2001 les opérations de fusion auraient baissé de 75 %, à 250 milliards d'Euros. De plus, des exemples de fusions ratées (Daimler et Chrysler par exemple) font réfléchir les candidats.

Alors, essor continu des fusions ou report à des jours plus favorables ? Pas de réponse, seule l'incertitude demeure.

L'emploi, maillon faible de la rationalisation des coûts³⁸

Les vagues de plans sociaux sont aujourd'hui encore d'une actualité brûlante. Ils sont devenus une réaction *par anticipation* à d'éventuelles difficultés à venir ou, pire, ne visent qu'à réaliser des bénéfices plus importants encore.

Dans ce contexte, réduire les effectifs n'est donc plus l'opération de la dernière chance, mais répond à une froide volonté de rationalité, à une recherche permanente de flexibilité.

Historiquement en France, il aura fallu attendre la crise économique de 1970 pour être une première fois confronté à une réalité nouvelle : une entreprise n'est pas éternelle et doit parfois, pour survivre, procéder à des restructurations. Ce qui a tout particulièrement été le cas des secteurs minier et sidérurgique.

Au début des années 1990, les entreprises sont plus que jamais confrontées à la concurrence et à une forte exigence de qualité au moindre coût. Dès lors, et en réaction, elles sont massivement entrées dans une nouvelle relation avec l'emploi.

En premier lieu, l'allègement permanent des effectifs. Celui-ci devient une fin en soi. Le calcul est alors d'une redoutable simplicité : le coût du départ d'un salarié est amorti dans l'année car il est équivalent au coût complet annuel d'un salarié (environ 30.000 €). Dès lors, il n'y a aucune hésitation à procéder à une opération financièrement neutre.

Ensuite, ne garder que les meilleurs. Cela passe par la mise en place de nouveaux critères de sélection. Au moment de l'embauche, où seuls les candidats jugés les plus à même de s'adapter aux évolutions futures de l'entreprise sont retenus. En activité également, avec le durcissement et la multiplication des évaluations et des jugements.

Enfin, limiter le nombre d'employés permanents, c'est-à-dire en CDI et à temps complet. Ce souci de flexibilité va prendre une multitude de formes et concerner les types de contrat (CDD, intérim, sous-traitance, travailleurs indépendants), le temps de travail (horaires variables, temps partiel), les fonctions occupées (polyvalence, nécessité de s'adapter) et le lieu de travail (mobilité géographique, travail à distance).

Dès lors l'évolution du rapport à l'emploi n'échappe pas aux principes de la rationalisation : rationalisation des coûts, des horaires, des tâches, des emplois, des effectifs. Sur la seule rationalité, emploi rime trop souvent avec chômage et précarité.

³⁸ Rachel Beaujolin, Les vertiges de l'emploi, Grasset/Le Monde, 1999

Dans le monde, on dénombre ainsi environ 830 millions d'exclus, de précaires, c'est-à-dire ici des hommes et des femmes sans travail³⁹.

Mais le chômage n'est ni la seule source, ni la seule manifestation de la précarité. Pour schématiser, nous pouvons découper la précarité en trois niveaux :

- ne pas avoir de travail du tout : c'est le chômage ;
- avoir un travail, mais à peine, en pointillés : ce sont l'emploi précaire et les contrats atypiques ;
- avoir un travail, mais en être malgré tout fragilisé : ce sont tous les effets néfastes de l'intensification du travail sur la santé.

Le chômage

Depuis son apparition au tournant des 19^e et 20^e siècles, la notion de chômage n'en finit pas de s'inscrire au centre des préoccupations de nos sociétés. A des degrés divers selon les pays, on peut même dire qu'il s'agit là d'un des plus petits dénominateurs communs des travailleurs partout dans le monde.

Evolution du taux de chômage dans le monde (1999 – 2003, en %; définitions non standardisées)

	1999	2000	2001	2002	2003
Etats-Unis	4,2	4,0	4,8	5,8	6,0
Zone Euro	9,9	8,4	8,0	8,3	8,5
Japon	4,7	4,7	5,0	5,5	5,6
France	11,2	9,4	8,7	9,0	9,4
Allemagne	8,3	7,3	7,3	7,8	8,1
Royaume-Uni	6,0	5,4	5,1	5,2	5,2
Italie	11,5	10,7	9,6	9,2	9,2

2003 : estimation Source : OCDE

Mais encore faut-il savoir ce que l'on désigne exactement sous le terme de « chômage » et, partant, sous celui de « chômeur ».

Ainsi il a fallu attendre les années 1930 pour qu'enfin économistes et statisticiens du travail parviennent à s'entendre sur le sens précis à donner au concept de chômeur.

Différencier ceux qui travaillent de ceux qui ne travaillent pas n'est assurément pas suffisant. La clé de la définition du chômeur tourne autour de trois idées cumulatives, telles qu'elles ressortent des « recommandations » du Bureau International du Travail :

- un individu qui **ne travaille pas**,
- mais qui est **capable** de travailler
- et qui a la **volonté** de travailler.

Nous ne nous attarderons pas ici sur les subtilités d'appréciation et d'application de ces différents critères, comme par exemple la mesure de la volonté de travailler : s'agit-il d'un

³⁹ Source : Bureau International du Travail

simple souhait ou d'une recherche active, avec accomplissement des démarches requises ? Les réponses varient énormément selon l'organisme de mesure du chômage considéré et sa propre définition du chômeur. Mais quoi qu'il en soit, ces acceptations de la notion de chômage n'en renvoient pas moins à un tronc historique commun.

Les premières statistiques sur le sujet remontent à 1896, date à laquelle la catégorie de chômeur fait son apparition dans les résultats du recensement (cf. tableau ci-dessous). Mais la notion est encore mal maîtrisée, tant par les analystes que la population interrogée, et en conséquence il nous faut aujourd'hui nous contenter d'estimations. Celles-ci vont de 250.000 à 300.000, le chiffre communément retenu s'établissant à 270.000, ce qui représente 1,4 % de la population active⁴⁰.

Au fur et à mesure qu'il va s'affiner, cet outil statistique va devenir un excellent indicateur sur les grandes tendances qui traversent le monde de l'emploi.

Chômage au moment des recensements de l'INSEE (au sens du BIT)

Début d'année	Nombre de chômeurs (milliers)
1896	270
1901	314
1906	238
1911	209
1921	538
1926	245
1931	454
1936	865
1946	120
1955	377
1962	245
1968	560
1974	673
1980	1 525
1985	2 581
1990	2 307
1996	3 160
1998	3 007
1999	3 014
2000	2 590
2001	2 285
2002	2 341

Source : INSEE

Ainsi la crise de 1929 nous apparaît-elle très nettement dès 1931, et plus encore en 1936, quand bien même la baisse du nombre des actifs, engendrée par le déficit des naissances entre 1914 et 1918 en limiterait les répercussions.

La période qui suit, c'est-à-dire de 1950 à 1974, correspond aux « Trente Glorieuses » et à une vaste période de plein emploi. De fait, le taux de chômage reste relativement faible et

⁴⁰ Olivier Marchand et Claude Thélot, Le travail en France 1800-2000, Ed. Nathan

ne dépasse guère les 2 % de la population active, les variations constatées n'étant dues qu'à des périodes de ralentissement économique ponctuelles et de brève durée.

Mais dès 1967, une tendance nouvelle apparaît : le nombre de chômeurs augmente de manière continue et, semble-t-il, inéluctable. Surtout, les causes de cette augmentation sont nouvelles. Ainsi, les salariés se trouvent-ils confrontés au chômage entre deux contrats de travail, alors que jusqu'alors le contrat à vie était réellement envisageable.

Ceci est principalement dû à l'attitude nouvelle dont font preuve les entreprises : pour faire face à une concurrence de plus en plus présente, notamment au niveau international, elles en viennent à se focaliser sur des objectifs de rentabilité et de productivité. Dès lors, et déjà, les restructurations d'entreprises vont voir le jour et donc les salariés vont se retrouver au cœur de logiques de réduction des coûts.

Dans les années qui suivent, ce phénomène ne va plus cesser de prendre de l'ampleur, à tel point que la période allant de 1974 à 1996 sera celle du « chômage de masse ». En effet, le taux de chômage va poursuivre sa tendance à l'augmentation continue, mais surtout la nature même du chômage va se trouver modifiée sur deux points.

Tout d'abord, le chômage de longue durée va se développer. L'ancienneté moyenne au chômage double entre 1974 et 1986, passant de 8 mois à 17 mois, et la part de chômeurs ayant plus d'un an d'ancienneté augmente régulièrement, de 17 % en 1974 à environ 40 % en 1986 (ce dernier chiffre reste globalement stable ensuite).

En second lieu, le chômage n'est plus sélectif, il concerne désormais toutes les catégories de la population, mais avec des inégalités toutefois. Principalement, et à titre d'exemple, les moins de 25 ans sont trois fois plus concernés que leurs aînés. Une faible qualification ou l'absence de qualification sont un facteur d'exposition supplémentaire au chômage (en 1996, la probabilité de chômage varie de 15 à 10 % selon que l'on soit ou non titulaire du baccalauréat). On peut également noter que les actifs étrangers sont plus touchés (23,7 % de chômeurs et 31,4 % pour les étrangers hors U.E. contre 11,1 % pour les Français ; chiffres CNAF, 1999).

Mais en définitive, ces années resteront comme celles de la prise de conscience de la part de la population. Et, pour calmer ses craintes, les gouvernements successifs mettront en œuvre ce que l'on a appelé par la suite le « traitement social » du chômage et qui vise à le rendre supportable pour la société. Ont ainsi fait leur apparition de nouveaux statuts jugés plus valorisants que celui du chômeur : stagiaires, préretraité, bénéficiaires de contrats de solidarité ou d'insertion, etc.

Aujourd'hui, le chômage est à ce point présent dans nos esprits qu'il est de loin le premier sujet d'inquiétude des Français, comme nous le prouvent les études du CREDOC par exemple : plus de 50 % des personnes interrogées le placent en tête de leurs préoccupations, loin devant les maladies graves, la pauvreté et – même – la violence.

D'ailleurs les chiffres de l'INSEE viennent corroborer ce malaise puisque, chaque année, un quart des ménages sont confrontés au chômage et plus d'un tiers des Français ont été au chômage ces quinze dernières années (près des deux tiers chez les 25-39 ans).

Ce sentiment se retrouve de plus dans toutes les catégories de la population : chez les plus de 65 ans, chez les « jeunes », chez les cadres comme chez les non-cadres, dans le secteur public aussi bien que privé, quels que soient les diplômes ou les revenus. Tout le

monde se sent concerné, personnellement ou pour un proche. Plus personne ne peut prétendre être « à l'abri ».

Données actuelles

En mars 2002, selon l'enquête Emploi de l'INSEE, le nombre de chômeurs au sens du BIT s'élevait à 2.341.000, soit 8,9 % de la population active.

Evolution du nombre de chômeurs au sens du BIT (milliers)

	Mars 1998	Janv. 1999	Mars 2000	Mars 2001	Mars 2002	Fév. 2003
Ensemble	3.007	3.014	2.590	2.285	2.341	2.489
Hommes	1.411	1.424	1.185	1.004	1.123	nc
Femmes	1.596	1.590	1.405	1.281	1.218	nc

Source : INSEE

Alors que les années précédentes avaient été marquées par une baisse du nombre de chômeurs de l'ordre de 300.000 à 400.000 l'an, une augmentation de 56.000 a été mesurée entre mars 2001 et mars 2002. Les chiffres pour l'année 2003 ne traduisent aucune amélioration sur ce point et confirment une recrudescence du phénomène du chômage. En février 2003, le nombre de demandeurs d'emploi flirte avec les 2,5 millions, pour une augmentation de 150.000 en un an. Le taux de chômage avoisine actuellement 9,1 %.

Si on entre un peu plus dans le détail des chiffres, on s'aperçoit également que la remontée du chômage concerne uniquement les hommes (+ 119.000 entre 2001 et 2002). Car à l'inverse le chômage des femmes est en constante diminution depuis ces dernières années, même si cette diminution a été nettement moins forte entre mars 2001 et mars 2002.

Ceci traduit bien combien les différentes composantes de la population ne sont pas à égalité devant le chômage. Le sexe n'est pas le seul facteur, l'âge joue également.

Taux de chômage selon l'âge (en milliers, au sens du BIT)

	Mars 1998	Janv. 1999	Mars 2000	Mars 2001	Mars 2002	Mars 2003
Ensemble	11,8	11,7	10,0	8,8	8,9	9,2
15-24 ans	25,4	26,5	20,7	18,7	20,2	22,0
25-49 ans	11,2	11,0	9,5	8,4	8,3	8,5
50 ans et plus	8,4	8,5	7,4	6,1	6,3	6,2

Source : INSEE

La remontée du chômage concerne, globalement, tous les âges. Cependant, les 15-24 ans sont, de loin, les plus touchés. A tel point qu'en mars 2003 plus d'un jeune actif sur cinq est au chômage.

Taux de chômage selon le diplôme (%)

	Mars 1998	Janv. 1999	Mars 2000	Mars 2001	Mars 2002
Sans diplôme ou CEP	17,3	17,9	16,2	14,1	14,1
BEPC, CAP, BEP	11,0	11,1	9,4	8,4	8,3
Baccalauréat	11,0	10,7	8,9	7,8	8,2
Bac +2	7,5	7,1	5,3	5,2	5,6
Diplôme supérieur	6,7	6,3	5,6	4,9	5,7

Source : INSEE

Fait nouveau depuis 1998, l'écart entre bacheliers et non-bacheliers s'est légèrement réduit. Ceci est dû à l'augmentation, certes faible, du taux de chômage des bacheliers et des diplômés de l'enseignement supérieur entre 2001 et 2002, tandis que dans le même temps celui des autres catégories restait stable. Cette augmentation est tout particulièrement visible chez les titulaires d'un diplôme supérieur au baccalauréat, mais le taux de chômage de cette catégorie reste malgré tout environ deux fois et demi inférieur à celui des personnes sans diplôme.

Enfin, les données de l'INSEE nous renseignent également sur l'évolution de l'ancienneté au chômage. Sur ce point, comme nous le montrent les deux tableaux qui suivent, la situation a continué à s'améliorer entre 2001 et 2002 : l'ancienneté moyenne au chômage a par exemple reculé de deux mois, atteignant ainsi son niveau le plus bas depuis mars 1993.

Ancienneté moyenne de chômage (mois)

	Mars 1998	Janv. 1999	Mars 2000	Mars 2001	Mars 2002
Ensemble	16,0	14,9	15,9	14,5	12,8
Hommes	15,5	14,4	15,4	14,7	12,2
Femmes	16,4	15,2	16,3	14,3	13,4

Source : INSEE

Mais cette légère embellie ne concerne pas tout le monde au même point, et des différences se font jour selon le sexe et l'âge.

Proportion de chômeurs qui le sont depuis un an ou plus (%)

	Mars 1998	Janv. 1999	Mars 2000	Mars 2001	Mars 2002
Ensemble	41,2	38,2	40,1	35,3	31,7
Hommes	40,2	37,1	38,9	35,0	30,2
15-24 ans	21,4	17,9	18,4	15,5	13,4
25-49 ans	40,5	37,4	38,6	34,4	29,7
50 et plus	60,3	59,8	62,7	62,5	53,1
Femmes	42,1	39,2	41,2	35,6	33,1
15-24 ans	20,1	20,3	20,2	15,6	17,8
25-49 ans	43,8	39,9	41,7	35,6	32,3
50 et plus	61,7	58,3	61,4	58,3	53,9

Source : INSEE

Deux situations particulières méritent de plus d'être relevées. Tout d'abord celle des femmes de moins de 25 ans, seule catégorie à avoir connu une remontée du chômage de longue durée, et celle des hommes de 50 ans et plus qui ont bénéficié d'une spectaculaire amélioration de l'ordre de dix points en un an.

« Il existe une catégorie de chômeurs encore très minoritaires qui vit un chômage très différent des autres, celui que des masses de travailleurs ont connu pendant la grande crise : privations quotidiennes, indignation devant une situation incompréhensible, angoisse devant l'avenir insaisissable... Or, avec le prolongement du chômage, cette catégorie risque de s'accroître, relativement et absolument. »

Dominique Schnapper, L'épreuve du chômage, Gallimard, collection « Idées », 1994

Le chômage des cadres

Certains observateurs estiment que se vérifie toujours une certaine corrélation entre la croissance économique et l'emploi cadre. Donc en bonne logique, quand la croissance est absente ou faible, le chômage des cadres doit en être le reflet.

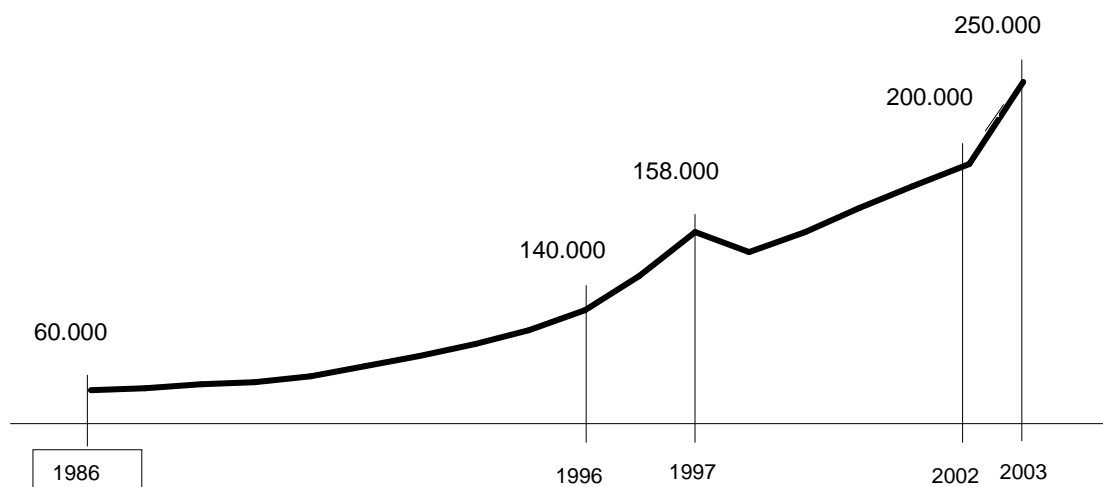
En effet, depuis le début des années 90 et le ralentissement économique qui a marqué ces années, la population cadre a été confrontée à une expérience relativement inédite en commençant à être visée par les licenciements, collectifs notamment. La raison en est simple : leurs postes sont parmi les premiers à faire « doublon » et ils sont donc parmi les premiers dont les entreprises se séparent immédiatement après une restructuration par exemple. Par contre, il s'agit réellement d'un signe fort de la rupture de la logique tayloriste qui présidait jusque là aux destinées des cadres, à savoir un emploi et une carrière assurés, en contrepartie d'une fidélité et d'une disponibilités totales.

Cette rupture a assurément bouleversé les mentalités. *« Dans les années 1990, la crise a sévi. Je dois dire qu'elle a été rude, bien-sûr pour tous les salariés, mais au niveau des cadres, elle a été rude surtout psychologiquement, parce que les cadres se considéraient comme les piliers de l'entreprise, parfois même les auxiliaires du patron, et quelque chose s'est écroulé sous leurs pieds. Ils ont été exposés, comme tous les salariés, au chômage. Ils l'ont vécu beaucoup plus difficilement »⁴¹.*

En effet, alors qu'en 1986 les cadres au chômage étaient 60.000, ils étaient 140.000 dix ans plus tard et sont environ 200.000 aujourd'hui.

⁴¹ Serge Pujol, Directeur général de PRO BTP (groupe des caisses de retraite et de prévoyance du BTP)

*Evolution du nombre de cadres demandeurs d'emploi
(courbe de tendance ; estimations d'après chiffres APEC et INSEE)*



Source : APEC et INSEE

On peut de plus rapporter une remarque faite par Violaine Delteil et Patrick Dieuaide dans leur étude sur les cadres⁴² : de nombreux cadres, tout particulièrement des jeunes diplômés, sont embauchés au statut de professions intermédiaires ou d'employés, laissant par-là imaginer qu'il existe un « chômage déguisé » des cadres. Les chiffres du chômage des cadres seraient donc à analyser en gardant présent à l'esprit le phénomène de sur-qualification des cadres.

S'il est vrai que la situation des cadres face au chômage s'est dégradée, elle n'en reste pas moins beaucoup plus favorable que celle des autres catégories professionnelles. Ainsi pour la seule année 2002, le taux de chômage chez les cadres n'est que de 3,8 %, là où il peut atteindre plus du triple pour d'autres catégories socioprofessionnelles (11,4 % pour les ouvriers).

Evolution du taux de chômage en fonction de la catégorie socioprofessionnelle

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Cadres, Professions intellectuelles supérieures	5.1	4.5	4.5	3.7	3.1	3.8
Professions intermédiaires	7.0	6.8	6.3	5.5	4.7	5.4
Employés	14.4	14.4	14.1	12.4	11.0	10.5
Ouvriers	15.8	14.6	15.1	12.4	10.9	11.4

Source : INSEE, Enquêtes Emploi

Mais on constate aussi que l'écart entre les ouvriers et employés d'une part et les cadres d'autre part s'est fortement réduit, ce qui prouve bien l'exposition croissante des cadres au phénomène de chômage. Pour preuve, selon le Ministère du Travail le nombre de demandeurs d'emploi cadres a progressé de 25 % en 2002, contre une hausse de 5 % pour

⁴² Violaine Delteil et Patrick Dieuaide, Les cadres à l'épreuve du changement organisationnel, p. 22, IRES, juin 2001

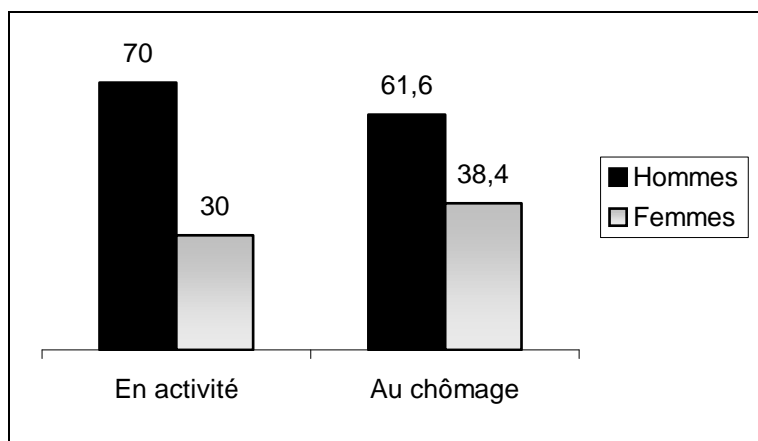
l'ensemble des salariés. Ainsi, sur 100.000 demandeurs d'emploi supplémentaires, 44.000 sont des cadres.

Pour la seule région Ile-de-France, près de 100.000 personnes étaient à la recherche d'un emploi cadre en 2002 (chiffres de la DRTE, Direction Régionale du Travail et de l'Emploi). Ce chiffre représente une augmentation de 37 % par rapport à 2001, soit deux fois et demi plus que la hausse du nombre de chômeurs toutes catégories socioprofessionnelles confondues (+14,5 %).

Au sein même de la population cadre, alors qu'elles représentent 30 % de l'ensemble de la population cadre, les femmes cadres semblent sur-exposées au risque de chômage, puisque 38,4 % des cadres au chômage sont des femmes.

Un autre constat s'impose : entre 2000 et 2001, la catégorie qui a vu son taux de chômage augmenter le plus vite est celle des cadres et professions intellectuelles supérieures.

Comparaison de la féminisation des cadres en activité et au chômage (en %)



Source : APEC

Et quand on sait que le nombre de cadres sur le marché du travail ne peut qu'augmenter, ne serait-ce que grâce à l'arrivée de jeunes diplômés, apprendre dans *L'Expansion* que les offres d'emploi cadres dans la presse se sont effondrées 20 % en un an, contre une baisse de 16 % pour l'ensemble des offres, chiffre à porter à 60 % en deux ans selon Manpower, il semble acquis que le taux de chômage des cadres va poursuivre son accroissement.

Mais à l'opposé, on peut trouver des raisons d'espérer et entrevoir une embellie. Ainsi le marché de l'emploi cadre pourrait être soutenu par « *la bougeotte des cadres, la part croissante des emplois de managers et d'experts et le coup de jeune que quelques entreprises commencent à donner à leur pyramide des âges vieillissante* »⁴³. De plus, un autre signe encourageant peut être relevé : les entreprises ont semble-t-il déjà trop longtemps différé leurs embauches pour des postes vacants et vont se trouver devant la nécessité d'y pourvoir à relativement court terme.

En janvier 2002, l'APEC estimait les besoins en cadres des entreprises françaises à 1,3 millions entre 2001 et 2010, et à 755.000 le nombre de départs en retraite sur la même période. Toujours selon l'APEC, les entreprises françaises accusaient un déficit en cadres de 40.000 en 2001. Le « baby-krack » est donc une menace réelle.

⁴³ Jean-Pierre Fine, secrétaire général de l'APEC, L'Express, 30 janvier 2003

Malgré tout, le constat de la situation des cadres ne permet pas encore de parler décemment de précarité en ce qui les concerne. Et pourtant, un rappel historique donne matière à réfléchir.

Au 19^{ème} siècle, le statut de salarié était considéré comme « indigne »⁴⁴. Ce n'est que quand salarié a rimé avec protection sociale que ce sentiment s'est inversé. Or ceci a été dans une très large mesure rendu possible grâce au passage à une politique de contrats collectifs au lieu de contrats individuels, qui en plus pénalisent surtout les plus faibles.

La population cadre n'est pas a priori celle qui comprend les personnes les plus vulnérables. Mais la tendance actuelle est très nettement à privilégier les contrats négociés individuellement. C'est pourquoi on peut légitimement se demander si cela ne va pas avoir comme conséquence de contribuer à la fragilisation de la condition des cadres, de contribuer à leur précarisation d'abord individuellement, puis collectivement.

La précarisation de l'emploi

Joseph Wresinski⁴⁵ présente la précarité comme « *l'absence d'une ou plusieurs des sécurités permettant aux personnes et aux familles d'assumer leurs responsabilités élémentaires et de jouir de leurs droits fondamentaux. (...) Elle compromet les chances de réassumer ses responsabilités et de reconquérir ses droits par soi-même, dans un avenir proche* ».

Mais il ne s'agit pas ici de donner une définition de la précarité. Chacun d'entre nous conçoit assez bien, même confusément et sans parvenir à le formuler, à quoi renvoie cette notion et quelles en sont les implications : elles tournent autour des idées d'incertitude et d'insécurité concernant l'emploi.

Dans ce contexte, les formes atypiques d'emploi (CDD, intérim, temps partiel, contrats et stages aidés...) apparaissent comme des facteurs privilégiés de précarité. Leur développement très net depuis le début des années 80 est très étroitement lié à la montée du chômage sur la même période.

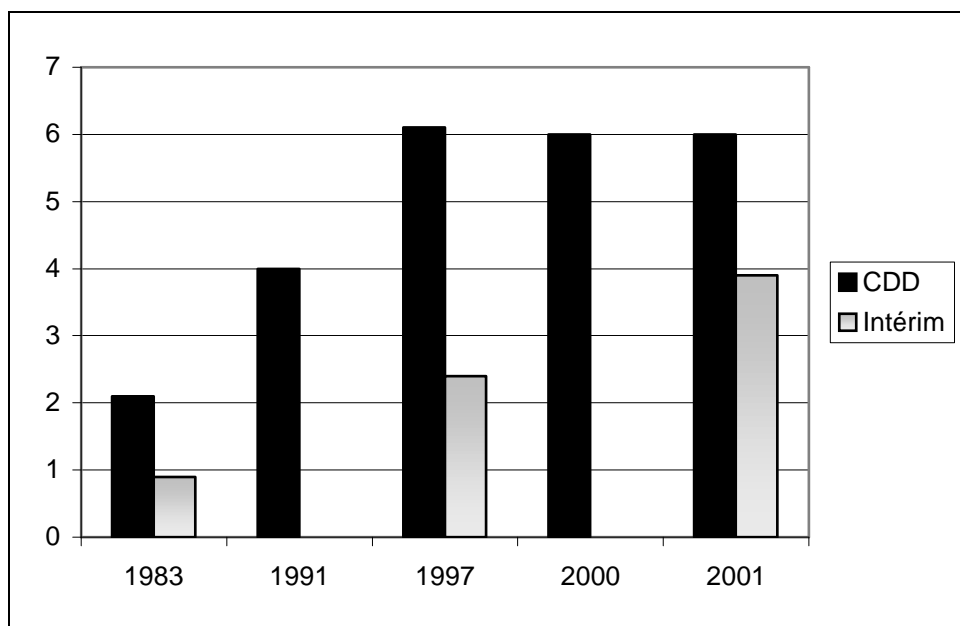
Aujourd'hui, 70 % des emplois nouvellement créés le sont dans le cadre d'un CDD, alors qu'au début des années 1970 les salariés en CDI représentaient 70 % des actifs, et 55 % en 1995. En 2001, 16,5 % des salariés étaient employés à temps partiel.

On peut remarquer que l'emploi en CDD et en intérim ont des trajectoires différentes, et donc par hypothèse des causes et motivations différentes.

⁴⁴ Robert Castel, « Les pièges de l'exclusion », « Y a-t-il des exclus ? L'exclusion en débat », dans Lien social et politique, RIAC, n°34, automne 1995

⁴⁵ Joseph Wresinski, Grande pauvreté et précarité économique et sociale, rapport au Conseil économique et social, 1987. Père catholique, il fut le fondateur du mouvement ATD-Quart Monde.

Evolution de la part des CDD et de l'intérim dans la population active (contrats aidés et stagiaires compris) (en %)



Source : INSEE, Enquête emploi

Ainsi les contrats à durée déterminée semblent très étroitement liés à la courbe du chômage : hausse à partir du début des années 1980, puis stabilisation à la fin du 20^{ème} siècle. Ceci renforce l'idée que les CDD sont de plus en plus la réponse à l'incertitude que vivent les entreprises, quand bien même cela serait source d'incertitude pour les salariés.

Par contre, l'intérim a crû de manière régulière ces dernières années. Tout porte donc à croire qu'il s'agit là d'un mode de gestion des ressources humaines en voie de totale banalisation.

Une récente étude de la DARES nous apprend d'ailleurs que les contrats à durée déterminée et en intérim ont été multipliés par deux entre 1992 et 2002, pour atteindre à la fin de cette période 9 % des effectifs du secteur privé, contrats aidés exclus (environ 900.000 de personnes en CDD et environ 500.000 en intérim).

Car en effet il apparaît indéniable que les entreprises les utilisent comme des variables d'ajustement afin de mieux suivre et s'adapter aux évolutions de la conjoncture économique en agissant sur le volume d'emploi (le chômage) et sur sa nature (les contrats précaires). De plus, la montée du chômage permet d'être en position d'imposer un contrat précaire, car il n'y a bien souvent d'autre alternative que le chômage.

A ce sujet il est intéressant de noter le changement de point de vue concernant les avantages de l'intérim : dans les années 1970, l'accent est mis sur la liberté qu'il offre au salarié ; aujourd'hui on parle davantage du bénéfice qu'en retirent les entreprises en terme de flexibilité de la main-d'œuvre.

Mais l'emploi précaire peut également prendre la forme d'emplois dits « à bas salaire » (c'est-à-dire un revenu mensuel correspondant à 1,3 fois le SMIC, base 39 heures). Selon

la DARES⁴⁶, entre 1993 et 2000, leur part dans le secteur privé est passée 32,5 % à 40 %, soit une hausse de près de 20 % en sept ans.

Il ne faut pas non plus négliger l'influence des emplois à temps partiel comme source de précarité, ce type de contrat étant dans une large mesure imposé, et non pas choisi. D'ailleurs, pour être complet, il faut également bien relever à quel point l'emploi à temps partiel concerne en très grande majorité les femmes (de l'ordre de 4 à 5 fois plus que les hommes).

Taux d'emploi à temps partiel selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe (en %)

	Hommes	Femmes	Ensemble
Cadres et prof. intellectuelles supérieures	4,3	18,9	9,7
Professions intermédiaires	4,4	22,7	13,0
Employés	8,9	36,7	29,9
Ouvriers	4,7	27,7	9,2
Ensemble	5,1	29,7	16,2

Source : INSEE, Enquête emploi de mars 2002

De plus, on peut noter que tous ces types de contrats précaires représentent de plus en plus un passage obligé pour s'insérer dans la vie professionnelle, pour les jeunes tout particulièrement : les deux tiers d'entre eux seront concernés dans les premières années de leur vie professionnelle⁴⁷ et 25 % des salariés en contrat temporaires sont au début de leur parcours professionnel (DARES).

L'émergence des CDD notamment apparaît en filigrane dans les chiffres du chômage. On constate ainsi que près de 42 % des personnes au chômage le sont suite à une fin d'emploi à durée limitée, et que ce chiffre a nettement augmenté entre mars 2001 et mars 2002.

Répartition des chômeurs selon les circonstances de la recherche (%)

	Mars 1998	Janv.1999	Mars 2000	Mars 2001	Mars 2002
Fin d'emploi à durée limitée	38,8	40,7	40,4	40,4	41,9
Licenciement	28,7	26,5	25,3	25,0	25,6
Démission	5,7	6,0	6,7	7,5	7,5
Fin d'études	9,4	9,6	9,0	8,3	8,4
Fin de service national	1,9	1,9	1,1	0,5	0,5
Reprise d'activité	9,3	9,8	9,9	11,2	9,9
Autres circonstances	6,2	5,4	7,6	7,0	6,3

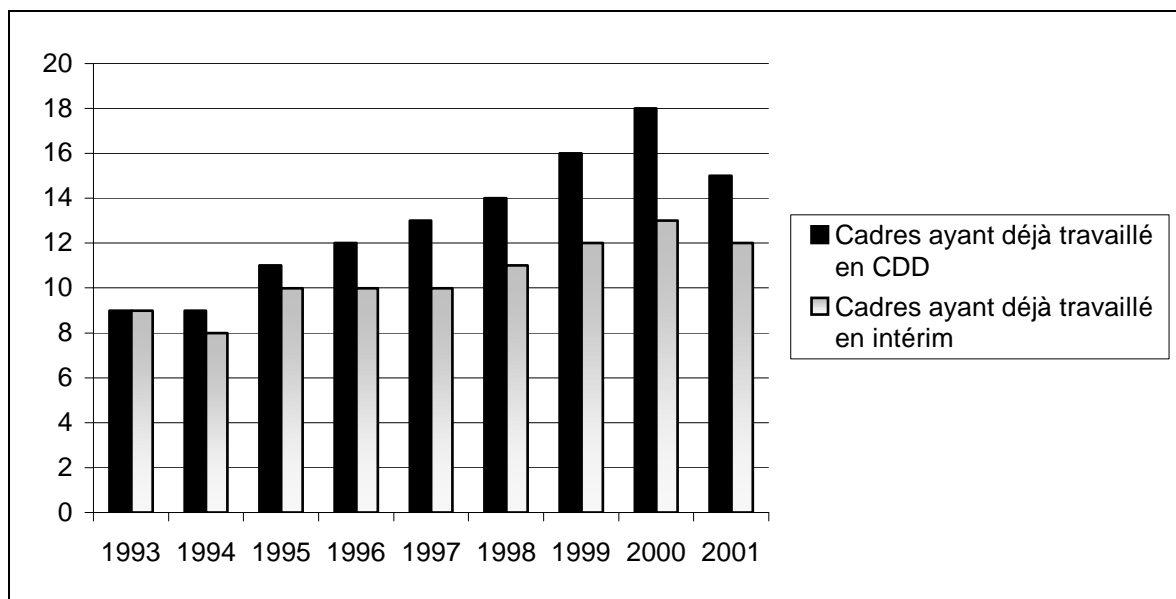
Source : INSEE

Les cadres eux aussi apparaissent comme de plus en plus concernés par les formes atypiques d'emploi. C'est particulièrement le cas pour les CDD et l'intérim.

⁴⁶ DARES, Premières Synthèses, décembre 2000, n°51.1

⁴⁷ Chômage, le cas français, Rapport du Commissariat général du Plan au premier ministre, mai 1997

Evolution de la part de cadres ayant déjà travaillé en CDD ou en intérim



Source : Enquête mobilité, APEC, 2002

Malgré un ralentissement en 2001, l'emploi des cadres en CDD et en intérim est en voie de banalisation, à l'instar des pratiques anglaises et nord-européennes⁴⁸. Chaque partie y trouve en effet son compte : une source d'expérience ou un accélérateur de carrière pour les cadres, surtout jeunes, et pour les entreprises une main-d'œuvre compétente, immédiatement disponible, relativement économique et rapide à mettre en place.

⁴⁸ Voir à ce sujet L'intérim et les cadres, juin 2002 (indicateur mensuel de l'évolution de l'emploi intérimaire, publié le 6 août 2002)

NOUVELLE GESTION ET NOUVEAUX OUTILS DE MANAGEMENT

Les NTIC comme outil de rationalisation

Bien sûr, il n'est absolument pas nouveau de vouloir gagner en productivité, mais l'apparition au début des années 1990 des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans le monde du travail a simplifié et amplifié cette quête.

En effet, en ce sens qu'elles concourent à l'intensification du travail, imposent réactivité et réduction des délais et ont donc un impact considérable sur les métiers, elles permettent de maîtriser le facteur humain dans le processus de production. Et ceci sur deux niveaux.

En premier lieu, elles s'inscrivent parfaitement dans une volonté de s'appuyer sur une gestion flexible de la main-d'œuvre et du temps de travail. L'utilisation de systèmes informatisés de prévision des besoins en main-d'œuvre par exemple permet de prévoir le nombre de salariés nécessaire à tel moment de la journée.

Il en résulte que le personnel doit se plier, comme c'est le cas dans les centres d'appel, à des horaires extrêmement contraignants car adaptés à une demande en faveur de services accessibles à tout moment, alors que dans le même instant le temps effectif de travail ne supporte ni ne prévoit le moindre espace de battement.

En second lieu, l'utilisation massive des NTIC participe à une sorte de renouveau du taylorisme en autorisant un contrôle et une mesure du travail d'une précision inégalée jusqu'ici.

Certes, ce nouveau « travail à la chaîne » exige un niveau de compétence relativement élevé, ne serait-ce que la maîtrise de l'outil informatique. Mais il n'en reste pas moins que les salariés sont affectés à des tâches de plus en plus segmentées, standardisées, sensées faire davantage appel à la créativité et à la prise d'initiative alors que dans le même temps les moyens de les exprimer sont supprimés.

Surtout, grâce aux NTIC l'entreprise peut tout savoir du travail d'un salarié en collectant et en analysant en continu toutes sortes d'informations sur son travail (nombre et durée des appels passés, durée nécessaire pour traiter tel type de dossier...) et la qualité de son travail (relations avec la clientèle par exemple). Ceci dans le but d'imposer des grilles d'objectifs sans cesse plus fines.

On le voit, les NTIC contribuent à l'évidence à rationaliser le travail. Mais ce n'est pas tout : elles l'intensifient également et sont donc une source avérée de stress.

Tout d'abord elles interdisent au salarié la moindre erreur au moment de la saisie d'une information : il est très facile de remonter jusqu'à l'auteur de cette erreur qui s'est répercutée dans l'ensemble de la société. Ensuite elles induisent une surcharge d'informations, parmi lesquelles il faut faire un tri que l'on aurait pu s'éviter. Sans parler du fait qu'elles contribuent à brouiller la frontière entre temps et espace professionnel et personnel en permettant d'être accessible à tout moment.

S'agissant de la situation particulière des cadres, les NTIC ont là aussi un impact certain. Sur tous les plans évoqués ci-dessus bien évidemment, mais peut-être également jusque sur leur emploi. Comme l'avance Michel Andrieu⁴⁹, à tous les échelons de la société les postes les plus répétitifs et les moins qualifiés sont menacés. Il en résulte que c'est toute « *la structure organisationnelle qui devient plus linéaire* ». Et dans ce nouveau schéma qui se met en place, les cadres, les cadres moyens surtout, ont par conséquent de moins en moins leur place.

Il devient toutefois manifeste que le levier sur lequel les entreprises prennent appui pour intégrer la connaissance et l'innovation au sein de leurs stratégies n'est plus seulement d'ordre technologique (TIC) mais concerne également des dispositifs organisationnels touchant aux cadres sociaux du travail (démarche qualité, groupe de projet, normes ISO).

Ces dispositifs revêtent une signification ambiguë dans la mesure où ils sont perçus comme des outils de production et de gestion à double tranchant. Comme moyens de régulation et de contrôle pouvant s'appliquer à tous les membres du personnel, ils peuvent tout aussi bien servir pour évaluer le niveau des compétences et le degré d'implication des « opérateurs » que pour rendre plus transparentes les activités de l'encadrement face à la haute direction.

Ainsi, une des principales conséquences d'une diffusion large et massive des TIC au sein des entreprises a été de déstabiliser la légitimité de la fonction de commandement des cadres, chère à Fayol.

Pour Brochet (1998), ce sont essentiellement les cadres administratifs et ceux chargés du contrôle technique qui se sont vus mis en cause et qui ont été dépossédés de leur fonction de supervision. En retour, les principaux bénéficiaires de cette redistribution des pouvoirs ont été les cadres spécialistes chargés de la conception des systèmes automatisés. Mais la révolution des TIC, en permettant une interconnexion étroite entre les phases de conception et d'exécution n'est pas non plus étrangère à la diversification croissante des fonctions (production, maintenance, logistique, qualité) exercées par les ingénieurs, chefs de produit ou chefs de projet, ni même sans rapport avec l'émergence de nouvelles pratiques comme l'ingénierie simultanée ou concourante (Jean, 1998). Ces bouleversements expliquent le poids de plus en plus important accordé à la polyvalence et au management. Il en résulte un certain nombre de problèmes :

- discrimination de plus en plus forte tenant au poids du capital social et du capital culturel dans les parcours professionnels
- déficit de reconnaissance pour certaines catégories comme les ingénieurs
- implications, charges et horaires de travail accrus ; angoisse, fatigue, stress.

⁴⁹ Michel Andrieu, Un meilleur avenir pour le travail ?, L'Observateur OCDE, octobre 1999

La démarche qualité et néo-taylorisme

Durant la décennie 1980, différents facteurs se sont conjugués, parmi lesquels une relative saturation des logiques de recherche absolue de productivité et l'obligation de s'adapter à une demande de plus en plus exigeante, pour déboucher sur la nécessité de se démarquer grâce à la qualité de ses produits. La « démarche qualité » était née.

Rapidement même on a pu parler de Management par la Qualité Totale tant elle était devenue un pilier de la gestion des entreprises et tant elle en avait modifié les modes d'organisation⁵⁰.

De la même façon que le TIC et les normes de procédures, le Management par la Qualité Totale entretient alors un rapport extrêmement ambigu avec l'encadrement. D'un côté, elle permet « au nom du client » de légitimer et de mettre en œuvre des cadres d'action qui ajustent au plus près les comportements des individus aux finalités des organisations (Linhart, 2002). Dans cette mesure, les normes de qualité, type ISO 9000, répondraient au souci des directions de « transformer les savoirs faire professionnels en véritables savoirs faire organisationnels » (Segrestin, 1996, p.297) par un « enrôlement cognitif des salariés » (*Ibidem*).

D'un autre côté, le caractère prescriptif des normes de qualité ne concerne pas seulement le travail d'exécution des opérateurs mais touche aussi toute la ligne hiérarchique. En effet, la démarche qualité introduit « un référentiel collectif » (Cochoy, de Terssac, 1999, p.10), « un climat de normativité distribuée » (*Ibidem*) auquel l'encadrement ne peut se soustraire. Pour F. Cochoy et G. de Terssac, « l'encadrement est contraint de partager sa capacité à produire des règles ou des normes avec les destinataires de ces normes » (*Ibidem*). Il en est ainsi car la démarche qualité requiert un travail d'écriture systématique, une codification des pratiques des uns et des autres qui ont pour effet de les rendre compréhensibles et visibles aux yeux de tous.

Dans ce nouvel univers, l'encadrement ne peut plus exister de façon autonome avec ses propres objectifs mais est obligé d'associer l'ensemble des personnels au « travail d'organisation » dont il avait coutume d'être seul responsable.

En retour, les opérateurs, plus autonomes dans leur travail, sont pour ainsi dire pris au piège de leur implication en se voyant contraints d'exécuter les pratiques qu'ils ont du consigner par écrit.

Dans la décennie suivante, cette démarche s'est poursuivie. Ainsi de 1992 à 1998, la présence des groupes de qualité dans les entreprises a augmenté de plus de 25 % et la soumission à une norme ISO a presque triplé. Ceci a bien évidemment eu des répercussions sur l'ensemble des salariés : développement du management participatif, du travail par groupes de projet (+60 % entre 1992 et 1998) et accroissement des contraintes nées de l'obligation de qualité.

⁵⁰ Violaine Delteil et Patrick Dieuaide, Les cadres à l'épreuve du changement organisationnel, IRES, juin 2001

Evolution de l'application de différents dispositifs organisationnels (en %)

Dispositifs organisationnels	1992	1998
Groupes de qualité	42,3	53,6
Réunions de service	76,1	77,3
Groupes d'expression directe	32,9	21,5
Groupes de projet	39,1	63,1
Equipes autonomes de production	11,9	35,0
Juste-à-temps	28,9	35,2
Norme ISO	12,4	33,8
Suppression de niveau hiérarchique	29,7	30,1

Source : Enquêtes « Réponse » 1992 et 1998, DARES 2000
Champ : établissements d'au moins 20 salariés appartenant à des entreprises d'au moins 50 salariés

En ce qui concerne les cadres, l'introduction massive de la démarche qualité dans les entreprises a certainement eu de fortes répercussions sur leurs rôle et place hiérarchique.

En effet, mettre en place une démarche qualité revient à codifier, à normaliser au maximum l'activité de production. Dès lors, tout un chacun, quel que soit son niveau hiérarchique, est soumis à l'impératif suprême de la « satisfaction du client » et aux règles et normes qui en sont les garantes. Dans ce contexte, les cadres perdent une part très importante du pouvoir discrétionnaire d'organisation dont ils étaient crédités jusque là. Pire pour eux, ces prérogatives doivent désormais être partagées.

Tout d'abord avec leurs subordonnés, avec lesquels les normes internes de qualité sont négociées. « *L'encadrement est contraint de partager sa capacité à produire des règles avec les destinataires de ces normes. Il s'agit en quelque sorte de remettre dans la boucle organisationnelle ceux qui en avaient été écartés pour procéder à l'explicitation de ce qui était opaque et échappait au contrôle externe* » ont écrit F. Cochoy et G. de Terssac⁵¹.

Ensuite, avec des tiers étrangers à la société, publics (normes ISO par exemple) ou privés (sociétés de conseil).

Sur ce point précis, il apparaît que la norme internationale ISO 9000, qui vise à stabiliser le système de production d'une entreprise afin d'assurer une qualité égale des produits et est implantée partout dans le monde, contribue tout particulièrement à remettre en cause les principes d'organisation tayloristes.

Tout d'abord, les travailleurs ne sont pas isolés les uns des autres, la division du travail est peu poussée et les échanges entre eux sont favorisés. Mais surtout leur autonomie est non seulement réelle mais également valorisée par l'entreprise, ne serait-ce qu'au travers de groupes de travail semi-autonomes⁵².

En somme, c'est un peu comme si, à trop vouloir normaliser et rationaliser, on en était contraint à rechercher l'inverse.

⁵¹ F. Cochoy, G. de Terssac, *Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective*, Sciences de la Société, n°46, février 1998

⁵² Yves Goudrault, *La norme d'assurance qualité ISO 9000, l'autonomie des travailleurs et le taylorisme*, thèse de doctorat, université Laval, 2001

Les économistes relèvent quatre moyens principaux d'amélioration de la productivité : une plus grande substitution du capital au travail, une innovation dans les moyens de production, une innovation dans le produit et une meilleure organisation du travail. Ce dernier étant sans aucun doute celui sur lequel il est le plus aisé d'agir, il est actuellement l'objet de toutes les attentions des managers.

Etre polyvalent pour survivre au changement

Face à ces transformations à l'œuvre dans le monde du travail, les cadres, pour éviter de se retrouver sur un siège éjectable adopte alors soit la posture de l'"opportuniste" ou alors celle du littéralement "versatile".

Pour les mieux placés, analystes d'affaires, les chefs de projets, les ingénieurs spécialisés dans les processus, les concepteurs de solutions, les commerciaux et les acheteurs ces transformations obligent à s'adapter rapidement aux changements. Travaillant directement avec les sous-traitants et leurs équipes fonctionnelles et techniques, ils se trouvent à la croisée des chemins d'un ensemble d'acteurs et de technologies, et suivent naturellement ou par force le mouvement. la fonction ne suffit pas et il faut aussi faire preuve d'un certain sens commercial et posséder un bon bagage d'expériences pour pouvoir conserver son poste. En résumé, le profil idéal du professionnel IT capable de rester et de faire carrière dans une entreprise qui externalise, est celui d'un véritable "scout" : spécialiste en tout, doué d'un sens commercial et capable d'initiatives... Mauvaises perspectives pour ceux qui misaient sur leur seule spécialité !

La rationalisation du temps travail des cadres

Il y a quelques années encore, parler du temps de travail des cadres aurait fait sourire. Comment en effet traiter de ce qui, justement, ne se mesure pas, ne se quantifie pas. Dans la logique d'alors, la définition du cadre était plutôt « salarié qui ne compte pas ses heures ». Mais depuis, les lois sur les 35 heures ont été votées, et pour une très grande partie des cadres, appliquées. Leur principal mérite restera d'avoir levé le voile sur la durée du travail des cadres, d'avoir rendu cette question incontournable.

Malgré tout, il convient de s'interroger sur les effets réels des 35 heures : y-a-t-il eu des améliorations concernant la durée de travail ? Comment leur mise en œuvre s'est-elle traduite ? Et, plus généralement, quelles conséquences ont-elles eu sur l'implication dans la vie professionnelle ?

Un temps de travail réduit ?

Inutile de faire durer plus longtemps un suspens qui n'en est absolument pas un : majoritairement, les 35 heures n'ont eu qu'une influence très limitée sur la durée du travail des cadres.

Ainsi, les cadres travaillaient en moyenne 44 h 30 par semaine en 1995. En 2001, ils n'ont gagné que 10 minutes là où les autres catégories socioprofessionnelles ont gagné au moins 1 h 30 et jusqu'à deux heures pour les ouvriers ! L'écart entre les cadres et les autres catégories s'est donc très nettement creusé.

Si l'on entre dans le détail des chiffres, des phénomènes contradictoires apparaissent. Tout d'abord, les femmes cadres ont vu leur durée hebdomadaire de travail s'allonger (de 25 minutes), alors que la féminisation de la population cadre est souvent présentée comme un facteur contribuant à l'amélioration de leur condition.

Mais la ventilation à raison du sexe n'est pas la plus significative. En effet, si l'on compare les cadres déjà passés aux 35 heures à ceux qui ne le sont pas, on constate que la loi sur la réduction du temps de travail a malgré tout eu des effets positifs sur la durée de travail.

En 2001 donc, les cadres passés aux 35 heures travaillaient en moyenne 43 h 45 par semaine, soit 1h 20 de moins que leurs homologues qui n'y étaient pas encore passés.

Evolution de la durée hebdomadaire du travail effectif entre 1995 et 2001

Position hiérarchique	1995			2001		
	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes	Ensemble
Cadres et prof. intellectuelles sup.	45 h 25	42 h 05	44 h 30	45 h 00	42 h 30	44 h 20
Professions intermédiaires	41 h 30	39 h 50	40 h 55	40 h 10	38 h 15	39 h 25
Employés	41 h 05	40 h 20	40 h 30	39 h 15	39 h 10	39 h 10
Ouvriers	41 h 00	39 h 15	40 h 45	39 h 00	36 h 45	38 h 40
Ensemble	41 h 50	40 h 15	41 h 10	40 h 20	39 h 00	39 h 50

*Source: enquêtes "Durée du travail" complémentaires aux enquêtes sur l'emploi de 1995 et 2001, Insee
Champ : salariés à temps complet hors enseignants et à horaires réguliers*

Mathématiquement, dans les chiffres, les 35 heures ont donc été favorables aux cadres. Mais qu'en est-il dans les faits ?

Là, de manière un peu surprenante, le sentiment qui revient paradoxalement de manière récurrente est que l'ARTT n'a « pas changé grand chose ».

« Les 35 heures ? J'y suis soumis, mais c'est juste histoire de dire que la société s'est alignée sur l'obligation légale. Ça n'a eu aucune conséquence pour moi : je fais toujours mes 45 heures hebdomadaires, environ, et je n'ai pas senti d'augmentation de ma charge de travail. »

Homme de 57 ans, consultant en informatique

Différents sondages se rejoignent autour d'un chiffre : 70 % des cadres passés aux 35 heures ne font aucun lien entre celle-ci et une augmentation ou une diminution de leur durée de travail. Pire même, seuls 9 % des cadres interrogés ont constaté une diminution de leur durée de travail et environ 20 % une augmentation !

Les cadres passés aux 35 heures et leur durée de travail

Depuis que vous bénéficiez d'un accord de RTT, vous estimez travailler...	En %
Moins longtemps	9
Ni plus, ni moins longtemps	70
Plus longtemps	19
NSP	2

Source : sondage Ipsos-Challenges, février 2001 ; sur Ipsos.fr

Concernant les horaires quotidiens, là non plus pas de franc enthousiasme pour les 35 heures.

« Oui, je suis passée aux 35 heures ; mais, bon, ça n'a pas changé grand chose en termes de durée du travail. Mes horaires par exemple n'ont absolument pas changé. »

Femme de 38 ans, comptable

« Pour mes commerciaux, les 35 heures se sont traduites par une augmentation des jours de congé, de 4 à 5 semaines, plus les jours de RTT. Mais l'amplitude horaire quotidienne n'a pas changé. »

Homme de 53 ans, directeur commercial dans l'industrie pharmaceutique

Ces témoignages sont d'ailleurs confirmés par un sondage réalisé pour le magazine *Les Enjeux* en mars 2001. La question était : « Depuis un an, les choses se sont-elles plutôt améliorées ou plutôt dégradées concernant vos horaires de travail ? ». La première proposition recueillait 45 % des suffrages et la seconde 47%. Le statu quo semble donc être une tendance forte.

A vrai dire, un point du travail des cadres a changé : aujourd'hui, la majorité d'entre eux travaille « à la tâche », c'est-à-dire doit réaliser un objectif, quantitatif ou qualitatif, sans qu'aucune considération de temps n'entre en jeu. Dans un tel contexte, la question du temps de travail devient tout à fait secondaire. D'ailleurs, l'INSEE nous apprend que quand on les interroge sur la nature de leur horaire habituel (temps complet ou partiel, durée hebdomadaire), 40 % des cadres déclarent « ne pas avoir d'horaire habituel »⁵³ !

« La charge de travail n'a pas vraiment évolué. Et la durée de travail non plus, à vrai dire. La mission s'impose et le travail doit être fait, point. Si le temps manque, on rattrape en heures supplémentaires, qui bien-sûr ne sont pas payées. »

Homme de 37 ans, DRH d'un groupe de conseil informatique

« Je ne bénéficie pas des 35 heures... je ne sais pas trop pourquoi ; ça ne s'est pas fait, c'est tout.

De toute manière, il n'y a pas d'horaire : le travail est à faire, c'est tout ce qui compte. Je fais en moyenne 42 heures par semaine, mais ce n'est pas du tout déterminé à l'avance. Ma durée de travail dépend exclusivement de moi, de ma capacité à terminer le travail en temps et en heure. »

Homme de 38 ans, programmeur dans l'électricité industrielle

⁵³ INSEE, *Enquête sur l'emploi de mars 2002 – Résultats détaillés*, INSEE Résultats, n°5, août 2002

« On prend un travail, et s'il est terminé on s'en va ; il n'y a pas de calcul à ce niveau. »
Homme de 57 ans, consultant en informatique

On le voit, cadres, 35 heures et diminution du temps de travail ne riment pas forcément. C'est pourquoi certains peuvent en venir à s'interroger sur leur utilité, sur la nécessité de les appliquer aux cadres.

« La société n'est même pas passée aux 35 heures. De toute manière, c'est sans doute moins hypocrite comme ça... Appliquer les 35 heures aux cadres, ça me paraît très difficile, pour utiliser un euphémisme. »

Homme de 38 ans, cadre commercial

Et pourtant, selon les sondages, de 52 %⁵⁴ à 59 %⁵⁵ des cadres estiment que le passage aux 35 heures a été « plutôt positif ». Ce chiffre serait même à porter à 65 % pour les hommes et 73 % pour les femmes, contre respectivement 57 % et 40 % pour les employés non-qualifiés⁵⁶.

Si l'amélioration n'est manifestement pas à rechercher du côté du temps de travail, elle l'est certainement davantage du côté de l'implication des cadres au travail et d'un nouveau rapport vie privée/vie professionnelle.

Du temps de travail à la gestion de la vie privée

Selon la DARES⁵⁷, environ 69 % des cadres (64,9 % des hommes et 72,5 % des femmes) ont constaté une amélioration de leur vie quotidienne depuis la mise en œuvre de la RTT. Car avec les 35 heures, les cadres ont réappris à penser un peu plus à eux. Dès lors, la recherche du temps libre est devenue essentielle. A tel point que 70 % des cadres se disent prêts à gagner moins si cela leur permet de travailler moins !

Cadres et rapport argent/temps libre

Dans le cadre de l'ARTT, préféreriez-vous...	%
Gagner moins d'argent mais avoir plus de temps libre ?	70
Gagner plus d'argent mais avoir moins de temps libre ?	24
Sans opinion	6

Source : Liaisons Sociales Magazine, avril 2001

Dès lors, il n'est pas très surprenant d'apprendre que les 2/3 des cadres estiment ne pas consacrer suffisamment de temps à eux-mêmes, leurs amis et même leur famille. Or 45 % d'entre eux estiment consacrer « le temps qu'il faut » à leur travail (seulement 40 % pour

⁵⁴ Sondage Benchmark Group-Emploicenter.com, 2002

⁵⁵ Enquête Les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie, DARES, 2001

⁵⁶ Centre d'Etudes de l'Emploi, Les attitudes des cadres face à la réduction du temps de travail, Quatre pages, janvier 2003

⁵⁷ Les effets de la RTT sur les modes de vie : qu'en pensent les salariés un an après ?, Premières Synthèses, DARES, mai 2001

« trop de temps »)⁵⁸. Donc, ici aussi, le ressenti des cadres vis à vis de leur travail est paradoxal.

Mais à bien y regarder, la contradiction n'est qu'apparente. En effet, les cadres sont bien évidemment tout à fait disposés à mieux vivre hors du travail. Mais cela ne doit faire se faire au détriment de celui-ci.

Dans ce contexte, l'apport des 35 heures est donc, sur ce point précis, accueilli favorablement.

« Je bénéficie de jours de RTT et j'arrive même à les prendre à peu près quand je veux. Donc, en ce qui me concerne, je peux dire que les 35 heures apportent un mieux par rapport à la vie en dehors du travail. »

Femme de 38 ans, comptable

D'ailleurs il semble que la plus grande part des cadres réussit à équilibrer sa légitime aspiration à plus et mieux de vie personnelle, et les exigences professionnelles. Ils sont 71 % à ne pas éprouver de difficultés à y parvenir et autant à être « plutôt satisfaits » du rapport entre leur vie professionnelle et leur vie privée (contre 22 % de « plutôt mécontents »).⁵⁹

Cadres et conciliation vie privée/perso dans l'entreprise

<i>Avez-vous du mal à concilier vie professionnelle et vie privée dans votre entreprise ?</i>	<i>%</i>
Oui	26
Non	71
Sans opinion	3

Source : Liaisons Sociales Magazine, avril 2001

Mais s'intéresser au rapport des cadres au « hors travail » amène rapidement à se poser la question de leur implication au travail. Il apparaît que la valeur travail reste malgré tout très importante dans le système de références des cadres : pour 60 % d'entre eux, le travail compte autant que la vie personnelle.

Cadres et implication dans le travail

<i>Concernant votre rapport au travail, de laquelle de ces situations vous sentez-vous le plus proche ?</i>	<i>%</i>
Je ne me sens pas impliqué	4
Je m'implique assez mais sans toucher à l'essentiel de ma vie privée	36
Mon travail compte autant que ma vie personnelle	60

Source : Enjeux Les Echos, janvier 2003

⁵⁸ Sondage Ipsos-Challenges, février 2001 ; sur Ipsos.fr

⁵⁹ Enjeux-Les Echos, mars 2001

Et pourtant il semble bien que les mentalités soient en train d'évoluer, que nous assistions à l'émergence de « nouveaux » cadres. Pour eux, le travail n'est plus un moyen privilégié d'épanouissement personnel. En tout cas, le travail ne justifie plus à leur yeux de s'y consacrer à 100 %, de tout y sacrifier.

D'ailleurs, sur les 40 % de cadres ayant répondu « pas impliqué » ou « impliqué mais sans toucher à l'essentiel de ma vie personnelle », 87 % se justifient par le fait qu'ils n'entendent pas faire passer leur vie professionnelle avant leur vie privée (très loin devant le manque de perspectives de carrière ou le fait de ne pas être associé aux décisions prises par la direction).

Dans son dossier sur la précarisation du travail des cadres⁶⁰, Alain Pichon relève quatre types de comportements des cadres face « aux transformations qui les touchent » :

- ceux qui profitent au mieux du système ;
- ceux qui « s'autonomisent » par rapport à lui ;
- ceux qui s'en accommodent, faute de mieux ;
- ceux qui s'y soumettent et se résignent.

Les deux dernières catégories citées nous semblent être celles qui sont actuellement les plus représentatives de l'état d'esprit de la majorité des cadres : faire son travail consciencieusement, mais pas plus.

Cette tendance se retrouve dans le discours de plusieurs des cadres interrogés.

« C'est fini le temps où on donnait tout à l'entreprise. Passe encore si on est jeune, pas marié ; là on peut tout donner. Après, ce n'est plus possible. Il faut savoir trouver l'équilibre entre son investissement au travail et le bénéfice qu'on en retire, et ce n'est pas évident. D'ailleurs, si on s'investit trop, on a des surprises, on tombe de plus haut encore. »

Homme de 38 ans, programmeur dans l'électricité industrielle

« On a un contrat, on le respecte. Point. Mais on ne fait pas plus. »

Homme de 37 ans, DRH d'un groupe de conseil informatique

On peut même ajouter que se dégage un net sentiment de fatalisme, d'interrogation sur la place à accorder au travail.

« En ce moment, après une séparation contentieuse avec ma précédente entreprise, on peut dire que j'ai mis ma "carrière" en retrait. Je fais ce qu'il faut, point. S'investir à fond, c'est bien beau, mais comme on est absolument pas payé en retour à la hauteur de l'investissement, à quoi bon ? »

Femme de 38 ans, comptable

⁶⁰ Alain Pichon, La précarisation du travail des cadres, techniciens et ingénieurs : de l'homogénéisation à la différenciation sociale, Travail et Emploi n°80, septembre 1999

La banalisation du statut

Dans l'imagerie du monde du travail, être cadre revêt une signification particulière, traduit une représentation sociale particulière. Être cadre peut même constituer un objectif en soi. Mais qu'en est-il aujourd'hui, en va-t-il toujours ainsi ?

Car quand on les interroge sur leur statut, les deux tiers des cadres confient qu'ils ont le sentiment que celui-ci a de moins en moins de signification. Il se banalise pour 57 % d'entre eux, et 9 % prédisent sa disparition.

Il y a donc légitimement lieu de s'intéresser d'un peu plus près à la manière dont les cadres vivent leur statut et comment ils vivent avec leur statut.

Concernant le statut de cadre, pensez-vous que nous assistons : (en %)	Hommes	Femmes	Ensemble
A sa disparition	9	10	9
A son renforcement	3	6	4
A son élargissement	31	24	28
A sa banalisation	57	60	57

Source : UCI-FO Enquête Panel 2002

Et il est vrai que les cartes peuvent être brouillées, comme le confie ce DRH : le diplôme n'ayant plus que peu à voir avec l'accès au statut cadre, on peut effectivement penser que de plus en plus de salariés en relèveront, et donc qu'il perdra en lisibilité et en pouvoir de représentation.

« Le niveau de formation n'a rien à voir. Ça ne me dérange pas, par exemple, de faire passer cadre un « bac pro », du moment qu'il a le niveau, qu'il a une rémunération qui correspond à l'échelle. »

Homme de 37 ans, DRH d'un groupe de conseil informatique

Les cadres que nous avons rencontrés laisse percer dans leurs propos deux idées fortes : être cadre n'est plus forcément avantageux ; le pouvoir d'attraction et la valeur de représentation du statut sont sérieusement émoussées.

Quel intérêt d'être cadre ?

« Le statut de cadre... C'est surtout une question de cotisation mathématique à l'AGIRC... A part ça, c'est comme pour les autres salariés. »

Homme de 57 ans, consultant en informatique

Pour péremptoire que soit cette affirmation, il faut malgré tout reconnaître qu'elle fait écho à ce qui semble être une sensation fortement implantée dans la conscience des cadres aujourd'hui.

En effet, c'est une constante dont ont témoigné tous les cadres interrogés : posséder le statut de cadre ne fait pas de grande différence, ne révolutionne pas leur relation au travail, ne « change pas grand chose ».

« Cadre. Un bien grand mot. Je suis devenu cadre à l'ancienneté ; avant j'étais assimilé. Ça n'a rien changé. »

Homme de 38 ans, programmeur dans l'électricité industrielle

A la réflexion, le statut de cadre peut quand même avoir une influence. Une influence négative surtout. Car aucun des cadres n'a évoqué les avantages "classiques" du cadre, à savoir surtout l'intérêt des responsabilités exercées. Ce point est pourtant placé en tête de leur préoccupations par plus d la moitié des cadres selon l'APEC.

Non, ce qui vient spontanément à l'esprit des cadres quand on leur demande de parler de leur statut, ce sont les désavantages et le fait d'être de plus en plus un « salarié comme les autres ».

« Quand on m'a proposé de passer cadre, enfin quand on m'a fait passer cadre, le seul avantage que j'ai constaté, c'est une rémunération supérieure, et peut-être les cotisations retraite... Mais sinon, un cadre est un salarié comme les autres. Non, pas complètement : comme il n'a pas vraiment d'horaires, on peut l'exploiter davantage que les autres salariés. »

Femme de 38 ans, comptable

« Généralement la période d'essai sera de 6 mois, car les 3 mois sont systématiquement reconduits. Et au rang des avantages, pour les cotisations retraites, on verra bien... »

Homme de 38 ans, cadre commercial dans l'informatique

Derrière ce témoignage perce l'inquiétude que beaucoup de cadres ressentent et expriment quant à leur avenir. Comme tout les autres salariés, la question de la retraite reste pour eux une zone d'ombre. Mais le fait que même les cadres éprouvent du désarroi sur le sujet, eux qui restent quoi qu'on en dise une catégorie relativement protégée, est très symptomatique du malaise de l'ensemble des salariés actuellement.

De plus, on s'aperçoit que les 35 heures ont ancré chez les cadres l'idée que leur temps de travail ne peut plus être illimité. L'éclairage qui suit est doublement instructif. Tout d'abord il relève la liberté dont jouissent les cadres dans l'organisation de leur temps de travail, ce que tous accueillent favorablement. Et dans le même temps, il souligne les lourdes contraintes que cela peut entraîner : ce gain de liberté est au prix d'un assujettissement plus grand encore.

« Il n'y a pas vraiment d'avantages, plutôt des inconvénients. On peut partir un jour plus tôt par exemple, personne ne peut vous le reprocher. Mes les heures supplémentaires ne sont plus payées, car du coup on est soumis à un forfait... »

Homme de 38 ans, programmeur dans l'électricité industrielle

Je suis cadre, et alors ?

Que vaut aujourd'hui le fait d'être cadre ? Quelle signification cela a-t-il encore ? La réponse n'est pas aussi tranchée qu'on pourrait le penser. Car entre les tenants du « prestige d'être cadre » et ceux qui n'y trouvent ni satisfaction ni légitimation, la démarcation est floue.

Le terme qui revient le plus souvent dans la bouche des seconds est « banal » : il est aujourd'hui banal d'être cadre, et il n'y a donc pas lieu d'en tirer une quelconque gloire ou fierté.

« Je suis cadre, mais je ne le dis jamais. Je m'en fous d'être cadre, c'est banal. Je préfère gagner 4 fois plus et ne pas être cadre ! »

Homme de 38 ans, cadre commercial dans l'informatique

Mais néanmoins, même les partisans de la banalisation admettent que le statut exerce encore et toujours un pouvoir d'attraction. Bien sûr, seuls les autres y sont sensibles !

« Etre cadre, c'est devenu banal. Mais il faut tout de même l'être : c'est presque dégradant d'être "non-cadre". Non pas qu'il soit beaucoup plus gratifiant d'être cadre. Les jeunes surtout y sont assez attachés ; sans doute parce que durant leur éducation, ils ont entendu parler des cadres, des cadres... Tout le monde sait bien que ça ne change rien, mais bon... »

Homme de 37 ans, DRH d'un groupe de conseil informatique

« J'ai exercé une profession libérale pendant 15 ans. Alors quand je suis devenu cadre, j'y ai vu une certaine reconnaissance de mes qualités professionnelles, un certain confort en matière de couverture sociale, de retraite. Sans compter les avantages matériels : voiture de fonction... Mais la reconnaissance sociale, le prestige d'être cadre, clairement je m'en fiche ! Mais je suis peut-être un cas isolé : il y en a beaucoup qui courent après les titres de directeur de ceci, de directeur de cela... »

Homme de 53 ans, directeur commercial dans l'industrie pharmaceutique

Il faut dire que les rôle et place du cadre dans l'entreprise ont évolué. Et dans un sens qui joue plutôt en défaveur de la figure prestigieuse du cadre.

« Le cadre, ce n'est plus seulement celui qui répercute les consignes de la direction. Le cadre d'aujourd'hui, on attend surtout de lui qu'il apporte une compétence pointue dans un domaine précis. La plupart n'ont pas de responsabilités, au sens de fonctions d'encadrement. »

Homme de 37 ans, DRH d'un groupe de conseil informatique

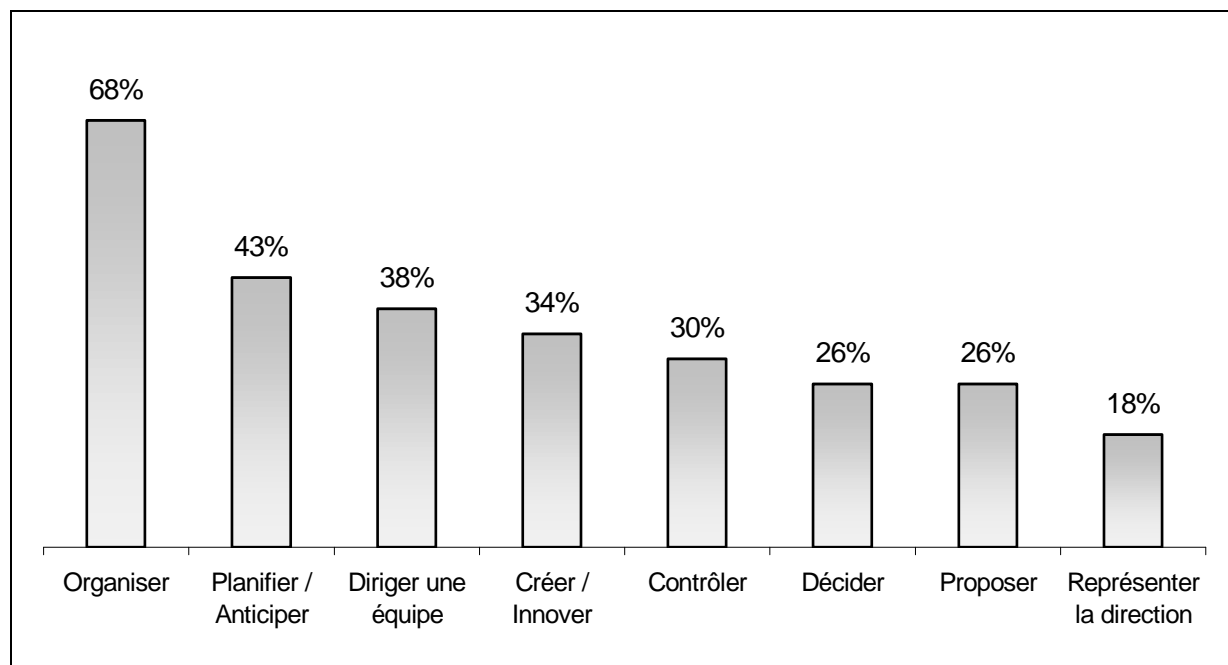
Les cadres se définissent d'ailleurs eux-mêmes comme étant en priorité des organisateurs (à 68 %). Ils ne sont que 38 % à citer la réponse « Diriger une équipe » et 26 % pour « Décider » et « Proposer ». Le cadre a donc perdu ses attributs passés : commander et encadrer une équipe. Il doit surtout maintenant tenir à jour de tableaux de bord.

Et même s'ils ont des fonctions d'encadrement (ce qui n'était pas le cas de deux cadres de notre échantillon), les personnes encadrées sont de plus en plus autonomes, qu'elles soient cadres ou non.

De toute manière, les cadres eux aussi sont de plus en plus contrôlés : indirectement grâce au recours aux NTIC ou grâce à un effort d'auto-contrôle. La « marge de manœuvre »⁶¹ des cadres en est donc réduite d'autant.

Rôle et activité des cadres

Question posée : Citez trois verbes qui définissent le mieux votre rôle de cadre
(réponses multiples ; en %)



Source : APEC, Cadroscope Climat 2002

Au final, c'est peut-être sur la place même des cadres dans l'entreprise que l'on peut s'interroger.

« L'image du cadre existe encore ; c'est un symbole franco-français. Surtout dans les grandes entreprises d'ailleurs ; peut-être parce qu'elles sont cloisonnées, hiérarchisées comme l'est l'Administration. Là les différentes « castes » ne se mélangent pas : il est inconcevable que le président déjeune à la même table que les autres, c'est chacun de son côté. Mais ça va disparaître ; les entreprises « modernes » sont beaucoup plus décloisonnées. Donc les cadres auront de moins en moins leur place. »

Homme de 37 ans, DRH d'un groupe de conseil informatique

De la fonction cadre au « métier de manager »

L'interrogation sur le devenir de la catégorie de cadre, du sens à donner au statut de cadre appelle une réflexion sur l'évolution du contenu même de l'activité du cadre et de

⁶¹ Violaine Delteil et Patrick Dieuaide, Les cadres à l'épreuve du changement organisationnel, IRES 2001

l'émergence plus fréquente de la notion de manager. Cette réflexion est celle d'Hervé Laroche⁶² (voir encadré).

Encadré : L'art du management (H.Laroche)

Tout le monde peut décrire ce que fait un chirurgien, un boulanger ou un pilote de ligne. Mais être manager, le savons-nous mieux ? De nombreux ouvrages et articles nous énumèrent des qualités du « bon » manager ou du « manager de demain » coach, entraîneur, intégrateur, animateur, « team-builder »... etc. La liste des modèles idéaux s'allonge chaque année. Nous fixons notre regard sur les managers exemplaires, remarquables, célèbres, sur les top managers, les dirigeants, leur combat avec cet environnement instable, turbulent, leur relation tendue avec les actionnaires et les marchés, leur « vision », leur charisme, etc. Ou bien nous considérons, avec quelque dédain, la masse des « cadres », cette catégorie sociale qui, à la lumière de la mondialisation, paraît relever d'un folklore franco-français dépassé. Après trente ans de « malaise » des cadres, on ne cesse maintenant d'annoncer leur fin. D'ailleurs, le manager lui-même n'est-il pas en voie de disparition ? Dans l'entreprise du troisième millénaire, chacun, quel que soit son rang, n'est-il pas investi de responsabilités managériales ? Face aux promesses des technologies de la communication, les lignes hiérarchiques ne risquent-elles pas de constituer des obstacles à la circulation fluide de l'information ? Dans une économie de la connaissance, n'a-t-on pas besoin de créatifs et d'entrepreneurs, plus que de ces gestionnaires toujours tentés par la bureaucratie ?

Il n'est pas certain que cette critique plus ou moins explicite de la fonction managériale ait une traduction concrète dans la réalité des entreprises. Elle peut être vue, à l'inverse, comme un signe de la banalisation de la figure du manager. Présent désormais dans tous les types d'organisations publiques et privées, mobilisant partout les mêmes savoirs et les mêmes techniques, le manager n'a plus rien de mystérieux ni d'exotique. Cependant, pour être banal, il n'en reste pas moins mal connu. Soucions-nous, avant de s'engager dans des prophéties, avant de chercher à discerner le bon du mauvais, d'approfondir notre connaissance du manager ordinaire, de ce qui constitue la spécificité de sa position dans l'entreprise : de son « métier ». Que sait-on vraiment sur ce qu'il fait ? Curieusement, alors même que les entreprises, nous dit-on, se transforment en permanence, les observations faites par les quelques chercheurs qui se sont intéressés à ce sujet dégagent un résultat constant depuis plusieurs décennies : le travail du manager, loin d'être conduit de manière méthodique et planifiée, est en fait très fragmenté. La place pour la réflexion y est restreinte, ou plutôt la réflexion ne s'y distingue pas clairement de l'action. Quant à celle-ci, elle est faite avant tout d'interactions avec d'autres personnes, sous des formes très diverses, depuis les conversations privées jusqu'aux réunions formelles, en passant par le courrier électronique et l'inévitable téléphone.

Un travail fragmenté, varié, interpersonnel : on ne peut se contenter de ce portrait. A cette aune, en quoi le travail du manager se distinguerait-il de celui de la... ménagère ? Ne peut-on tout aussi bien appliquer cette description à cette dernière ? Il est souvent dit, d'ailleurs, que le management (tout comme le ménage) est avant tout une affaire de bon sens. Un bon sens cependant bien peu partagé, sinon n'importe qui pourrait être manager.

Pour dépasser ces constats trop limités, interrogeons-nous d'abord sur la place du manager dans l'entreprise, sur sa position. Défendons-nous un instant du réflexe qui consiste à le considérer d'emblée comme un « supérieur », « à la tête » d'une équipe ou d'une unité. Et envisageons-le d'abord comme n'importe quel membre d'une organisation : quelqu'un dont on attend quelque chose, quelqu'un à qui il est attribué une tâche, une mission, un mandat, et dont on attend des résultats. L'ayant ainsi mis en situation, nous pourrions ensuite l'observer à l'oeuvre.

Le manager jugé

Le manager, comme toute personne dans l'entreprise, voit son action et sa personne soumises à des jugements. Certains de ces jugements sont le fruit d'une activité d'évaluation formalisée (par exemple, dans le cadre d'une procédure d'entretien ou à travers un « reporting »), mais la plupart résultent du simple souci, présent à l'esprit de ceux qui ont un intérêt dans l'action menée par le manager, de savoir si « ça marche », « ça avance », « c'est en route ». La principale caractéristique de la situation du manager est que les jugements évaluatifs (formels et informels) auxquels il est exposé comportent une grande part d'incertitude. En effet, à la différence des agents ou opérateurs, l'activité du manager est complexe et, de ce fait, largement opaque à

⁶² Hervé Laroche, *L'art du management*, Organisation Internationale de Droit du Développement, www.idlo.int

ceux qui y sont intéressés. Ce qui se passe réellement, ce qu'il convient de faire, sont des informations difficiles à obtenir. De plus, à la différence d'un expert, l'action attendue du manager et les critères d'évaluation de son action ne sont pas inscrits dans les codes et le savoir d'une profession ou d'une discipline. Si le manager doit souvent se référer à une expérience accumulée dans le secteur d'activité, on attend également de lui qu'il se montre capable de s'affranchir des traditions.

C'est sans doute pour cette raison que la doctrine managériale prône la délégation, l'autonomie et la responsabilisation. Il est admis que l'action d'un manager doit être jugée en fonction des objectifs fixés et des résultats obtenus. Cela suppose cependant qu'il soit aisé de fixer des objectifs, que ceux qui les fixent « sachent ce qu'ils veulent » et qu'ils soient disposés à l'expliciter. Or, contrairement à ce que l'on pourrait attendre, il semble que ces conditions ne soient véritablement remplies que pour les managers de premier niveau. Dès que l'on s'élève dans l'échelle des responsabilités, dès que l'on atteint les « middle managers », on constate que ce qui est attendu du manager est souvent flou ou susceptible d'être révisé. Certes, il y a des objectifs, des critères. Mais ceux-ci ne constituent que la partie explicite de ce qui est attendu.

Les transformations en cours dans le fonctionnement de l'économie et des entreprises accentuent considérablement ce trait. Le rythme accru des changements de contexte conduit à de fréquentes révisions de stratégie, qui se répercutent en cascade sur les attentes vis-à-vis des managers. Les parties prenantes se multiplient, ainsi que les occasions de juger. L'entreprise est de plus en plus exposée à des jugements extérieurs (analyses, consultants, etc.) relayés par la presse, appuyés par la diffusion rapide de l'information. Les performances font l'objet de comparaisons poussées, sont rapportées à des moyennes, à des normes. Pour l'entreprise, il convient simultanément de se conformer à ces normes et de montrer son originalité, ce qui est un exercice difficile. Les modes managériales et stratégiques imposent des inflexions fréquentes dans la conduite de l'action, dans l'appréciation de ce qui est bon et bien. Enfin, dans la mesure où l'entreprise doit être en constante transformation, la référence aux objectifs fixés un ou deux ans plus tôt perd de sa pertinence : d'une certaine manière, ces objectifs sont une trace du passé. L'important n'est pas d'avoir réalisé ce qui était prévu, mais de pouvoir présenter un potentiel pour le futur (potentiel de performance, de développement, de changement). L'entreprise n'a pas tant à démontrer sa performance passée qu'à convaincre de sa performance future.

Après le dirigeant, le manager est le relais immédiat de ces attentes désormais inscrites dans le fonctionnement même du système économique. Or, le flou et la versatilité ont un effet amplificateur, dans la mesure où ils fabriquent de l'incertitude pour tous les niveaux inférieurs. Alors que la doctrine managériale classique prône de juger sur les résultats, l'incertitude conduit à former des jugements sur des indices souvent ténus. Le manager est plus jugé en fonction des potentialités de sa personne ou de son action que par rapport à des objectifs fixés préalablement. Il lui appartient, s'il veut ne pas subir passivement ces jugements, d'anticiper sur leur formation. La gestion des jugements est une partie intégrante de l'activité managériale.

Le manager attentif

Une conséquence capitale de cette pression évaluative est l'importance, dans l'activité du manager, de l'attention. Elle est à la fois la ressource essentielle du manager et sa contribution première à l'entreprise. Si l'actionnaire apporte des capitaux, l'entrepreneur, des idées, et l'expert, des connaissances spécialisées, le manager, lui, apporte de l'attention. C'est en effet à travers une attention aux choses (événements, écarts, problèmes), aux autres (collaborateurs, mais aussi supérieurs, pairs, parties prenantes), et à lui-même, que le manager pourra construire des liens entre ce qui se passe et ce qui est attendu, entre ce qui est fait et ce qui est jugé. Si le manager a un travail fragmenté, souvent marqué par l'urgence, il est également tendu dans un effort constant pour rattacher les uns aux autres les éléments disparates qui se présentent à lui au cours de son activité quotidienne. Il cherche à les organiser et à les rassembler autour de quelques préoccupations centrales, à travers lesquelles il donne à son action une cohérence toujours provisoire.

La cohérence est en effet toujours un problème. Les managers font face en permanence à des écarts et à des contradictions. Ce flux de problèmes provient bien entendu des exceptions et des imprévus, mais également, et sans doute principalement, des insuffisances de l'organisation, de l'écart entre l'organisation formelle et son fonctionnement réel, des demandes multiples et mutuellement incompatibles qui lui sont adressées, de la nécessité d'appliquer des politiques inadaptées, etc. En particulier, l'inachèvement devient un état permanent, dans la mesure où la fréquence des changements empêche la stabilisation des systèmes mis en place pour opérer les inévitables adaptations. Périodiquement, le développement technologique promet la résolution définitive de ces écarts et contradictions (à travers le calcul opérationnel, l'informatique centralisé, puis décentralisé, les systèmes experts et les bases de connaissances, la fluidité informationnelle, etc.). Bien que la technologie conduise effectivement à des réalisations très performantes, ces espoirs sont toujours déçus. Les contradictions et incohérences réapparaissent à d'autres endroits, d'autres niveaux. Il est frappant de voir

à quel point les managers ont souvent le sentiment de mener leur action non pas grâce à l'organisation à laquelle ils appartiennent, mais en dépit d'elle. S'il y a là sans doute une tendance naturelle à s'attribuer le mérite de ce qui est fait, on peut également y voir la traduction d'une situation qui place le manager dans un espace intermédiaire, celui des écarts et des contradictions.

Le « métier » de manager, nous le savons, est avant tout fait d'interactions sociales. La manière de mener ces interactions, notamment avec les collaborateurs, a suscité d'innombrables propositions, autour des thèmes de la communication, de l'écoute, du leadership. L'attention aux autres est effectivement un aspect fondamental de l'action du manager, qui passe nécessairement par autrui. Cette attention aux autres est généralement envisagée soit comme une surveillance (aujourd'hui plutôt condamnée), soit comme une écoute bienveillante (aujourd'hui plutôt recommandée). Enfermé dans cette dualité, on néglige souvent une autre dimension de l'attention : elle est un moyen de coordination de l'action. C'est avant tout pour produire de la coordination que le manager dirige son attention vers les autres, non pas tant vers ce qu'ils font que vers ce qu'ils pensent, projettent, ont à l'esprit.

Quittons un instant l'univers de l'entreprise. L'observation des équipes dirigeant les appontages sur les porte-avions a montré que la performance ne dépendait pas seulement des compétences individuelles, de la connaissance des procédures et de la rigueur dans l'accomplissement par chacun de sa tâche. Pour faire face aux circonstances mouvantes de ces opérations d'appontage, il faut que les membres de l'équipe soient dans une disposition mentale particulière, dans laquelle ils se soucient, en sus de leurs propres besoins en information, des besoins des autres. Cette forme spéciale d'attention, en quelque sorte une « attention à l'attention » d'autrui, est une condition de la fiabilité des opérations. Le repli de chacun sur sa tâche individuelle, même lorsque celle-ci est accomplie correctement, conduit à des accidents.

Opérant dans un contexte plus ordinaire, où le risque n'est pas présent en permanence pour aiguillonner les membres de l'équipe, le manager prend en charge cette « attention à l'attention ». Surveiller les résultats obtenus par un collaborateur est certes utile et nécessaire, mais cela implique que les éventuelles corrections ne pourront être apportées qu'après coup - c'est à dire, souvent, trop tard. Savoir ce que le collaborateur a à l'esprit lorsqu'il agit permet d'anticiper sur la forme de son action, éventuellement d'intervenir, d'établir un lien avec un autre collaborateur, une autre action en cours, un autre problème. « On ne peut pas être en pilote automatique », dit un manager. En d'autres termes, c'est une attention active que le manager mobilise. En fait, il faut ici nuancer : ce manager ignore, en disant cela, qu'il a opéré, sans en être véritablement conscient, un choix entre ce à quoi il va consacrer son attention active et ce à quoi il n'accordera qu'une attention résiduelle, minimale. C'est ce choix qui est nécessaire pour que puisse se dessiner une cohérence dans son action.

Un dernier point mérite d'être abordé à ce sujet. En marquant son attention de cette manière, le manager donne à ses collaborateurs des signes sur ce qui est important, ce qui compte. Il contribue alors à clarifier, sans pour autant avoir à les expliciter, les orientations souhaitées, les critères selon lesquels l'action des collaborateurs sera par lui jugée. Il est courant, dans les discours sur le bon management, d'exiger des managers qu'ils communiquent une « vision ». Dans la pratique, celle-ci se transmet naturellement par l'insistance ressentie par tous sur l'importance de certains problèmes, de certaines manières de faire, de certaines préoccupations.

L'attention aux autres implique l'attention à soi-même, dans la mesure où la gestion des interactions est la matière même de l'action du manager. Le souci et le contrôle de soi n'ont sans doute pas d'équivalents dans d'autres professions, à l'exception de celles des médias et du spectacle. Le contrôle des émotions et du comportement apparaît aux managers comme une nécessité devant tous les publics (supérieurs, collaborateurs, clients...). Elle ne se relâche que devant les collègues, et encore n'est-ce que partiellement.

A cela plusieurs raisons. Tout d'abord, le manager est lui-même, à travers sa personne et son comportement, une source d'indices qui nourrissent les jugements. La cohérence et la maîtrise de son action seront jugées, en l'absence d'autres informations, en regard de la cohérence et de la maîtrise de son apparence.

Ensuite, le manager est en quelque sorte le visage de l'entreprise. Ce visage doit être maîtrisé, ce qui implique de maîtriser les éléments qui le composent (notamment les émotions). Cette maîtrise ne se confond pas avec la froideur et l'impersonnalité. S'il faut souvent que le manager se fasse le véhicule de politiques et de décisions qu'il doit assumer, il peut aussi jouer de la proximité et de l'intimité des relations. Beaucoup de managers décrivent ainsi, sous des étiquettes diverses (« pouponner », « papouiller »), des interactions où, à travers une expression provisoirement libérée des obligations du discours officiel, les tensions sont désamorcées et les contradictions soulagées.

Enfin, l'attention à soi est nécessaire car la personne du manager est nécessairement exemplaire. Il appartient donc au manager de masquer un doute ou une peur qui pourrait répandre au sein de son équipe ces mêmes

émotions amplifiées. Inversement, afficher l'assurance, l'enthousiasme, la détermination permet de communiquer ces sentiments aux autres, ou, du moins, de les dissuader d'en exhiber de moins positifs. Le manager effectue donc un « travail émotionnel » qui demande, pour être crédible et produire les effets attendus, une réelle compétence.

Tel est le « métier » du manager, même si d'autres aspects interviennent nécessairement, selon les lieux et les circonstances. Le portrait qui se dessine ici en fait une figure toujours en mouvement, bien différente de celle du cadre ou de l'expert, mais qui ne rejoint pas pour autant celle de l'entrepreneur ou du leader. Le manager y apparaît comme un élément essentiel du fonctionnement de l'entreprise. Les transformations que nous pouvons aujourd'hui anticiper, loin de le menacer de disparition, lui promettent au contraire un bel avenir.

DE LA RATIONALISATION A L'INDIVIDUALISATION DU RAPPORT A L'EMPLOI

La carrière a longtemps été un l'élément déterminant du statut de cadre. Les cadres « à l'ancienne » pouvaient compter sur une progression de carrière linéaire et sans accrocs en contrepartie d'une fidélité absolue.

Ce schéma est totalement remis en cause aujourd'hui : l'idée de bénéficier d'une carrière « toute tracée » n'effleure plus grand monde, et ni les entreprises ni les cadres ne cultivent plus la fidélité comme vertu cardinale.

Le manque de perspectives de carrière

L'évidence est que les cadres n'ont plus qu'une prise minimale sur leur carrière tant celle-ci va dépendre plus que jamais d'éléments extérieurs sur lesquels ils n'ont aucune influence. C'est par exemple le cas des décisions du conseil d'administration, de l'évolution du contexte concurrentiel.

« A mon avis, oui, il est toujours possible de faire une carrière. Mais il faut savoir gérer l'incertitude. Il est certain que la progression linéaire qu'on connait les cadres à l'ancienne est finie. D'ailleurs, la clé de la fonction RH est de savoir vendre cette incertitude aux salariés. »

Homme de 37 ans, DRH d'un groupe de conseil informatique

Ce témoignage traduit parfaitement le sentiment que les cadres peuvent aujourd'hui avoir sur leur carrière : rien n'est tracé, rien n'est acquis. Sauf l'incertitude.

Une idée récurrente se dégage des entretiens réalisés : l'idée de faire carrière semble étroitement liée à la taille de l'entreprise dans laquelle exerce le cadre. Plus l'entreprise est grande, plus on peut faire carrière.

« Oui, je pense qu'on peut toujours avoir un plan de carrière. Mais c'est difficile. Dans une grande société peut-être, certainement pas dans une société familiale. Il n'y a pas assez de place entre les ouvriers et le patron. »

Homme de 38 ans, programmeur dans l'électricité industrielle

« Faire carrière est, à mon sens, toujours faisable. Mais surtout dans les grandes entreprises : les échelons hiérarchiques sont plus nombreux déjà. Dans les plus petites entreprises, c'est beaucoup plus difficile car la pyramide est extrêmement plate. Il est toujours possible de voir sa rémunération augmenter, mais en ce qui concerne les responsabilités, on arrive forcément, et mécaniquement, plus rapidement à un plafond. »

Homme de 53 ans, directeur commercial dans l'industrie pharmaceutique

Mais hors ce point consensuel, le sentiment dominant reste fortement celui, parfaitement intégré d'ailleurs semble-t-il, que l'entreprise ne peut plus garantir une carrière assurée, que l'aléa fait partie intégrante du jeu.

« A mon avis, il est impossible aujourd'hui de faire carrière dans une seule entreprise, comme c'était sans doute possible avant. Entrer dans une société, et y rester jusqu'à la retraite... non, c'est fini tout ça. »

Femme de 38 ans, comptable

« Si on accepte une remise en question permanente, aussi bien technique que financière, on se met au moins en position de pouvoir évoluer. Il vaut par exemple mieux accepter une baisse de salaire en échange de responsabilités plus importantes, d'un poste plus intéressant. En tout cas il n'y a pas de carrière toute tracée ; on n'est pas des fonctionnaires ! »

Homme de 38 ans, cadre commercial dans l'informatique

L'âge est bien-sûr un facteur discriminant : passé un certain âge, l'essentiel de sa carrière est derrière soi. Malgré tout, perce à travers le témoignage qui suit le fatalisme qui anime bon nombre de cadres, quel que soit leur âge à vrai dire : la carrière passe au second plan derrière l'emploi tout court.

« Faire carrière ? Pour les jeunes, oui, c'est peut-être encore envisageable. Mais pas pour ceux de mon âge... Tout ce à quoi je peux prétendre, c'est faire de mon mieux pour garder ma place. Pour les « vieux » comme moi, ne pas être viré ou mis au placard, c'est déjà bien ! »

Homme de 57 ans, consultant en informatique

Un autre phénomène est très sensible dans les carrières des cadres actuels : la mobilité. Sans que ce soit non plus une obligation ni une caractéristique, les carrières des cadres sont en effet aujourd'hui de plus en plus chaotiques.

« Mon premier contrat a duré 11 ans. Ensuite 4 ans ailleurs, deux autres contrats d'une année, 4 ans, 2 ans et enfin 2 ans et demi. Ces changements ont aussi été dictés par les conséquences de la vie, quand j'ai volontairement déménagé à l'étranger ; mais j'aurais certainement préféré rester plus longtemps à chaque fois. »

Homme de 57 ans, consultant en informatique

Evolution de la mobilité des cadres de 1995 à 2001 (en %)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ont changé d'entreprise	8	8	5	11	10	9	6
<i>dont partis de leur propre initiative</i>	58	-	62	66	65	78	71
<i>dont ayant été au chômage entre les deux</i>	37	-	33	29	28	23	30
Ont connu au moins un changement dans la même entreprise	16	16	20	17	18	19	15
N'ont connu aucun changement	69	69	70	66	68	66	74
Ont perdu leur emploi au cours de l'année	4	6	4	3	3	4	3
Sont devenus inactifs	3	1	1	3	1	2	2
	100	100	100	100	100	100	100
Ont bénéficié d'une promotion	11	12	12	13	12	15	16

*Source : Enquête Mobilité, APEC, 2002
Champ : base 100 = cadres en activité au début de l'année*

Ce tableau appelle de plus une dernière remarque : une part croissante de cadres bénéficient d'une promotion grâce à la mobilité. Ils étaient 11 % en 1995 et 16 % en 2001. la mobilité, aussi bien interne qu'externe, reste donc un mode privilégié d'évolution de carrière, comme le confie avec assurance une des cadres interrogés :

« Si on veut évoluer au sein de l'entreprise, on n'a pas le choix : il faut accepter la mobilité. »

Femme de 38 ans, comptable

Sur le plan de la mobilité externe, on peut également ajouter que la mobilité géographique et les clauses de mobilité concourent elles aussi à accroître l'incertitude qui pèsent sur les carrières des cadres.

Ce point est tellement pressant qu'il influence même la jurisprudence de la Cour de Cassation. Celle-ci a statué, dans un arrêt du 22 janvier 2003, que *« même en l'absence de clause de mobilité, il existe une obligation de mobilité géographique à la condition impérative que la mission soit justifiée par l'intérêt de l'entreprise et que la spécificité des fonctions exercées par le salarié implique de sa part une certaine mobilité géographique. »* Cette obligation de mobilité (de l'ordre de quelques centaines de kilomètres !) est donc conditionnée par des notions très subjectives, sur lesquelles les entreprises ont bien plus d'influence que les cadres ne peuvent en avoir.

Si la mobilité géographique est, donc, indispensable, elle ne suffit pas. Il faut aussi être disposé et apte à envisager une mobilité fonctionnelle.

« Il est clair qu'aujourd'hui un cadre, surtout un jeune cadre, doit accepter la mobilité. Sinon il met sa carrière en péril. En tant que recruteur, il est impensable que j'engage quelqu'un qui veut se limiter à l'Ile-de-France par exemple.

Et je ne parle pas seulement d'une mobilité géographique ; non, il faut également être disposé à évoluer, à avoir d'autres approches professionnelles, intellectuelles. »

Homme de 37 ans, DRH d'un groupe de conseil informatique

Il ne faut malgré tout pas oublier que la mobilité peut jouer dans les deux sens, et peut devenir un atout pour certain cadres qui souhaitent faire pression sur leur direction.

« Si on veut une augmentation et/ou une promotion, la plupart du temps ça passe par un changement d'entreprise. Même aujourd'hui alors que le marché de l'emploi est désespérément plat. En tout cas, une menace de partir voir ailleurs peut être suffisante pour arriver à ses fins. »

Homme de 53 ans, directeur commercial dans l'industrie pharmaceutique

De la rationalisation des coûts à l'individualisation des rémunérations

Dans la conception « classique » du cadre, la rémunération est un élément très important de différenciation : la rémunération d'un cadre n'a absolument rien à voir avec celle des ouvriers ou employés qu'il supervise. Mieux même, la rémunération d'un cadre est élevée, un point c'est tout.

Mais aujourd'hui, cette vision idéale semble largement remise en cause : quand leur rémunération ne baisse pas, elle stagne et leur pouvoir d'achat s'effondre ; et de toute manière elle n'est ni contestable ni prévisible tant elle est sujette à des circonstances extérieures. Et pourtant la rémunération est bien évidemment un élément qui intéresse au plus haut point les cadres, comme tout salarié. A vrai dire, leur rémunération apparaît même comme étant un sujet qui les préoccupe de plus en plus.

Les cadres et leurs rémunérations

Seuls 8 % des cadres se déclarent très satisfaits de leur niveau de rémunération. Pour 20 % d'entre eux, il s'agit là de leur premier sujet de préoccupation⁶³. C'est dire si le sujet est d'importance. Surtout, il apparaît qu'il traduit parfaitement les changements qui sont à l'œuvre au sein de la population cadre.

Le salaire moyen des cadres était d'environ 45 K€ en 2000 selon l'APEC. Il avait très légèrement progressé en 2002, pour atteindre 45,7 K€. Mais derrière cette toute relative embellie se cachent surtout de réelles et profondes disparités.

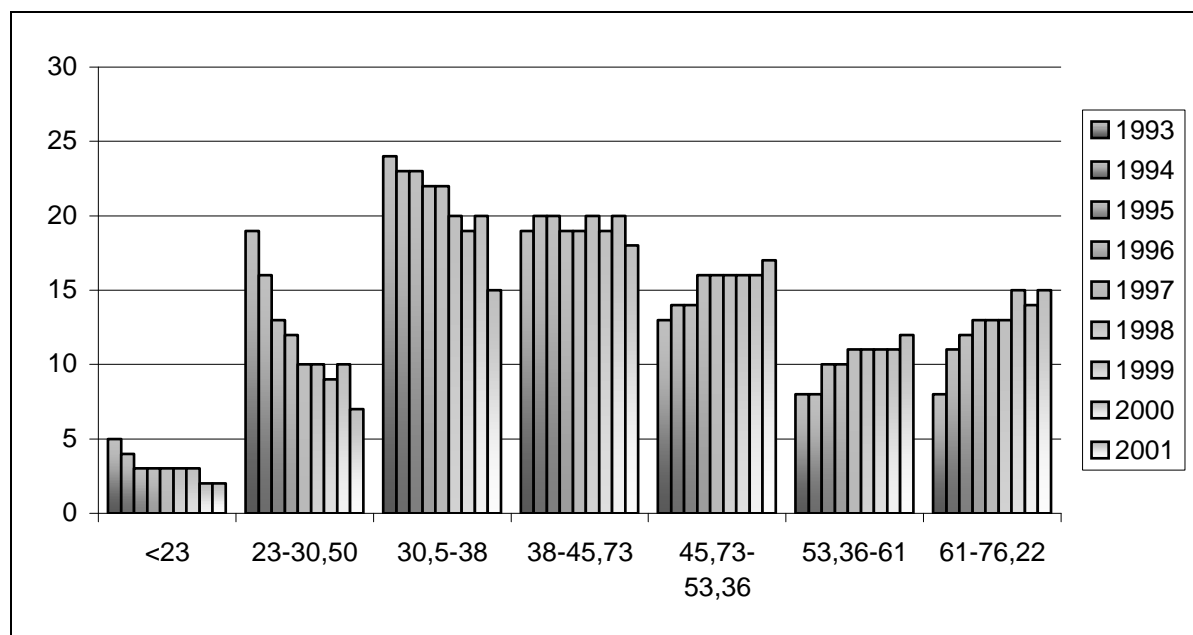
On s'aperçoit ainsi que les rémunérations des cadres peuvent être regroupées en trois catégories, catégories qui sont marquées par trois types d'évolution.

En premier lieu, la tranche 38-45 K€ présente une relative stabilité depuis 1993, et concerne un tout petit peu moins de 20 % des cadres.

Mais c'est la seule tranche à être stable. Les tranches de rémunération inférieure ont connu une baisse très sensible, jusqu'à 50 % de 1993 à 2001. Et à l'opposé, les tranches de rémunération supérieures présentent toutes un profil ascendant, à un rythme d'environ +25 % sur la même période.

⁶³ APEC, Cadroscope 2002

Répartition des cadres par tranches de rémunération de 1993 à 2001 (en K€ annuels)



Source: APEC, Cadroscope

Le constat est donc le suivant : la part de cadres rémunérés à hauteur du salaire moyen est stable, de moins en moins de cadres sont soumis à des rémunérations inférieures et de plus en plus à des rémunérations supérieures.

Reste par contre à s'interroger sur la signification de ces évolutions. Car à première vue la situation semble nettement favorable aux cadres, puisqu'ils sont de plus en plus à bénéficier d'une rémunération supérieure à 45 K€.

Mais il faut bien garder à l'esprit que ce sont surtout les cadres dont les salaires étaient déjà les plus élevés qui ont été, en proportion, les plus nombreux à bénéficier d'augmentations. Et comme de plus ces augmentations se sont faites à un taux supérieur à celui de l'ensemble des cadres, il est logique de constater que la part des plus hauts salaires augmente. Ceci est d'ailleurs également amplifié par le fait que les recrutements actuels de cadres concernent très majoritairement des cadres expérimentés, c'est-à-dire ceux dont les rémunérations sont les plus élevées.

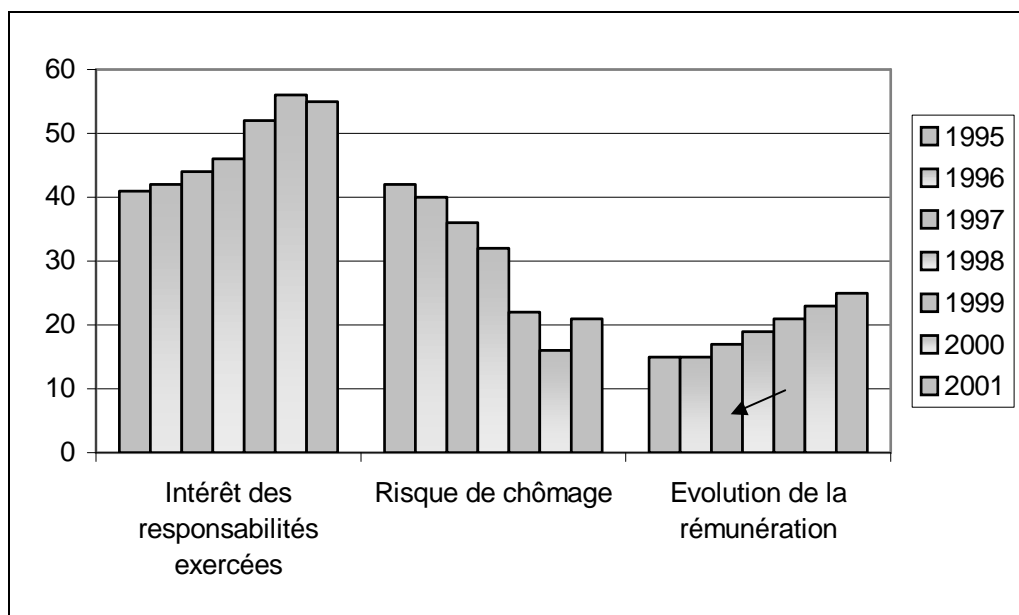
Mais alors, que sont devenus les cadres concernés par les tranches inférieures de rémunération ? De deux choses l'une : soit ils ont été augmentés eux aussi ; soit ils ont disparu des statistiques en tant que cadres car ils en ont perdu le statut.

Au final, la catégorie cadre semble donc divisée en trois :

- les plus hauts salaires sont de plus en plus nombreux : mais jusqu'à quel point ?
- les cadres « moyens » au niveau de rémunération moyen se maintiennent
- les « petits » cadres sont de moins en moins nombreux : jusqu'à disparaître ?

Ainsi apprend-on dans le Cadroscope APEC paru en 2002 que 25 % des cadres environ font de l'évolution de leur rémunération leur principal motif de préoccupation.

Evolution du principal motif de préoccupation des cadres (en %)



Source : APEC, Cadroscope enquête climat 2002

Un tel niveau d'intérêt et une telle hausse de ce niveau sont assurément la réponse au fait qu'un nombre important de cadres éprouvent le sentiment d'une dégradation de leur niveau de rémunération. Les chiffres varient sur ce sentiment. On peut toutefois estimer qu'entre un tiers et la moitié des cadres sont mécontents de leur niveau de rémunération.

Ce mécontentement est attisé par deux phénomènes : le pouvoir d'achat des cadres baisse, leur rémunération n'augmente plus et elle est de moins en moins une donnée qu'ils peuvent maîtriser.

La baisse de pouvoir d'achat

La baisse du pouvoir d'achat des cadres n'est pas un phénomène totalement nouveau. Il semble qu'il accompagne en effet chaque période de crise économique.

Ainsi, la DARES pointait le fait en 1997 que « pour le cinquième trimestre consécutif, les cadres voient leur salaire augmenter à un rythme inférieur à la moyenne ». Il est vrai que, d'avril 1996 à avril 1997, leur salaire mensuel de base n'avait augmenté que de 1,4 %, contre 2,2 % pour l'ensemble de la population.

Entre 1999 et 2000, les cadres français étaient à la traîne en Europe concernant la hausse moyenne des salaires⁶⁴.

La situation actuelle des cadres s'est améliorée par rapport à 1997. Pour l'année 2002, leur salaire mensuel de base a progressé de 2,2 %. Mais cette hausse reste nettement inférieure à celle qu'ont connue les autres catégories socioprofessionnelles et à la hausse moyenne qui a été de 2,5 %.

⁶⁴ Etude de la Fondation européenne de Dublin, avril 2001

Indice des salaires mensuels de base (SMB) par catégorie

	Variations trimestrielles (en %)					Variation annuelle (en %)
	4 ^{ème} trim. 2001	1 ^{er} trim. 2002	2 ^{ème} trim. 2002	3 ^{ème} trim. 2002	4 ^{ème} trim. 2002	
Ensemble	0,4	0,8	0,6	0,6	0,4	2,5
Ouvriers	0,4	0,8	0,5	0,7	0,5	2,6
Employés	0,4	0,8	0,7	0,8	0,4	2,6
Prof. interm.	0,3	0,8	0,6	0,5	0,3	2,3
Cadres	0,4	1,0	0,5	0,4	0,3	2,2

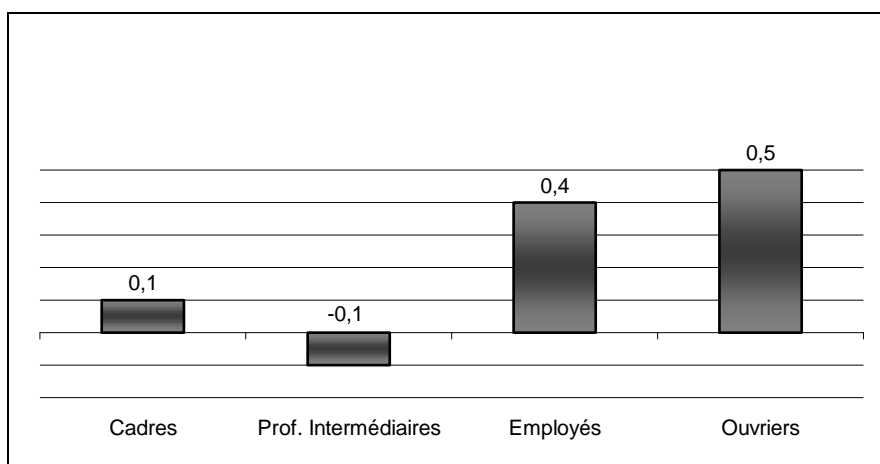
Source : Enquête trimestrielle sur l'activité et les conditions d'emploi de la main d'œuvre (ACEMO), MAST-DARES

Le plus grave n'est certainement pas que la différence entre les cadres et les autres salariés soit de moins en moins marquée, y compris concernant la rémunération donc. Ce qui est marquant est qu'aujourd'hui à nouveau les augmentations de rémunération dont bénéficient les cadres couvrent à peine l'inflation, après une ou deux années d'embellie relative.

En se basant sur les chiffres de l'INSEE, le magazine *L'Expansion* a calculé que la différence entre la hausse du salaire des cadres n'était que de 0,1 % en 2002. Ce taux est comparativement de 0,4 % et 0,5 % pour les catégories des employés et des ouvriers. Il est même de - 0,1 % pour les professions intermédiaires.

Le pouvoir d'achat des cadres est donc manifestement en voie de dégradation. Pour le cabinet de conseil en rémunération Towers-Perrin, la situation serait même sensiblement plus mauvaise, puisqu'il estime l'augmentation moyenne des salaires des cadres en 2002 à 2,8 %, pour une inflation de 2,2 %.

Différence entre la hausse du salaire de base et l'inflation (de mars 2001 à mars 2002 ; en point de %)



Source : *L'Expansion*, octobre 2002 (d'après Insee, enquête conjoncture)
Champ : secteur privé

Selon l'enquête « Salaire des cadres » L'Expansion-Towers Perrin, ce sont un peu plus de 50 % des cadres qui ont connu une progression de leur salaire de base inférieure à celle de l'inflation.

Mais si elle est nette dans les chiffres, cette stagnation du pouvoir d'achat des cadres semble bien moins sensible dans les faits.

« Oui, j'ai lu récemment un article dans la presse à ce sujet. Je dois dire que ça m'a un peu surpris car ce n'est pas vraiment le sentiment que j'ai personnellement... A moins que, inconsciemment, j'aie modifié mon train de vie... C'est vrai qu'on ne peut plus dire aujourd'hui qu'un cadre vit forcément très confortablement. »

Homme de 38 ans, programmeur dans l'électricité industrielle

De plus, et malgré cette stagnation, il semble que les cadres soient parfaitement conscients d'être une population relativement privilégiée.

« Mon salaire tourne autour des 12.000 Francs nets. C'est vrai que c'est peut-être moins facile qu'avant. Mais il ne faut pas trop en faire non plus, ça peut rapidement devenir indécent. D'une manière générale, les cadres ne sont pas trop à plaindre. Enfin, ceux qui sont payés en rapport avec leur statut, ce qui est loin d'être toujours le cas des commerciaux. »

Homme de 38 ans, cadre commercial dans l'informatique

Le gel des salaires

Depuis la mise en place des 35 heures et le retour à des politiques de « modération salariale » dans les entreprises, les budgets alloués aux augmentations salariales ont subi un sérieux coup de canif.

Selon l'APEC et d'autres sondages concordants, environ 21 % des cadres n'ont connu aucune augmentation en 2002. Et en se basant sur le cumul du fixe et des primes, 12 % des cadres n'ont connu aucune augmentation alors même que leurs objectifs étaient atteints !

« Je n'ai pas noté de nette tendance à la diminution, ni non plus à l'augmentation d'ailleurs. Plutôt une tendance à la stabilisation. »

Homme de 37 ans, DRH d'un groupe de conseil informatique

« Je n'ai pas constaté de changement, même depuis les 35 heures. Mais c'est vrai que ça veut aussi dire qu'il n'y a eu d'augmentation... »

Femme de 38 ans, comptable

« Tout va bien-sûr dépendre du marché. Donc ces derniers temps, je constate plutôt qu'il n'y pas d'évolution. La rémunération ne baisse pas, c'est tout. »

Homme de 38 ans, cadre commercial dans l'informatique

Il est vrai que le niveau de rémunération des cadres apparaît comme étant très étroitement lié à la conjoncture, certainement plus encore que les autres catégories socioprofessionnelles. Ce système est très pervers puisque, comme l'écrit Paul

Bouffartigue, il contribue à transférer le risque de l'entreprise sur le cadre⁶⁵. Donc il est logique de rencontrer actuellement des cadres dont la rémunération a baissé, tout comme le niveau d'activité de leur entreprise. C'est le cas du cadre dont les propos sont rapportés ci-dessous. Ce témoignage a de plus le mérite de bien traduire à quel point les cadres sont conscients de cet état de fait et le prennent avec fatalisme.

« Ma rémunération a baissé, mais c'est à cause d'une baisse d'activité générale. Environ 150 € de moins par mois, ça va encore... mais bon, quand même, ça finit par compter à la longue.

C'est sûr qu'il vaut mieux demander une augmentation quand tout marche bien... sinon, il faut savoir se contenter de ce qu'on a. »

Homme de 38 ans, programmeur dans l'électricité industrielle

Malgré tout, certains secteurs, certains « micro marchés », se portent toujours aussi bien. Citons par exemple les commerciaux, les responsables des fusion-acquisitions ou encore les financiers de haut niveau. C'est également le cas dans les secteurs du luxe, du high-tech ou de la pharmacie, comme l'explique un des cadres interrogés.

« Les rémunérations n'ont pas du tout diminué ces dernières années. C'était d'ailleurs le deal des 35 heures. Nous dépendons d'une société américaine où la politique consiste en des augmentations annuelles. Cette politique d'augmentation a donc continué. »

Homme de 53 ans, directeur commercial dans l'industrie pharmaceutique

La hausse de la part variable et l'individualisation

L'année 2001 a été marquée par le retour à une forte croissance économique. Les entreprises avaient pu se permettre de faire bénéficier leurs salariés d'augmentations générales.

Depuis 2002, date du retour à la morosité économique, la rigueur salariale est également de retour.

En conséquence, même si elles en ont modéré la pratique en raison de la montée en flèche des stocks-options, les entreprises recourent toujours aux éléments variables de rémunération afin de mieux contrôler l'adéquation entre rémunération et performance. On peut ainsi estimer que près de 75 % des cadres ont leur rémunération assise sur au moins un élément variable, le plus fréquent prenant la forme de primes sur objectifs (dans 59 % des cas), individuels et/ou collectifs. Ils n'étaient que 30 % en 1995⁶⁶.

Ce calcul n'est absolument pas innocent, dans la mesure où il permet de limiter la hausse des salaires à moindres frais et de la manière la plus indolore possible.

Le cadre n'a que très peu de prise sur cette part variable : les objectifs sont soit très difficiles, soit carrément impossibles à réaliser, et parfois même les objectifs ne sont pas connus ou évoluent en cours d'exercice. Par exemple des cadres commerciaux peuvent apprendre en milieu de mois seulement que leur objectif pour le mois complet est quasiment doublé : il doivent donc réaliser en quinze jours l'équivalent d'un mois de travail.

⁶⁵ Paul Bouffartigue, Les cadres : la déstabilisation d'un salariat de confiance, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, 1999

⁶⁶ APEC, Cadroscope

Sans parler du fait qu'entrent en ligne de compte pour l'attribution de ces primes des éléments aussi subjectifs que le comportement du cadre ou ses capacités managériales.

« Le fixe représente 70 %. Le variable est fonction des résultats : les objectifs sont basés sur les résultats de l'année précédente, avec une majoration. En règle générale, ils ne sont pas atteignables, à moins de réussir une très grosse vente. L'entreprise le sait bien. Elle table d'ailleurs sur le fait que les objectifs ne seront atteints qu'à 80 %. »

Homme de 38 ans, cadre commercial dans l'informatique

Ce système a un autre mérite aux yeux des entreprises : il accentue, ou au moins sert à dissimuler, la part d'individualisation qu'elles introduisent. Personne ne sait exactement combien et sur quelle base sont payés ses collègues, et donc manque de repères pour pouvoir apprécier s'il est ou non lésé au moment de la fixation de son variable. D'après les témoignages recueillis, cela va même jusqu'à attribuer des primes non déclarées pour brouiller encore plus les cartes.

« Quand j'ai demandé une augmentation, tout ce que j'ai obtenu c'est une prime « pour frais » de 150 €, sans aucune mention sur ma fiche de paie. La société s'arrange ensuite dans sa comptabilité. »

Homme de 57 ans, consultant en informatique

Par contre, un excès d'individualisation joue contre la cohésion au sein de l'entreprise, chacun essayant de tirer le plus de couverture à lui. C'est pourquoi nous assistons actuellement à un léger ralentissement de cette politique, et à un éventuel retour en grâce d'un fixe que tous jugent plus attractif en période de crise.

La part variable constitue une partie importante de la rémunération d'un cadre : 23 % pour les cadres « normaux » et 38 % pour les cadres supérieurs. Il y a sept ans, cette part était de 10 % (5 % pour les non cadres).

Composition de la rémunération des cadres en 2002

	Salaires de base (salaire fixe + primes fixes : ancienneté, vacances...)	Part variable (intéressement + primes exceptionnelles + bonus)	Périphériques (avantages en nature, voiture, prévoyance/santé, retraite, stock-options, PEE, PEESV, participation)
Employés, ouvriers, techniciens et agents de maîtrise (pour comparaison)	69 %	29 %	2 %
Cadres	70 %	23 %	7 %
Cadres supérieurs	54 %	38 %	8 %

Source : Enjeux-Les Echos, janvier 2002

Si on constate que là encore les différences entre cadres et non cadres ont tendance à s'estomper, ce tableau traduit également le fossé grandissant qui se creuse au sein de la population cadre. Car de plus en plus, les « haut potentiel » sont opposés aux autres cadres. Cette distinction rejaille également sur les rémunérations : tout pour eux, rien pour les autres. C'est en substance ce que déclarait dans la presse fin 2002 Françoise Sagornin, DRH-France de Cisco Systems : « A Cisco, nous ne faisons pas de saupoudrage ; nous préférons augmenter de 5 à 10 % les équipes les plus performantes ou les personnes que l'on veut retenir, plutôt que tout le monde de 3% ».

L'un des cadres interrogés apporte lui aussi un éclairage sur une tendance qu'il est particulièrement bien placé pour connaître puisqu'il est DRH.

« En fait, il faut bien distinguer deux catégories de cadres. D'un côté, il y a ceux que j'appelle les "key people", les personnes en qui la société voit un potentiel. Ils sont très valorisés. Pas seulement en termes de salaire ; pour leurs congés aussi, et les « gratifications » en tous genres. Les autres ne comptent quasiment pas. Il y a même une volonté de ne pas les fidéliser, de ne pas se donner la peine de le faire en tout cas. Ce n'est pas affiché, bien-sûr, mais c'est très présent. La société ne manifeste aucun attachement au salarié lambda. »

Homme de 37 ans, DRH d'un groupe de conseil informatique

L'évolution des politiques de GRH

Ils font beaucoup parler d'eux, et pourtant ils ne sont qu'une minorité⁶⁷. Leur situation consacre l'individualisme, et pourtant elle rejaille sur l'ensemble des cadres.

Sous le terme de « haut-potentiel », on regroupe tous les salariés dont les compétences, l'expérience ou tout simplement le potentiel sont jugés cruciaux pour l'entreprise. Ceux-là seuls seront donc amenés à occuper à moyen terme les postes de direction.

Cette question étant stratégique au plus haut point pour les entreprises, certains y voyant d'ailleurs un des éléments essentiels de leur compétitivité au même titre que leur gestion de l'innovation et leur rentabilité financière, elle reste majoritairement dans le domaine du non-dit et du secret.

Malgré tout, une étude menée auprès des DRH des plus grandes entreprises françaises⁶⁸ nous permet de lever un coin du voile.

Tout d'abord, la gestion des cadres à potentiel est une réalité très largement répandue puisque 90 % des répondants reconnaissent en établir une liste remise à jour régulièrement.

Etre jugé comme « à potentiel » revêt plusieurs avantages. Citons le fait que les postes les plus attractifs, prestigieux et/ou ascensionnels en termes de carrière leur sont réservés. Leur rémunération elle aussi est particulièrement soignée par environ un tiers des entreprises : le DRH de Bouygues Construction révèle ainsi qu'elle augmente en moyenne de 8 à 10 % par an, contre 2,5 à 3 % pour les autres cadres⁶⁹ ; sans parler de l'attribution de stock-options ni des autres types d'avantages en nature.

Mais la clé de la gestion des cadres à haut potentiel se situe certainement au niveau de la gestion de leur carrière. Les méthodes d'évaluation des compétences les plus pointues leur sont offertes, débouchant sur les formations internes ou externes les plus complètes. Ils

⁶⁷ Selon Jean-Pierre Rousseau, Directeur du développement social du groupe Bouygues, 10 % des cadres d'une entreprise sont des « potentiels » et 10 % de ceux-là sont des « haut potentiel ».

⁶⁸ C. Falcoz, La segmentation par le potentiel : une nouvelle source d'éclatement et de contrôle de la population des cadres ?, Association Française de Gestion des Ressources Humaines, 1998

⁶⁹ L'Expansion, Les 50 jeunes loups du capitalisme français, 27 novembre 2002

sont bien-sûr suivis par un coach, et dans 44 % des entreprises une personne au moins a la charge exclusive de leur parcours. En définitive, ils sont les seuls actuellement à continuer de bénéficier de « l'ancien modèle de carrière » (Cadin, 1998), d'une « carrière toute tracée ».

Bien évidemment, la contrepartie de ce statut est aussi lourde que le statut lui-même est fragile. La fidélité, la disponibilité, l'adhésion à la culture d'entreprise doivent être totales. La séparation entre vie professionnelle et vie privée est illusoire et le stress devient un mode de vie. En somme, ce sont là toutes les caractéristiques des « cadres à l'ancienne ». Et cela n'en rend que plus visible la segmentation à l'œuvre au sein de la population cadre.

Car en effet, de plus en plus, nous pouvons constater qu'il existe deux types des cadres : d'un côté « les cadres à potentiel appartenant à un noyau de ressources-clés qu'il faut fidéliser et développer, (et de l'autre) les autres cadres (qui) se situent dans un premier cercle périphérique se traduisant par un relation d'emploi appauvrie et moins avantageuse pour le salarié »⁷⁰. Donc, soit vous êtes sur la liste des cadres à haut potentiel, soit vous n'y êtes pas et alors vous êtes devenu un cadre anonyme sans aucune visibilité sur son avenir professionnel.

La fidélité et l'attachement à l'entreprise : des valeurs en crise

A une très grande majorité, les cadres déclarent être attachés à leur entreprise (à 85 %). Mais si l'on regarde dans le détail des chiffres, cette majorité est principalement composée de cadres « plutôt attachés » à leur entreprise.

La nuance est de taille et semble traduire bien plus fidèlement la réalité : les cadres d'aujourd'hui ont certes un minimum de reconnaissance et de fidélité envers leur employeur actuel, mais sans que cela ne confine plus au dévouement total comme auparavant.

Cadres et attachement à leur entreprise

<i>Quel votre degré d'attachement à l'entreprise pour laquelle vous travaillez actuellement ?</i>	
ATTACHE	85 %
Très attaché	19 %
Plutôt attaché	66 %
PAS ATTACHE	15 %
Plutôt pas attaché	11 %
Pas du tout attaché	4 %

Source : Enjeux, mars 2001

Cette rupture concerne toutes les catégories d'âge. Dans son enquête sur le travail des cadres⁷¹, Alain Pichon l'analyse au sein de trois groupes.

Tout d'abord, les cadres les plus anciens sont une génération qui a tout sacrifié à sa vie professionnelle, en pleine connaissance de cause. Mais de plus en plus ils s'aperçoivent

⁷⁰ C. Falcoz, op. cit.

⁷¹ Alain Pichon, La précarisation du travail des cadres, techniciens et ingénieurs : de l'homogénéisation à la différenciation sociale, Travail et Emploi n°80, septembre 1999

que cela est complètement oublié et ne se reconnaissent plus du tout dans une entreprise qui ne les reconnaît plus.

« J'aimerais bien rester longtemps dans une société, mais le marché dicte sa loi ; nous ne sommes qu'une marchandise, il n'y a plus de place pour le moindre sentiment. »

Homme de 57 ans, consultant en informatique

A ceci s'ajoute l'impression de n'être qu'un employé coûteux et donc menacé, et pas une somme d'expériences dont il s'agirait de faire profiter les plus jeunes.

« La société est attachée à nous quand tout marche bien. Mais quand ça commence à aller un peu de travers, tout redevient plus tangent. A ce moment, on ne compte plus. »

Homme de 57 ans, consultant en informatique

Ensuite viennent les quadragénaires. Dans la mesure où ils ont fait un « apprentissage progressif de la précarité », leur perte de repères est présente, mais moindre que celle de leur aînés : le début de leur carrière s'est fait au moment de l'âge d'or mais très rapidement leur conception s'est modifiée sous l'effet des vagues de licenciements des années 80 et ils ont du prendre rapidement conscience de la fragilité de leurs statut et position sociale.

Dernière catégorie, les plus jeunes, les moins de trente ans. Pour eux, *« il n'y a pas de désillusion parce qu'il n'y a pas ou plus eu d'illusions ; le monde du travail s'est avéré d'emblée incertain et précaire »*⁷².

Quel est le mot qui caractérise le mieux la relation que vous avez avec votre entreprise ?

	Ensemble (%)
De la réciprocité	43
De la loyauté	26
De l'attachement	14
De l'indifférence	6
De la fierté	5
De la fidélité	5
Autres	1

Source : Enquête « Les jeunes cadres et l'entreprise » réalisée par l'IFOP pour l'Institut de L'entreprise, 2001

Champ : cadres âgés de 25 à 35 ans, travaillant dans une entreprise de plus de 150 salariés du secteur privé et de niveau bac +3 minimum

Massivement, ils vivent leur relation avec l'entreprise en termes de « réciprocité » (43 %). La loyauté (26 %) et surtout la fidélité (5 %) n'arrivent que loin derrière.

Ils sont dans le registre du « donnant-donnant ». Ils considèrent avant tout que leur passage dans une entreprise doit leur permettre d'accroître leur niveau de compétence, leur permettre de « trouver mieux ailleurs ». Pour 73 % d'entre eux, ce qui explique que l'on puisse rester longtemps dans la même entreprise c'est, bien sûr, l'intérêt pour son métier, mais également « la réalisation de son développement personnel ».

⁷² Alain Pichon, op. cit.

Dès lors, comme les entreprises ne leur font aucun cadeau, eux non plus n'en font pas. En fait, le terme de « mercenaires » qui leur est souvent accolé leur correspond assez bien.

« C'est une jungle. Les deux parties, les cadres et les entreprises, sont sans état d'âme. Par exemple il m'est arrivé que des cadres, plutôt jeunes, se soient finalement engagés ailleurs, dès qu'ils avaient trouvé mieux, alors même que je comptais sur eux pour le mois suivant. Sans même prendre la peine d'au moins m'en prévenir. »

Homme de 37 ans, DRH d'un groupe de conseil informatique

Il est vrai, et sans distinction d'âge cette fois, que le peu d'attachement que les cadres manifestent à l'entreprise n'est que la réponse au comportement des entreprises elles-mêmes. Il semble en effet que celles-ci ne manifestent que peu d'attachement à la majorité de leurs cadres.

« Tout va dépendre du profil que vous représentez pour l'entreprise. Si vous n'êtes pas un "haut potentiel" il ne faut s'attendre à aucune pitié de la part de l'entreprise. Vous n'êtes rien pour elle, vous êtes totalement interchangeable. »

Homme de 53 ans, directeur commercial dans l'industrie pharmaceutique

« Il n'y a vraiment que dans les entreprises « sociales », c'est-à-dire où le CE ou les syndicats sont très présents, que les employeurs font attention à ce qu'ils font. Sinon, tout ce qui est Droit du travail, droits des salariés... on s'en arrange... »

Homme de 37 ans, DRH d'un groupe de conseil informatique

Malgré tout, ce constat de rupture ne se manifeste réellement que dans l'esprit, dans le ressenti. Comme le signale le cadre dont les propos sont rapportés ci-dessous, l'essentiel est ailleurs :

« C'est sûr que le climat général de l'entreprise va jouer. Mais, bon, ce n'est pas une fin en soi de travailler dans une entreprise « sympa ». L'emploi passe avant. »

Homme de 38 ans, cadre commercial dans l'informatique

Gestion des compétences et culte de la performance

Dans la mesure où elles permettent de déterminer des objectifs individuels et/ou collectifs à réaliser impérativement, les NTIC ne font que s'inscrire dans un mouvement plus vaste qui vise à la systématisation du « management par objectif ».

Aujourd'hui presque tout le monde est, plus ou moins, lié à l'astreinte de satisfaire un résultat prédéterminé. Les cadres y sont particulièrement confrontés : d'après l'APEC, 70 % d'entre eux travaillent en fonction d'objectifs fixés à l'avance.

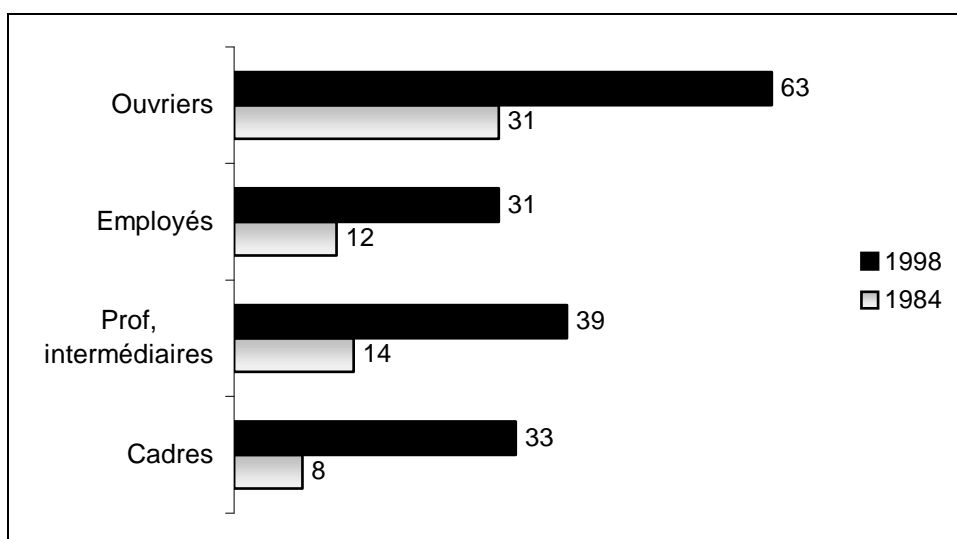
Ceci va de plus très souvent influencer également la rémunération, ou une partie de celle-ci au moins. Selon la DARES, 50 % des augmentations de salaire se basent sur une évaluation formalisée des performances.

Très souvent également, la satisfaction voire le dépassement des objectifs va conditionner le déroulement de carrière. Jusqu'ici, rien de vraiment nouveau ni de réellement choquant.

Mais encore faut-il que les objectifs fixés soient réalistes et réalisables et que les moyens donnés soient en adéquation, ce qui ne semble être qu'assez rarement le cas. Toujours selon l'APEC, près de la moitié des cadres ne réalise pas (ou « ne peut pas réaliser » ?) les objectifs fixés. Sans parler du délai alloué, qui doit lui aussi être suffisant.

Sur ce point précis, il apparaît nettement que la pression exercée sur les salariés s'est fortement accrue, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle. Les cadres sont ceux dont la situation s'est le plus dégradée, puisqu'ils sont quatre fois plus nombreux à déclarer devoir respecter des délais inférieurs à la journée entre 1998 et 1994 (de 8 % à 33 %). Ce chiffre reste malgré tout nettement inférieur à celui des ouvriers : 63 % d'entre eux doivent respecter des délais inférieurs à la journée.

Evolution de la part de salariés devant respecter des délais inférieurs à la journée



Source : Enjeux-Les Echos, novembre 2002

Cette intensification du travail se ressent également en termes de rythme de travail. Ainsi on constate que les pressions sur les rythmes de travail des salariés dans les activités industrielles ne cesse de s'accroître depuis près de vingt ans, tout particulièrement en ce qui concerne les contraintes de normes et de délais et les contraintes marchandes⁷³.

⁷³ Antoine Valeyre, Les formes d'intensification du travail industriel et leurs déterminants, Centre d'Etudes de l'Emploi, novembre 2002

Contraintes et rythmes de travail dans les activités industrielles

(proportion de salariés en %)

Contraintes de rythme	1984	1991	1998
Automatiques	17	20	25
Normes et délais	30	52	61
Hiérarchiques	21	29	34
Horizontales	17	32	38
Événementielles	11	18	27
Marchandes	28	47	59

Source : enquêtes Conditions de travail, DARES

Dès lors que le principe du culte de la performance est acquis, il semble presque normal de constater la banalisation de toutes sortes d'outils et de mesures de notation permettant de l'évaluer.

Et c'est ce que reconnaissent appliquer 96 % des DRH d'entreprises de plus de 700 salariés dans une enquête menée en 1998 à l'initiative de l'association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (ANDCP) et de HEC⁷⁴.

Le problème est que ces systèmes sont une porte ouverte à toutes sortes de dérives et de règlements de comptes. En effet, l'appréciation de la « personnalité » entre très fréquemment en compte. Mais comment mesurer objectivement des qualités relationnelles ? Pour Sandra Bellier-Michel, directrice du développement e-business chez Adecco, « cette notion [de personnalité], qui n'a cessé de gagner du terrain, est dénuée de toute rigueur conceptuelle. Nommer cela des compétences et prétendre vouloir les évaluer, cela revient à dire : "Votre performance est liée à votre personnalité." C'est une erreur fondamentale. »⁷⁵

Dans la pratique, l'évaluation de la performance revêt de multiples formes. Le traditionnel entretien annuel d'évaluation existe toujours, même s'il semble aujourd'hui faire peu cas des formations dont le salarié pourrait bénéficier pour améliorer son activité. De l'avis de nombreux observateurs, on n'y parle plus que de rentabilité, de productivité, de quotas.

Parmi les autres formes d'évaluation, une mérite un petit éclaircissement tant elle est révélatrice de la tendance actuelle. Il s'agit du « forced ranking ». Dans ce système, les managers *doivent* noter leurs collaborateurs selon une grille qui prévoit une répartition prédéterminée de salariés ayant presque, complètement ou pas atteint leurs objectifs. Ainsi les salariés ne sont plus jugés à l'aune de leurs propres résultats, mais en comparaison de ceux de leurs collègues.

Rationalisation du temps et intensification du travail

Depuis l'adoption des lois sur les 35 heures et leur application aux cadres, la question de leur influence sur le temps de travail des cadres a été largement débattue. Mais il ne faut

⁷⁴ Liaisons Sociales Magazine, juin 2002

⁷⁵ Idem supra

pas pour autant négliger de s'interroger sur leurs conséquences sur le travail des cadres, sur leurs conditions de travail.

Car il semble bien que leur impact sur ce point soit réel et très significatif. Ainsi, pour la grande majorité des cadres, la charge de travail s'est accrue. Ceci se conjugue d'ailleurs avec la nouvelle tendance d'organisation du travail qui ne jure que par les résultats et se traduit par toujours plus de pression. Il en résulte que le stress des cadres est plus que jamais à l'ordre du jour.

Sans revenir ici sur les principes du taylorisme ou du toyotisme, l'intensification du travail aujourd'hui est incontestable. Car même si la durée de travail ne cesse de diminuer – de moitié en 150 ans selon l'économiste et ergonome Serge Volkoff⁷⁶, de 3000 à un peu plus de 1500 heures annuelles – le travail lui-même est paradoxalement perçu comme de plus en plus pénible. Ainsi le même auteur relève l'accroissement des exigences de régularité et de la normatisation du secteur « industriel », alors que le secteur « marchand » est de plus en plus sous la coupe du marché et de la demande.

Un autre constat s'impose : « *l'intensification rend malade* »⁷⁷. Bien-sûr il n'est pas ici uniquement question des répercussions d'ordre physique (douleurs cervicales, syndrome du canal carpien, fatigue oculaire par exemple) ni des maladies et accidents professionnels en tant que tels. De toute manière, « *le développement du secteur tertiaire, le déclin de la proportion d'ouvriers parmi les actifs, l'amélioration des mesures de prévention font reculer les risques physiques* »⁷⁸.

Le propos porte davantage sur la charge mentale que le travail induit, ce qui est nettement plus vaste que la seule notion de stress mais n'en est pas moins tout aussi difficile à mesurer.

La charge mentale

D'après les résultats des enquêtes de la DARES⁷⁹ sur les conditions de travail, la principale charge mentale pesant sur les salariés est la crainte de perdre son emploi. En 1998, 60 % de personnes interrogées le reconnaissent, contre 46 % en 1991. Les salariés en CDD ou en intérim se montrent d'ailleurs encore plus sensibles à ce risque (64 % en 1998).

De plus, on s'aperçoit que les discours d'adhésion à la logique financière de l'entreprise portent leurs fruits : la moitié des salariés se sentent concernés par les conséquences financières qu'une erreur de leur part pourrait avoir pour l'entreprise. Chez le personnel d'encadrement, cette proportion avoisine les trois quarts.

Dans le même ordre d'idée, la logique introduite par le concept de « démarche qualité » préoccupe les deux tiers des salariés (et environ les trois quarts des cadres là aussi).

Enfin, les deux tiers des salariés et autant de cadres se sentent responsables vis à vis d'au moins deux de ces éléments de réponse. Les salariés qui estiment qu'une erreur de leur

⁷⁶ Serge Volkoff et Michel Gollac, Les conditions de travail, Paris, La Découverte, 2000

⁷⁷ Michel Gollac, directeur de recherche au Centre d'Etudes de l'Emploi

⁷⁸ Michel Cezard, Sylvie Hamon-Cholet, Travail et charge mentale, Premières synthèses, DARES, 1999

⁷⁹ DARES, enquêtes Conditions de travail

part aurait des conséquences sur leur emploi ou leur rémunération sont 90 % à souscrire à une autre proposition.

Evolution du nombre de salariés déclarant qu'une erreur dans leur travail peut ou pourrait entraîner : (en %)

	1991	1998
-des conséquences graves pour la qualité du produit ou du service	60	65
-des coûts financiers importants pour l'entreprise	44	50
-des conséquences dangereuses pour leur sécurité ou celle d'autres personnes	31	38
-des sanctions à leur égard (risque pour l'emploi, diminution importante de la rémunération)	46	60

Source : MES-DARES, enquêtes Conditions de travail, 1991 et 1998

La charge mentale se manifeste également dans les conditions d'exercice du travail. Le tableau ci-dessous met en relief deux chiffres significatifs : 60 % des salariés doivent fréquemment interrompre une tâche pour une autre plus urgente, et 25 % des salariés sont « toujours » obligés de se dépêcher.

Proportion de salariés déclarant qu'ils : (en %)

	Cadres	Prof. interm.	Employés	Ouvriers	Ensemble
- doivent fréquemment interrompre une tâche pour une autre plus urgente	67	60	57	56	60
- sont « toujours » obligés de se dépêcher	22	24	27	26	25

Source : MES-DARES, enquête Conditions de travail 1998

La charge de travail et la pression sur les résultats

La notion de charge de travail a beau être fortement subjective et son appréciation varier grandement d'un individu à l'autre, elle demeure un indicateur très intéressant des changements à l'œuvre dans le monde du travail.

Depuis 1992, une part sans cesse croissante de cadres jugeait leur charge de travail excessive. Un tournant a eu lieu en 2000 : pour la première fois, cette part diminuait et celle des cadres estimant leur charge de travail correcte recommençait à augmenter.

Evolution de l'appréciation de la charge de travail des cadres (en %)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Plutôt excessive	47	47	53	51	52	56	56	60	56	50
Plutôt correcte	47	47	43	45	45	41	42	38	42	47
Plutôt insuffisante	6	5	4	4	3	3	2	2	2	3

Source : APEC, Cadroscope bilan 1990-2000, Cadroscope Climat 2002

Quel signe faut-il y voir ? S'agit-il des premiers effets de 35 heures, d'autant plus que ces deux tendances se sont poursuivies en 2001, quand de nombreux accords de RTT étaient déjà en place ?

A moins que ce ne soit au contraire que la manifestation d'une prise d'habitude, de l'assimilation du fait que la charge de travail est trop lourde. Les cadres auraient ainsi révisé leur référentiel : si leur charge de travail augmente, ils ne le ressentent plus nécessairement comme tel.

Car les entretiens réalisés laissent clairement voir que les cadres sont totalement dans le flou sur le sujet et tiennent un discours chargé de paradoxe et de contradictions.

En effet, leur toute première réaction est de déclarer que leur charge de travail n'a pas augmenté. Mais dans le même temps qu'ils disent cela, ils réalisent que ce ne peut-être pas tout à fait le cas, apportent des éléments prouvant le contraire, et finalement concluent que leur charge de travail a effectivement augmenté.

Les deux témoignages qui suivent sont une parfaite illustration de ce doute.

« Ce n'est pas tant que la charge de travail a augmenté... En fait on a à peu près autant de travail à faire, mais en moins de temps ; donc, mathématiquement, la charge de travail a augmenté. »

Homme de 37 ans, DRH d'un groupe de conseil informatique

« Elle n'a pas vraiment augmenté. Enfin, si... Le problème c'est qu'il y a autant de travail qu'avant, voire même un peu plus comme un équivalent temps-plein n'a pas été remplacé. Mais en tout cas nous avons clairement moins de temps pour le faire. »

Femme de 38 ans, comptable

Les 35 heures sont donc clairement en cause : moins de temps pour faire autant ou plus de travail, baisse des effectifs. Mais il ne faut pas oublier que dans de nombreux cas les accords de RTT n'ont été pris uniquement que pour sauver les apparences au regard des obligations légales. Dans de telles hypothèses, il est logique que les 35 heures n'aient eu aucune influence sur la charge de travail, et que celle-ci soit restée essentiellement liée au niveau d'activité économique.

« Les 35 heures n'ont rien changé : des fois il y a du travail, des fois rien, mais pas vraiment plus qu'avant. Il faut dire que l'activité de l'entreprise a quand même baissé. »

Homme de 38 ans, programmeur dans l'électricité industrielle

D'une manière générale, la charge de travail des cadres s'est accrue ces dernières années, comme l'indique le tableau ci-dessous. C'est ce qu'ont ressenti les deux tiers des cadres.

Depuis un an, en ce qui concerne votre charge de travail, les choses se sont-elles :

	En 2001	En 2002
... plutôt dégradées	63 %	63 %
... plutôt améliorées	29 %	29 %

Source : Enjeux, sondages réalisés en mars 2001 et en mars 2002

L'APEC présente un chiffre différent (en 2001, 50 % de cadres seulement estiment que leur charge de travail a augmenté par rapport à 2000), mais nous éclaire en plus sur un autre point : ce sont surtout les cadres qui jugeaient leur charge de travail excessive qui trouvent qu'elle a augmenté, et ceux pour qui elle était correcte qui n'ont pas noté de changement.

Par rapport à 2000, votre charge de travail : (en %)

	a augmenté	a diminué	est restée stable
Ensemble	50	8	41
Charge de travail excessive	66	2	31
Charge de travail correcte	35	12	53
Charge de travail insuffisante	8	69	21

Source : APEC, Cadroscope Climat 2002

Le paradoxe révélé par les paroles apparaît donc également dans les chiffres : de moins en moins de cadres déclarent avoir trop de travail, mais entre la moitié et les deux tiers trouvent qu'ils en ont de plus en plus.

Pourtant, il existe quand même des entreprises où le jeu des 35 heures a été respecté. Dans celles-là, la charge de travail a effectivement diminué. On ne peut donc pas dire que les 35 heures sont, en soi, source d'augmentation de la charge de travail. C'est plutôt leur mauvaise application qui l'est.

« A partir du moment où la durée du travail a diminué avec les 35 heures, les objectifs ont diminué en proportion. C'est normal ! Si les visiteurs médicaux que j'encadre ont 20 % de temps en moins, ils feront logiquement 20 % de visites en moins ; et donc 20 % de résultats en moins. On ne peut pas leur en demander plus, il faut rester cohérent, quand même ! »

Homme de 53 ans, directeur commercial dans l'industrie pharmaceutique

Mais s'il y a débat sur le fait de savoir si la charge de travail a ou non augmenté, ou est en train de le faire, il y a par contre consensus sur le fait que la pression qui pèse sur les cadres s'est considérablement accrue ces dernières années.

On pense en premier lieu aux objectifs chiffrés qui doivent être atteints. Ils existent, sont généralisés, mais ne sont pas les seules manifestations de cette pression. Il faut également toujours faire plus et faire mieux, avec moins de moyens et pour moins cher.

« Bien-sûr, oui, définitivement, il y a beaucoup plus de pression sur les résultats ; obligation de résultat, chiffre à faire... Le problème est que les moyens ne suivent jamais. Et c'est doublé en période difficile. Il y a vraiment une grosse pression. »

Homme de 37 ans, DRH d'un groupe de conseil informatique

« La pression est de plus en plus forte, c'est certain. Les résultats à tenir impérativement, tout ça, etc.

Mais ça dépend aussi du manager. Le mien est un ancien cadre technique, il ne connaît rien au management. Et comme on sait qu'il ne va probablement pas prendre les meilleures décisions, on voit bien qui va devoir rattraper les erreurs... Comme si on n'avait pas assez à faire comme ça... »

Homme de 38 ans, cadre commercial dans l'informatique

« Le stress des cadres est bien évidemment dû à la pression qu'exerce la direction. Par exemple j'ai connu des managers qui avaient pour objectif – je dis bien pour objectif – de virer chaque année 15 % des cadres pour insuffisance de résultats. C'est tout simplement énorme ! Comment vivre sereinement avec un tel poids ? »

Homme de 53 ans, directeur commercial dans l'industrie pharmaceutique

Et finalement cette pression trouve tout particulièrement à se manifester quand justement les objectifs ne sont pas atteints. Et là il apparaît qu'il s'agit d'une entorse à la règle absolue, qui appelle une sanction exemplaire : licenciement pur et simple, ou au moins coup d'arrêt porté à sa carrière. Selon l'APEC, 75 % des cadres travaillent sur objectifs ; parmi eux, la moitié déclare ne pas les atteindre.

« Il y a 10 ans, les promotions se faisaient en fonction du qualitatif, de la façon de faire, en considération de la personne ; même si les objectifs n'étaient pas tout à fait atteints. Aujourd'hui, on se base uniquement sur les chiffres, la personne ne compte pas ; vous n'êtes qu'un numéro. »

Homme de 53 ans, directeur commercial dans l'industrie pharmaceutique

On imagine aisément à quel point cette pression sur les résultats peut être anxiogène. Mais elle est loin d'être le seul facteur de stress des cadres.

La tension au travail

Enfin, la « tension au travail » (job-strain), c'est-à-dire la combinaison d'une faible autonomie et d'une forte demande mentale (résultats à tenir, contraintes de temps, demandes contradictoires, interruptions fréquentes...) ⁸⁰, peut, elle aussi, être considérée comme un bon indicateur de l'intensification du travail. Car rien qu'en 1996, elle concernait déjà 30 % des salariés (contre 25 % en 1991) ⁸¹. On n'ose imaginer les résultats d'une même enquête réalisée aujourd'hui !

Si l'on entre dans le détail de la situation des cadres, on note qu'ils sont de loin les plus concernés par l'apparition d'une tâche plus urgente (67 %), ce qui n'est après tout qu'une des composantes du métier de cadre. Mais cette propension à travailler dans l'urgence ne se retrouve pas dans le sentiment d'avoir « l'obligation de toujours se dépêcher », au contraire (seulement 22 %). Ceci laisse à penser que les cadres en arrive à sous-estimer l'urgence dans laquelle ils travaillent, laissant incidemment à penser qu'ils ont totalement intégré cette urgence et ne s'en émeuvent presque plus.

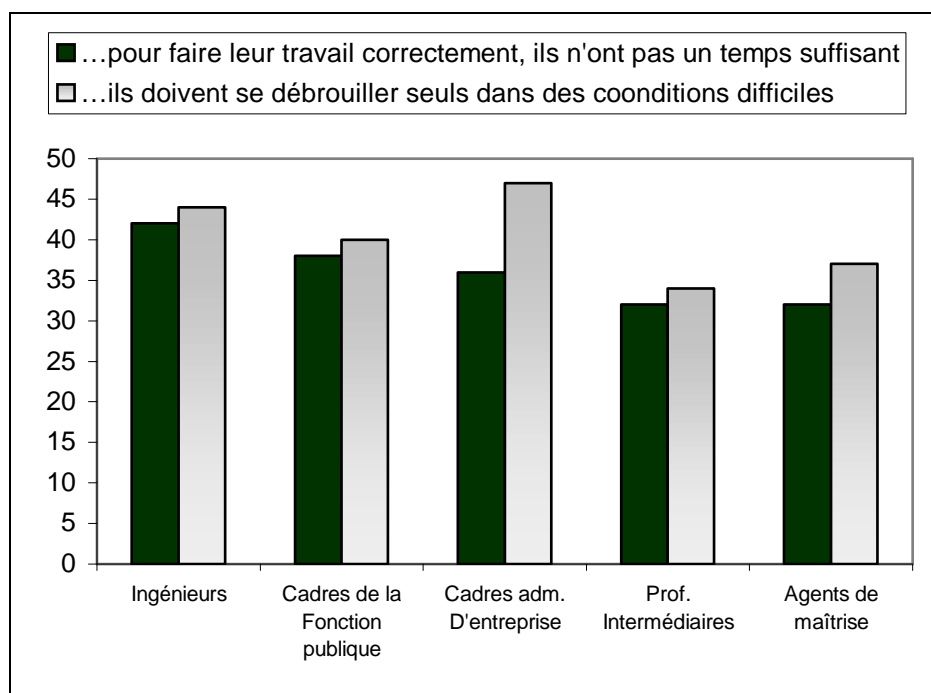
Car, toujours selon la DARES, le temps manque aux cadres pour faire correctement leur travail et ils sont souvent livrés à eux-mêmes dans des situations difficiles : respectivement 39 % et 44 % des cadres dans leur ensemble, 32 % et 34 % des professions intermédiaires et 32 % et 37 % des agents de maîtrise.

⁸⁰ Il s'agit du modèle « Demande-Autonomie au travail » de Karasek (1979). Celui-ci « repose sur l'hypothèse qu'une situation de travail qui se caractérise par la combinaison d'une demande psychologique élevée et d'une autonomie décisionnelle faible peut augmenter le risque de développer un problème de santé physique ou mentale », F. Derriennic et Michel Vézina, Intensification du travail et répercussions sur la santé mentale : arguments épidémiologiques apportés par l'enquête ESTEV, INSERM – Université Laval (cette étude conclut au « caractère pathogène sur le plan psychique d'une demande de travail élevée et d'une latitude décisionnelle faible »).

⁸¹ Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (European Foundation), 1997

Tous salariés confondus, ils sont de plus environ un quart à déclarer ne pas avoir de collaborateurs en nombre suffisant pour faire correctement leur travail.

Principales catégories de salariés déclarant que : (en %)



Source : MES-DARES, enquête Conditions de travail 1998

Les salariés reconnaissant le plus vif des tensions avec leur hiérarchie sont ceux qui ont des fonctions d'encadrement : la proportion est alors d'environ 41 % pour les cadres, professions intermédiaires et ouvriers. La même tendance se retrouve pour les tensions avec les collègues : là-aussi les fonctions d'encadrement sont un facteur négatif (mais les ouvriers sont beaucoup moins concernés ici).

Dans tous les cas, c'est donc la situation hiérarchique qui est source de tension : dès lors que l'on remplit le rôle d'interface entre la direction et les agents d'exécution, les risques sont accrus de vivre des tensions au travail. Dans ce cas, et même si les fonctions d'encadrement font de moins en moins partie de celles des cadres, cette population reste malgré tout une des plus exposées aux tensions.

Proportion de salariés déclarant vivre des situations de tension (en %)

	Ensemble	Avec des salariés sous ses ordres	Sans salariés sous ses ordres
Tensions avec la hiérarchie			
Cadres	36	40	29
Prof. intermédiaires	37	41	32
Employés	31	35	28
Ouvriers	32	41	29
Tensions avec les collègues			
Cadres	29	34	22
Prof. intermédiaires	27	34	22
Employés	26	28	22
Ouvriers	21	29	18

Source : MES-DARES, enquête Conditions de travail 1998

Il existe un autre type de tensions pouvant être subies au travail : celles avec les clients ou le public. On estime qu'environ les deux tiers des salariés sont en contact avec le public ou la clientèle. Parmi eux, la moitié sont exposés à des situations de tension. On peut donc dire qu'un tiers des salariés sont concernés par des tensions avec le public, en plus des autres types de tension auxquels ils peuvent être confrontés par ailleurs.

En guise de conclusion sur ce point, citons Michel Gollac, qui soulève une autre conséquence néfaste de l'intensification du travail : « *L'intensification du travail interdit (...) le retrait. Cela implique une espèce de polarisation de la subjectivité. Cela implique que l'esprit est envahi par les pensées du travail et ne peut pas y échapper. Cela entraîne une fragilisation extrême. Certains craquent. Beaucoup souffrent. Il y a en outre une espèce d'illusion générale. Les individus sont convaincus qu'ils craquent "à la longue". Ils s'investissent d'abord, puis ils "finissent par craquer".* »

Le management par le stress

En Europe, le stress au travail concerne 40 millions de personnes. On estime ainsi que 600 millions de journées de travail seraient perdues dans l'UE chaque année pour cause de stress. Cela correspond à un préjudice de plus de 20 milliards d'Euros par an.

Les cadres sont concernés. On serait même tenté de dire qu'ils sont tout particulièrement touchés, tant le stress semble étroitement lié à leur condition.

Selon un sondage CSA, jusqu'à 85 % des cadres éprouvent souvent ou de temps en temps du stress dans leur vie professionnelle. Et ils sont 86 % à estimer que le niveau de stress dans les entreprises a plutôt augmenté dans les dernières années.

Les causes de ce stress sont multiples mais restent principalement liées à une charge de travail trop élevée et/ou un temps insuffisant pour l'exécuter. Sans oublier non plus que tout ceci doit être fait dans un souci constant de qualité du produit et de satisfaction du client, et en respectant des impératifs financiers sans cesse plus stricts. Bref, les cadres doivent de plus en plus concilier l'inconciliable.

Les rapports au travail peuvent également être source de stress, sous forme de tensions avec la hiérarchie ou les collègues. C'est d'autant plus le cas si un cadre a effectivement des fonctions d'encadrement.

Proportion de cadres déclarant qu'ils vivent des situations de tension, selon qu'ils ont ou non des salariés sous leurs ordres. (en %)

Type de tensions	A des salariés sous ses ordres	N'a pas de salariés sous ses ordres
Tensions avec la hiérarchie	40	29
Tensions avec les collègues	34	22

Source : MES-DARES, enquête Conditions de travail 1998

Les tensions peuvent aussi apparaître entre collègues du même niveau hiérarchique, au sein d'une équipe de travail.

« *De toute manière, le travail est toujours à faire pour la veille.* »

On accepte beaucoup, tant que tout va bien. Mais dès qu'il y a le moindre grain de sable... Par exemple quand le cadre commence à revendiquer par rapport à la pression que l'entreprise lui met. A ce moment-là, c'est tout le cadre de travail qui se dégrade : les collègues vous regardent différemment, car c'est eux qui font les frais de votre attitude. Et bien sûr l'employeur en profite pour vous mettre encore plus de pression. Là, ça devient vraiment très très difficile à supporter. »

Femme de 38 ans, comptable

Les manifestations du stress sont certainement aussi variées que ses causes. Dans les deux tiers des cas environ, le stress d'un cadre aura des répercussions sur sa santé, physique aussi bien que mentale. A tel point que deux cadres sur cinq souhaitent quitter leur entreprise pour cause de stress excessif !

« Dans une période de pré-contentieux avec ma précédente société, j'ai subi de grosses pressions. Mes jours sont devenus des nuits, et mes nuits des jours. J'ai même dû consulter. Mais c'est n'était pas tant un stress subi en qualité de cadre, c'était plutôt un stress d'homme. »

Homme de 57 ans, consultant en informatique

« Oui, quand on parle du « stress des cadres », ça renvoie à quelque chose qui existe. Certains tombent dans un très gros tabagisme, alcoolisme, dans la consommation de psycho-actifs... Sans parler des conséquences sur la vie sociale, la vie familiale, les relations avec les collègues. »

Homme de 37 ans, DRH d'un groupe de conseil informatique

Autre source de stress au travail : la charge mentale. Les deux exemples qui suivent sont significatifs : le stress regroupe également le fait de ne pas savoir où on va dans la vie, de ne rien pouvoir prévoir à moyen et long terme, et de ne plus se situer par rapport à une norme d'entreprise.

« On dort moins bien-sûr, les cadres commerciaux surtout. Mais surtout on n'a aucune visibilité sur l'avenir, sur la carrière... On ne peut prévoir aucun gros investissement, comme une maison par exemple. A force, c'est usant. »

Homme de 38 ans, cadre commercial dans l'informatique

« J'ai beaucoup levé le pied, pris du recul. Mais ça ne m'empêche pas d'emporter du travail le week-end : il faut bien que je fasse mes résultats, les autres y arrivent bien sur la semaine, eux !

D'ailleurs ça m'amène à me poser des questions sur ce que je vaudrais vraiment, j'en viens à me dévaloriser... »

Homme de 53 ans, directeur commercial dans l'industrie pharmaceutique

CONCLUSION GENERALE

En imposant aux cadres de nouveaux outils de gestion, de nouvelles pratiques et de nouvelles formes d'implication, le processus de rationalisation cognitive n'a pas seulement bouleversé les fonctions et les missions des personnels d'encadrement, il a également contribué à redéfinir les comportements et les représentations qui, dans le travail même, fondent leur identité professionnelle.

Des quelques réflexions qui précèdent, il découle que la connaissance ne supprime pas, ni même ne se substitue au « travail proprement dit ». La division cognitive du travail tend au contraire à faire du travail un « acte réfléchi et réflexif » par l'intermédiaire duquel un individu est appelé par lui-même à juger produire, organiser ses propres capacités pour la réalisation d'un travail particulier.

Notons que cette « autonomie de la pensée » dévolue aux salariés dans la production n'est pas chose nouvelle, ni même propre aux cadres. Ce qui est nouveau, et manifeste au niveau du groupe cadre, vient de ce que cette autonomie procède d'une « activité pensante et réfléchissante » qui tend à se confondre, comme le dit A. Gorz, avec « un travail de production de soi » (Gorz, 2003, p.20). Autrement dit, le travail des cadres serait investi d'une temporalité qui se rapporterait non seulement aux fonctions ou aux missions qu'ils doivent accomplir mais également à leur personne, notamment à travers le temps et les capacités socio-cognitives que demande la résolution de problèmes contingents d'organisation, de conception ou de mobilisation des ressources disponibles (humaines ou matérielles). Or, à ce niveau, se situe précisément toute l'ambivalence du processus de rationalisation cognitive en cours :

En premier lieu, l'autonomie des cadres dans le travail doit être considérée autant comme une zone d'activités ou de décisions discrétionnaire, faite de libre arbitre voire d'arbitraire, que comme une composante temporelle constitutive de logiques d'action, collectives le plus souvent, et ayant pour finalité

Une nouvelle logique de travail rationnelle et individualiste

En effet, on observe une désimplication quasi-totale des cadres vis-à-vis de leur entreprise due notamment à la perte de substance de leur mission-fonction, vidée de sens par un

résultat-prix défini. Les cadres n'encadrent plus car « les sphères unitaires de l'encadrement tendent à s'effacer » selon J.Ruhlmann⁸² :

le paradigme taylorien qui s'imposait pour séparer concepteurs et exécutant, est déplacé par la remise en cause de la hausse des services et de la révolution informatique ;

La rationalité économique actuelle faisant appel à une production de plus en plus normée, incite les organisations à avoir recours à des contrôles qualité, par la garantie de produits normés et standardisés. Comme le dénonce G.Duval, « Taylor rattrape les cols blancs »⁸³, les postes informatiques sont les machines à la chaîne de demain. La production de chaque individu se base sur son temps passé devant un écran informatique.

- la majorité de l'emploi des cadres est désormais fondée sur l'expertise de plus en plus certifiée, par des diplômes supérieurs, et connaît une nouvelle forme de prescriptions et de contraintes généralisées par une forme de travail aux tâches plus élevées ;
- la disjonction entre performance financière, les retombées salariales (stabilité générale de l'augmentation et dispositif de l'individualisation) et l'éloignement des centres de décision, instaurent une relation à l'emploi de plus en plus encadrée, contractualisée par la définition d'objectifs et d'obligations de résultats qui scandant la surcharge de la vie professionnelle, incitent à des revendications salariales et à la réduction du temps de travail.

La précarisation touche aujourd'hui tout le monde, c'est un fait. Plus personne ne peut, d'emblée, prétendre pouvoir y échapper. En tout cas, les cadres ne le peuvent plus, et c'est résolument une nouveauté qui ne va pas sans modifier profondément et, gageons le, durablement, leur relation d'emploi et le contrat traditionnel qui les liait à l'entreprise.

Ainsi, un cadre se devait auparavant d'être un salarié qui ne comptait pas ses heures, à qui presque il ne serait même pas venu à l'idée de le faire. C'est terminé. Les cadres d'aujourd'hui entendent bien, non pas bénéficier réellement des 35 heures – ils ne sont pas dupes – mais au minimum que leur vie extra-professionnelle ne doive pas systématiquement passer au second plan. Car si, traditionnellement toujours, un cadre ne comptait pas ses heures, c'est qu'il bénéficiait de contreparties importantes.

La première de celles-ci était une rémunération très nettement supérieure à la moyenne. Sans non plus sombrer dans le misérabilisme, ceci aussi est en voie de disparition : leur rémunération étant sensiblement stable, c'est leur pouvoir d'achat qui s'effondre ; mais surtout, l'introduction quasi-généralisée d'éléments de calcul sur lesquels ils n'ont aucune prise accroît, s'il en était besoin, leur sentiment d'incertitude.

Les autres éléments distinctifs des cadres que sont l'assurance d'une carrière « toute tracée » et la reconnaissance sociale que confère le statut, sont tout autant menacés. En effet, avant de penser à leur carrière, ils privilégient l'emploi tout court et ils ont bien conscience que leur sacro-saint statut ne les protège plus de rien.

A vrai dire, seules les questions de leur charge de travail et de leur stress ne font pas regretter aux cadres actuels la situation de leur aînés : leurs conditions de travail sont encore pires.

⁸² P.Bouffartigue prenant une citation de J.Ruhlmann, « Les cadres », in J.P.Riox et J.F.Sininelli, *La France d'un siècle à l'autre 1914-2000. Dictionnaire critique*, Hachette Littérature, 1999, p.531.

⁸³ Article de G.Duval in « Alternatives Economiques », janvier 1993.

Pourtant, une vérité se fait jour à mesure que l'on se penche sur la précarisation du travail des cadres. Une vérité qui revient comme un leitmotiv dans chacun des aspects de cette précarisation et semble, selon nous, donner entièrement raison à C.Falcoz quand il écrit que « *la segmentation par le potentiel est une nouvelle source d'éclatement de la population des cadres* »⁸⁴.

En effet, il ne vous a pas échappé qu'il est partout question des « hauts potentiels », aussi bien dans les chiffres que dans la bouche des cadres rencontrés et, surtout, qu'ils apparaissent comme les derniers et désormais les seuls à cristalliser les attributs des « cadres à l'ancienne ».

Eux seuls voient leur rémunération augmenter. Eux seuls conservent l'intégralité de leurs prérogatives, tant décisionnelles que hiérarchiques. Eux seuls peuvent se targuer d'avoir des perspectives de carrière. Eux seuls bénéficient en priorité de tous les moyens disponibles pour évaluer et mettre à jour leurs compétences. Eux seuls sont dotés des artifices qui donnent un semblant de valeur à leur statut.

Bien sûr, eux seuls se doivent d'être totalement fidèles à leur entreprise. Eux seuls doivent faire preuve d'une disponibilité absolue. Eux seuls doivent élever au plus haut rang le discours de l'entreprise. Enfin, eux seuls doivent tout donner à l'entreprise, lui consacrer tout leur temps.

Pour caricatural que puisse être ce discours, force est malgré tout de reconnaître qu'il existe aujourd'hui deux courants inverses à l'œuvre au sein de la population cadre.

- D'un côté, ceux qui étaient déjà en haut et qui se positionnent progressivement plus haut encore. Que l'on parle d'eux en termes de « haut potentiel », de cadres dirigeants ou autre, ils n'en sont pas moins les seuls à être choyés par les entreprises, à être les seuls qui comptent en tant que cadres.
- Et de l'autre côté, tous ceux qui ne sont « que » des cadres n'en finissent pas de se rapprocher sans cesse de l'ensemble des salariés. Ils s'en rapprochent sur le strict plan matériel tout d'abord : dans leur travail, de moins en moins les sépare des professions intermédiaires, qui eux-même sont de plus en plus proches des employés. Mais c'est surtout sur le plan psychologique que la frontière entre cadres ordinaires et non-cadres devient de plus en plus ténue. Tous les cadres interrogés l'ont dit : pour eux, être cadre ne change rien. Les sondages le disent également, quand ils nous apprennent que de plus en plus de cadres se déclarent prêts à une plus forte mobilisation ou prévoient la disparition du statut.

Car au final c'est bien de cela qu'il s'agit : est-ce qu'il est toujours opportun de parler des cadres aujourd'hui, tant cette population apparaît de plus en plus coupée en deux ? La réponse est oui, évidemment. Car au-delà du démantèlement d'un groupe et de l'arrivée d'une nouvelle terminologie dans laquelle seuls les anciens « cadres supérieurs » sont encore des cadres et les autres cadres des salariés ordinaires, ce sont plus de trois millions de personnes qui sont concernées. Plus de trois millions de personnes dont l'emploi est devenu incertain, dont les conditions de travail se dégradent sans cesse. Plus de trois millions de personnes qui ne savent pas où elles se situent aujourd'hui, et encore moins demain. Cela mérite qu'on s'y intéresse.

⁸⁴ C. Falcoz, op. cit.

ANNEXE : FICHES D'ENTRETIEN

Entretien n°1 :

Homme de 57 ans
Titulaire d'un doctorat
Consultant dans une société de conseil en informatique (180 personnes)
18 mois d'ancienneté dans cette société
Nombre de personnes encadrées : 0

Entretien n°2 :

Homme de 38 ans
Titulaire d'un BTS
Programmeur dans une société d'électricité industrielle (15 personnes)
18 ans d'ancienneté dans cette société
Nombre de personnes encadrées : 0

Entretien n°3 :

Homme de 37 ans
Titulaire d'un DESS
DRH dans un groupe d'informatique (5.000 personnes)
4 ans d'ancienneté dans cette société
Nombre de personnes encadrées : 6

Entretien n°4 :

Femme de 38 ans
Titulaire d'un BTS
Comptable dans une société de matériel de bricolage (100 personnes)
7 mois d'ancienneté dans cette société
Nombre de personnes encadrées : 3

Entretien n°5 :

Homme de 38 ans
Titulaire d'un DEUG
Cadre commercial dans une société d'informatique (130 personnes)
3 ans d'ancienneté dans cette société

Nombre de personnes encadrées : 8

Entretien n°6 :

Homme de 53 ans

Titulaire d'un diplôme Bac +7

Directeur commercial dans l'industrie pharmaceutique (3.500 personnes)

12 ans d'ancienneté dans cette société

Nombre de personnes encadrées : 25

BIBLIOGRAPHIE

Norbert Alter, La crise structurelle des modèles d'organisation, Sociologie du Travail, n°1, 1993, Dunod, Paris

Valérie André-Roux et Sylvie Le Minez, Valérie André-Roux et Sylvie Le Minez, Dix ans d'évolution du chômage des cadres, Données Sociales, INSEE, Paris 1999

Michel Andrieu, Un meilleur avenir pour le travail ?, L'Observateur OCDE, octobre 1999

A. F. Bailly, L. Cadin et V. de Saint-Giniez, Les carrières « nomades » : recherche empirique et apports pour la GRH éclatée, Economica, Paris 1999

Xavier Baron, Face aux 35 heures : du statu quo aux solutions porteuses de risque, Personnel, n°401, juillet 1999

Rachel Beaujolin, Outils de gestion et prise de décision en matière de réduction des effectifs, Travail, n°34, 1995

Rachel Beaujolin, Les vertiges de l'emploi, Grasset/Le Monde, 1999

P. Besson, Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation, Vuibert, série Vital Roux, 1997

Luc Boltanski, Les cadres, la formation d'un groupe social, Edition Minit, Paris 1982

Luc Boltanski et Eve Chiappello, Le nouvel esprit du capitalisme, Nrf Essais, Gallimard, 1999

P. Boronat et F. Canard, Management par la Qualité Totale et changement organisationnel, Economica, 1999

Paul Bouffartigue, Les cadres : la fin d'une figure sociale ?, Faire Savoirs, LEST-CNRS, juin 2001

Paul Bouffartigue, Les cadres : la déstabilisation d'un salariat de confiance, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, 1999

- Paul Bouffartigue, Le temps de travail des cadres : enjeux, potentialités, perplexités, Stratégies des Ressources Humaines, n°10, février 1995
- Paul Bouffartigue et P. Bocchino, Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail, Travail et Emploi, n°74, 1998
- Paul Bouffartigue et C. Gadéa, Sociologie des cadres, Collections Repères, n°290, La Découverte, 2000
- M. Capet, La confiance des salariés dans le patron, Economies et Sociétés, série Sciences de gestion, n°8-9, 1998
- Robert Castel, Les pièges de l'exclusion, Y a-t-il des exclus ? L'exclusion en débat, dans Lien social et politique, RIAC, n°34, automne 1995
- Robert Castel, Les métamorphoses de la question sociale, Ed. Fayard, 1995
- Centre d'Etudes de l'Emploi, Les attitudes des cadres face à la réduction du temps de travail, Quatre pages, janvier 2003
- Michel Cézard, Sylvie Hamon-Cholet, Travail et charge mentale, Premières synthèses, DARES, 1999
- Michel Cézard et Jean-Louis Dayan, Les relations professionnelles en mutation, in Données Sociales, 1999
- B. Charles-Pauvert, Concilier implication organisationnelle et relation d'emploi flexible ?, Economica, 1998
- F Charrue et C. Midler, Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles, Revue Française de Gestion, janvier-février 1994
- F. Cochoy, G. de Terssac, Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective, Sciences de la Société, n°46, février 1998
- Elie Cohen, L'année des fusions acquisitions et les restructurations d'entreprise, in Chroniques économiques, Les grands dossiers 1999, Le Cercle des Economistes Paris, Ed. Descartes et Cie
- Commissariat général du Plan, Chômage, le cas français, Rapport au premier ministre, mai 1997
- Thomas Coutrot, L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?, La Découverte, 1998
- G. Dang Nguyen, P. Petit et D. Phan, Les enjeux économiques de la société de l'information, Communication et Stratégies, n°28, 4^{ème} trimestre, 1997
- DARES, Les effets de la RTT sur les modes de vie : qu'en pensent les salariés un an après ?, Premières Synthèses, mai 2001

Violaine Delteil et Patrick Dieuaide, Les cadres à l'épreuve du changement organisationnel, IRES, juin 2001

Armand Derhy, A quelle logique obéissent les vagues de fusions et acquisitions ?, Revue française de gestion, n°122, janvier-février 1999

F. Derriennic et Michel Vézina, Intensification du travail et répercussions sur la santé mentale : arguments épidémiologiques apportés par l'enquête ESTEV, INSERM – Université Laval

A. Desreumaux, Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, Revue Française de Gestion, février 1996

Léon Douet, Du quadrillage militaire au quadrillage managérial, in *Encyclopédie du management*, France expansion, CESA, 1973

S. Dumartin, L'ordinateur divise encore les mondes professionnels, INSEE Première, n° 651, juin 1999

C. Falcoz, La segmentation par le potentiel : une nouvelle source d'éclatement et de contrôle de la population des cadres ?, Association Française de Gestion des Ressources Humaines, septembre 1998

D. Fermanian, Le temps de travail des cadres, INSEE Première, n°671, août 1999

Henry Ford, Ma vie et mon œuvre, 1925

J. Freyssinet, Le temps de travail en miettes, Ed. de l'Atelier, Paris, 1997

Yves Goudrault, La norme d'assurance qualité ISO 9000, l'autonomie des travailleurs et le taylorisme, thèse de doctorat, université Laval, 2001

Frederick Herzberg, The motivation to work, 1959; A la recherche des motivations perdues, 1968

J P. Juès, Les cadres en France, PUF, 1999

Med Kechidi et Roland Pérez, Les fusions et acquisitions en France et dans le monde (1997-1999), LEREPS/GRAAL

Jacques Kergoat (sous la direction de), Le monde du travail, Ed. la Découverte, 1998

J. Laufer, La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise, Flammarion, 1982

Jean-François Laville, Participation des salariés et travail productif, Sociologie du Travail, n° 1, 1993

A. Lelaube, Une catégorie en voie de banalisation, Les Cahiers des Générations, n°5, 1998

Sylvie Lemaire, L'entrée dans le supérieur, Données Sociales, INSEE, 1999

Danièle Linhart, A propos du post-taylorisme, Sociologie du Travail, n°1, 1993

- Danièle Linhart, Travail en miettes, citoyens déboussolés, Le Monde Diplomatique, juin 2002
- J. Lojkine, Vers une précarisation des cadres, in L'emploi, l'entreprise et la société, Economica, 1990
- Paul Löwenthal, L'économie politique, entre rationalité et responsabilité, INRA
- Olivier Marchand et Claude Thélot, Le travail en France, 1800 – 2000, Essais et Recherches, Nathan
- Elton Mayo, The human problems of an industrial civilization, McMillan, 1933
- P. Moati, Les nouvelles logiques productives, le travail et l'emploi, Economies et Sociétés, Série Débats, n°5-6, 1998
- S. Monchatre, Les déroulements de carrière en entreprise : variations sur le thème de l'anticipation. Le cas des techniciens et cadres, Sociologie du Travail, n°1, 1998
- Neuville, La qualité en question, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1996
- Alain Pichon, La précarisation du travail des cadres, techniciens et ingénieurs : de l'homogénéisation à la différenciation sociale, Travail et Emploi n°80, septembre 1999
- S. Pochic, Aspects du chômage des cadres : la déstabilisation des stables ?, LEST-CNRS, novembre 1998
- G. Regnault, Les relations cadres-entreprises. Après un long mariage heureux, éviter le divorce, L'Harmattan, 1998
- R. Reix, Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ?, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1999
- D. Segrestin, La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production, Revue d'Economie Industrielle, n°75, 1^{er} trimestre, 1996
- Dominique Schnapper, L'épreuve du chômage, Gallimard, collection « Idées », 1994
- François Singly et Claude Thélot, Gens du privé, gens du public : la grande différence, Ed. Dunod, Paris 1989
- Adam Smith, Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations, Paris, PUF, 1995
- M. Spielmann, Quel avenir pour les cadres ?, L'Harmattan, 1997
- Frederik Winslow Taylor, Principles of scientific management, 1912
- M. Tremblay et B. Sire, Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?, Revue Française de Gestion, novembre-décembre 1999

UCI-FO, Femme et Cadre, Agence d'objectifs FO-IRES, été 2003

UCI-FO, Construction d'un panel représentatif de la population des cadres et ingénieurs, Agence d'objectifs FO-IRES, juin 2002

Antoine Valeyre, Les formes d'intensification du travail industriel et leurs déterminants, Centre d'Etudes de l'Emploi, novembre 2002

Serge Volkoff, L'encadrement : de la catégorie statistique à la fonction exercée, Economie et Statistique, n°204, 1987

Serge Volkoff et Michel Gollac, Les conditions de travail, Paris, La Découverte, 2000

Joseph Wresinski, Grande pauvreté et précarité économique et sociale, rapport au Conseil économique et social, 1987