

UCI-FO
Union des Cadres et Ingénieurs
Force Ouvrière

**Transformations des conditions de travail
des cadres et perceptions différenciées du
climat social en entreprise:**

Etude d'opinion à partir d'un sondage auprès d'un
panel de cadres du secteur privé

Eric PERES

Décembre 2001

Sommaire

Introduction

Première partie : Positionnement méthodologique et données élémentaires sur la population des cadres

Chapitre I : Préalables méthodologiques sur le panel

1 – La construction du panel et la collecte d'information

- La construction du panel cadre
- Le questionnaire
- Les entretiens

2 – La mise en forme du panel

- La grille d'échantillonnage
- Les choix opérés dans l'analyse des résultats

Chapitre II : Sociographie élémentaire de la population des cadres

1 – Evolutions des effectifs et de l'emploi des cadres

- Effectifs et Typologie des fonctions occupées
- Evolution du chômage des cadres

2 – Structure par âge, sexe et niveau de formation

- Jeunes cadres et cadres promus
- Féminisation de l'encadrement
- Les cadres des salariés de plus en plus diplômés

3 – Répartition dans les entreprises et sur le territoire

- Six cadres sur dix dans le secteur tertiaire
- Cinq cadres sur dix en région parisienne
- Un cadre sur quatre dans les petites entreprises

Deuxième partie : Analyse des résultats du panel cadre et propositions interprétatives

Chapitre I : Identité et carrière professionnelles

- 1- Les cadres entre devenir et banalisation de leur statut**
Les caractéristiques du travail des cadres
La banalisation d'un statut
- 2- Transformations du rôles et de la place du cadre**
Du contrôle à l'animation
Les cadres acteurs ou sujet du changement ?
- 3 - La carrière professionnelle : la mobilité comme passage obligé**
Cas de figure
Les raisons d'une mobilité et la perspective de carrière

Chapitre II : De l'appréciation de l'état d'esprit au malaise des cadres

- 1 – Entre confiance et défiance**
Quelques propos sur le malaise
- 2 – Les principales préoccupations des cadres**
la charge de travail, préoccupation croissante
déséquilibre contribution/rétribution
les cadres face au chômage

Chapitre III : Les conditions de travail : entre autonomie et prescriptions

- 1 – La prescription du travail aux cadres**
- 2 – Détérioration des conditions de travail**
Renforcement des contraintes professionnelles
Travail et stress

Chapitre IV : Les cadres et la mise en œuvre des 35 heures

- 1 – Le temps de travail des cadres**
- 2 – Les cadres aspirent aux 35 heures**
- 3 – Les modalités retenues dans l'application des 35 heures**
- 4 – Les 35 heures et leurs effets**
les 35 heures et les salaires
les 35 heures et les conditions de travail
les 35 heures et la création d'emploi

Chapitre V : Climat social et action collective

- 1 – Un climat de tension**
Le rémunération comme principale revendication
Encadrement et action syndicale
- 2 – Des revendications à l'action syndicale**
Les éléments d'une proximité salariale

Conclusion

Bibliographie

Annexe

INTRODUCTION

Le temps de travail des cadres est plus élevé que la moyenne ! les cadres tiennent à leur liberté, mais ils font l'apprentissage de son caractère relatif ! ils ont des responsabilités, mais ils savent qu'ils ne sont plus aussi indispensables ! Non, ils ne refusent pas l'idée de travailler moins, mais à condition de travailler mieux ! C'est ce que révèle la présente enquête menée par l'UCI-FO auprès d'un panel de cadres actifs du secteur privé.

"Les trente-cinq heures ne peuvent concerner les cadres est-il souvent affirmé ! " Qu'en est-il de cette affirmation ? Quel sort les premiers accords sur la réduction du temps de travail ont-ils réservé à cette population bien particulière ? Si le brouillard des débuts s'est un peu dissipé avec l'attribution de jours de congé supplémentaires, l'ouverture de comptes épargne-temps ou même le décomptage en jours plutôt qu'en heures, il n'empêche que les questions restent encore nombreuses.

C'est donc en privilégiant l'approche sociologique que l'UCI-FO a essayé de comprendre comment les cadres vivent " leur travail, leur rapport au temps ".

Désormais touchés par le chômage, les cadres font aujourd'hui les frais des plans sociaux et des restructurations. L'équilibre contribution / rétribution rompu, le malaise et le doute s'installent parmi les cadres. La précarité de l'emploi et le manque de visibilité dans l'évolution des carrières participent alors avec le développement des politiques de segmentation de la catégorie et des politiques individuelles de rémunération à cette perte de confiance. Gestion à court terme, rythmes soutenus, exigence de résultats et dégradation des moyens mis à leur disposition en rapport aux objectifs fixés sont désormais l'ordinaire de l'univers professionnel des cadres. La conquête de l'autonomie laisse place à l'isolement...le plaisir à la souffrance. Sans compter que les modèles de management d'entreprise – reengineering, downizing, outsourcing, coaching,...- appellent plus souvent les cadres à gérer l'ingérable: l'excellence ou l'exclusion.

Dans un tel contexte, le passage aux 35 heures est un sujet sensible, car il touche à des thèmes potentiellement conflictuels : course à la productivité, modération salariale, flexibilité accrue, management moins présent.

Négocier sur l'ARTT conduit alors repenser l'organisation et les méthodes de travail, ainsi que l'articulation entre efficacité personnelle et efficacité collective. Projet complexe, long et difficile.

Souvent exclus des réflexions, du périmètre d'action, dans les accords de RTT signés précédemment, les cadres sont cette fois-ci concernés par les effets de l'aménagement et de la réduction du temps de travail. D'autant plus qu'au-delà de la simple problématique de gestion du temps, qu'il faut bien évidemment traiter, les entreprises visent un recentrage sur les missions à forte valeur ajoutée, et notamment un redéploiement des tâches au sein des équipes.

Première partie : Positionnement méthodologique et données élémentaires sur la population des cadres

L'objectif recherché dans la présente étude est de situer à l'aide d'un questionnaire auto-administré, les interrogés et leurs opinions tout en précisant les facteurs qui participent de ce changement. Dans cette configuration, le panel offre l'avantage d'identifier les sujets et par la même de rendre plus accessible les facteurs de changement ainsi que les conditions d'émergence.

Chapitre I : Préalables méthodologiques sur le panel.

L'option méthodologique doit satisfaire les exigences d'une approche sociologique permettant d'identifier l'incidence de la situation objective de travail.

L'hypothèse centrale qui structure la problématique et engage la méthodologie est la suivante : ceux sont les modes d'interactions entre l'évolution des processus organisationnels et les conséquences sur la construction ou la fragilisation de l'identité professionnelle induites par les situations de travail qui rendent compte de la capacité des cadres à être des sujets-acteurs de leur avenir ou au contraire déterminent des conduites de retrait, de repli sur soi.

1 - La construction du panel et la collecte d'information

L'étude " Cadres et rapports au travail " réalisée en 1999 et dont le but fut de recueillir des données, des informations concernant l'univers de travail des cadres et des ingénieurs ainsi que leurs rapports avec l'activité syndicale, a permis de dresser les contours d'un vaste univers de pratiques et de représentations socio-professionnelles d'une catégorie de salariés au cœur des transformations du monde du travail.

Forte de ces analyses, la présente étude vise à conserver le même échange avec les cadres et ce tout en mesurant l'existant de leur activité professionnelle.

Son ambition est de constituer un instantané de l'opinion des cadres appliqué à la problématique du rapport au travail et de son organisation. Elle vise à ce que les cadres communiquent au sujet de certaines de leurs activités et perceptions humaines de leur environnement professionnel. Il est essentiel pour ne pas dire impératif de veiller à ce que les interrogés soient concernés par la problématique afin d'éviter que le sondage ne s'applique à des sujets n'ayant aucune opinion proprement dite.

Au delà des difficultés que sont la collecte des individus destinés à faire partie de l'échantillon, la formulation des questions et de leur ordre de passation, ainsi que l'utilisation des résultats du sondage, le problème technique des individus qui échappent au sondage – par simple refus ou par cause de non contact – reste entier. Cette situation tend à réduire le groupe des interrogés au seul segment social de celui qui accepte le sondage, ce même segment qui produit la prétendue " opinion publique ". il ne s'agit pas ici des personnes qui répondent " ne sait pas " mais bien tous ceux qui au delà de cette position refusent toute participation au sondage.

A défaut de preuve nous partons du principe que ce groupe de cadres constitue un groupe socialement cohérent, ayant en commun des variables sociologiques ou psychosociologiques importantes

➤ La construction du panel

La construction d'un panel composé de cadres du secteur privé est l'option que nous avons retenue. L'objectif étant de pouvoir constituer à l'aide d'une enquête par

questionnaire auprès des secteurs privé et semi-public un panel suffisamment représentatif – selon la méthode des quotas - et contrôlable.

La technique du panel¹ consiste à répéter selon une fréquence déterminée une série d'entretien auprès d'une population préalablement définie.

Le but étant d'étudier et d'apprécier l'évolution des changements des opinions et des attitudes. Il ne s'agit pas d'une mesure au sens précis d'une échelle d'attitudes mais d'une technique qui vise à mesurer les évolutions dans le temps.

Les négociations sur l'aménagement et la réduction du temps de travail dans les fonctions publiques n'ayant que très peu abouties au moment du lancement de notre enquête, il nous est apparu opportun de limiter la présente étude aux cadres du secteur privé. D'autre part les cadres de l'agriculture (coopérative, mutualité,....) aux caractéristiques propres, notamment sur le plan syndical (faible représentation dans la population active française) ont été également exclus

8 variables ont été retenues : sexe, âge, taille de l'entreprise, formation, fonction, secteur d'activité, rémunérations et adhésion syndicale.....

¹ Que faut-il penser d'un tel système de collecte d'information ?

Par rapport à l'enquête transversale, le panel présente plusieurs avantages :

- il assure une continuité dans les mesures ; il n'est pas perturbé par des événements accidentels ou intentionnels; il permet de dégager les tendances d'évolution
- il fournit une observation complète des comportements de chaque individu en fonction du temps
- bien que son coût global soit plus important (en raison de sa permanence), il fournit un volume d'information plus important pour un coût donné
- inutile enfin de rappeler qu'il évite certaines difficultés liées aux enquêtes par interviews : erreurs dues au souvenir, biais d'échantillon dus aux jours ou aux heures d'interviews, etc.

A l'inverse, il faut reconnaître que le panel présente certains inconvénients. A savoir :

- l'acceptation du panel risque d'être liée à certaines caractéristiques individuelles, ce qui peut être source d'un biais d'échantillon
- la participation au panel peut modifier graduellement les réponses ;
- des hypothèses doivent être faites sur les personnes qui ont omis de répondre doit-on leur affecter le taux moyen mesuré sur les répondants ? ou un taux plus faible ? ou même les considérer comme non-panelistes ?
- la structure de l'échantillon doit être contrôlée de façon permanente et ce à deux niveaux successifs (quotas de recrutement et quotas de redressement), par référence aux statistiques;
- les taux de réponse doivent être surveillés avec soin. Ils peuvent l'être de 80 à 90 % en début de panel, et atteindre 70 à 80 % au bout de six semaines.
- des contrôles sur les panélistes doivent être effectués, en cours de panel ou après la fin de la panélisation, et dans chaque vague d'enquête (20 à 30 % des panélistes peuvent ainsi être revisités)
- l'échantillon doit être renouvelé graduellement (un tiers toutes les deux semaines et non en totalité toutes les six semaines) : cette procédure neutralise l'influence éventuelle de la panélisation sur les comportements, et atténue l'incidence des changements d'échantillon,

On peut aussi réaliser périodiquement des enquêtes méthodologiques destinées à analyser la structure de l'échantillon : enquête comparative entre panélistes et non-panélistes, enquête comparative entre acceptants et refusants.

➤ Le questionnaire

35 000 questionnaires² ont été adressés en novembre 2000 aux différentes Fédérations syndicales et Unions Départementales Force Ouvrière, les abonnés à la lettre de l'UCI-FO et les différents acteurs institutionnels (écoles, associations, ministères, organismes paritaires....).

Le questionnaire (cf. annexe) comporte 59 questions réparties en 8 rubriques : *Etat d'esprit, Conditions de travail, Mobilité, Identité, 35 heures, Rémunération, Action syndicale, Informations complémentaires*

Des entretiens téléphoniques avec les responsables syndicaux et leurs correspondants cadres ont facilité la distribution et permis à l'aide de la grille d'échantillonnage fournie un " ciblage " plus précis dans l'envoi des questionnaires. L'objectif est d'obtenir au niveau de chaque fédérations professionnelles – branche d'activité – et des unions départementales – niveau interprofessionnel – des échantillons de taille réduite pouvant être agrégés et faciliter sans trop de perte la constitution d'un panel représentatif de cadres.

Il convient de préciser que l'envoi aux Fédérations et Unions Départementales se fait par envoi groupé. Il nous est donc impossible techniquement de connaître la quantité exacte des questionnaires adressés aux intéressés. L'appréciation du taux de retour en est donc plus délicate.

Au total, au début du mois de mars 2001, 2 480 questionnaires nous ont été retournés . Soit sur la base de 35 000 exemplaires, un taux de retour de 7,57%. Ce taux est faible au regard de la taille de la population cible. Cependant si l'on tient compte de l'importante déperdition au niveau des Fédérations et plus particulièrement au niveau des Unions Départementales notamment lorsque ces dernières ne recensent que peu de cadres dans leur zone géographique – 50% des cadres travaillent en région parisienne – ce taux de retour est sans doute plus élevé.

➤ les entretiens

10 entretiens – 7 hommes et 3 femmes - de courte durée réalisés au cours de la période auprès de cadres des secteurs bancaire, conseils, informatique et industrie ont enrichi les données descriptives.

L'expérience des intéressés montrent qu'on ne peut se suffire d'une simple explication. Les situations de travail si différentes et si complexes à la fois révèlent la pertinence d'une analyse de la dégradation en terme d'écart entre le travail réel et le travail prescrit.

² Au niveau du questionnaire, il fut indispensable d'en faciliter la lisibilité. Ce souci méthodologique s'est traduit par une architecture ressortant d'avantage la taille des caractères, la lisibilité des titres et des rubriques.

Les questions abordant une même thématique apparaissent sur la même page et les thématiques sont séparées les unes des autres.

Les questions ouvertes et les entretiens ont offert aux enquêtés la possibilité de s'exprimer sur les sujets liés à ces processus de transformation des conditions de travail.

Cette démarche autorise une expression des représentations de l'univers professionnel des cadres notamment au niveau du rapport à la routinisation du travail, la charge croissante, l'absence de moyens, le manque de personnel, la détérioration des relations de travail notamment avec la hiérarchie.

2- La mise en forme du panel.

De cette banque de données nous avons sélectionné en tenant compte de la grille d'échantillonnage 1 000 répondants. Ils ont constitué le panel représentatif des cadres et servis de base au sondage.

➤ La grille d'échantillonnage

La grille d'échantillonnage présentée ci-dessous répond au principe de la méthode des quotas permettant de reconstituer un modèle réduit d'une population préalablement identifiée en fonction de variables descriptives de l'univers professionnel des cadres (le revenu, la fonction, le niveau de formation, taille des entreprises, etc.). Les quotas ont été fixés à partir du dernier recensement de 1999, de l'enquête du ministère du Travail sur la Structure des emplois en 1995 " et de l'échantillon APEC.

Grille d'échantillonnage	
Age	%
<i>Moins de 30 ans</i>	10
<i>30 - 39 ans</i>	20
<i>40 - 49 ans</i>	40
<i>50 - 59 ans</i>	20
<i>60 ans et plus</i>	10

Sexe	
<i>Hommes</i>	70
<i>Femmes</i>	30
Niveau de formation	
<i>CAP, BEP....</i>	10
<i>Bac</i>	10
<i>DEA, DESS,</i>	15
<i>Ecoles</i>	20
<i>Sans Formation</i>	20
	20
	05
Région	
<i>Paris</i>	50
<i>Province</i>	50
Taille de l'entreprise	
<i>Moins de 50</i>	50
<i>50 à 499 salariés</i>	30
<i>Plus de 500</i>	20

Structure de l'échantillon

Variables	Effectifs (n)	%
Age	1 000	100
Moins de 30 ans	50	5
30 - 39 ans	160	16
40 - 49 ans	370	37
50 - 59 ans	380	38
60 ans et plus	40	4
Sexe	1 000	
Hommes	700	70
Femmes	300	30
Niveau de formation		
CAP, BEP....	120	12
Bac	190	19
Bac+2	200	20
Licence, Maîtrise	220	22
DEA, DESS,	240	24
Ecoles	10	1
Sans Formation	20	2
Région		
Paris	290	29
Province :	710	71
Dont		
<i>Sud Ouest</i>	170	17
<i>Rhône Alpes</i>	140	14
<i>Ouest</i>	120	12
<i>Nord</i>	90	9
<i>Sud Est</i>	80	8
<i>Est</i>	60	6
<i>Centre</i>	50	5
Taille de l'entreprise		
Moins de 20	80	8
20 à 100 salariés	110	11
100 à 500	150	15
Plus de 500 salariés	660	66

➤ les choix opérés dans l'analyse des résultats

L'analyse des résultats statistiques porte généralement sur des chiffres globaux. Elle vise à donner un ordre de grandeur et se limite à des hypothèses sur les variations observées voire les différenciations selon les variables que nous avons retenues telles que l'âge, le niveau de rémunération et la taille de l'entreprise.

De même qu'il fut juger opportun d'introduire des espaces de questionnement sur le vécu , l'analyse des entretiens n'a pas donné lieu à une analyse de contenu, plus intéressante sur le plan méthodologique mais aussi plus lourde à gérer dans la présente étude. L'analyse s'est donc limitée à l'étayage subjectif des données descriptives.

Les comparaisons entre âge à une date donnée portent sur des populations différentes, qui ne sont pas nées la même année, qui n'ont pas vécu – pour les plus jeunes – les mêmes périodes de l'histoire de la société dans laquelle ils vivent. Il convient à ce titre d'un prudent lors des analyses.

Les données qui se réfèrent aux conditions de travail sont telles que les salariés les perçoivent. Elles ne reposent donc pas sur des mesures objectives de définition de postes ou d'analyses ergonomique. Elles sont issues des déclarations des salariés. Bien que l'approche se situe au niveau d'une enquête d'opinion, nous avons souhaité posé plusieurs questions pour permettre par recoupement de limiter les incertitudes quant à l'appréciation de certains concepts tel que celui de “ charge de travail ”. Bien que les facteurs de pénibilités sont strictement complexes à mettre en forme et demeurent très souvent liés à l'ambivalence du concept qui peut conduire soit à un jugement négatif si l'intéressé l'associe uniquement au risque qu'il encoure au regard de l'activité de l'entreprise qui l'employé (risque financier,....) ou positif si l'intéressé sollicite le registre de la responsabilité

Chapitre II : Sociographie de la population “ cadre ”

1 - Evolution des effectifs et de l'emploi des cadres

En quinze ans, la population active occupée est passée de 21 millions à plus de 22 millions d'actifs soit une progression de 4.6% contre 6.5% pour la population active³. La population active occupée croît donc moins rapidement que la population active depuis le début des années 80. Il faut rapprocher ce constat de l'effet d'une régression du modèle dominant de l'emploi salarié à temps plein et à durée indéterminée. Le développement endémique du chômage, conjugué au développement des formes atypiques d'emploi (stages, CDD, intérim, temps partiels subis, CES), a contribué à ce tassement des effectifs salariés en cette fin de 20^{ème} siècle.

➤ Effectifs et typologie des fonctions occupées

Le secteur privé connaît lui une progression plus forte. Ses effectifs sont passés sur la même période de 9,7 millions à 13,6 millions d'actifs soit un delta de 40%. C'est essentiellement dans ce secteur que les effectifs cadres connaissent une croissance régulière et soutenue.

De 1966 à 2001 la population cadre dans le secteur privé est passée de 771 450 à plus de 2 600 000 individus.

Les cadres représentent ainsi 4,31% de la population totale⁴, 9.92% de la population active et 18.31% des salariés du secteur privé⁵.

Les ingénieurs et cadres représentaient dans le début des années 60 un peu moins de 5% de la population active totale et plus d'un actif sur cinq appartenait au monde agricole. Aujourd'hui cette catégorie comprenant les cadres et professions intellectuelles supérieures – anciennement “ professions libérales et cadres supérieures ” - représente 12,3% de la population active.

La part des cadres progresse ainsi fortement dans des secteurs en pleine croissance et ce au détriment des professions intermédiaires. Cette forte progression est liée à la transformation de l'activité industrielle et à son déplacement vers les PME et les secteurs tertiaires⁶. Cette tendance s'est nettement confirmée ces dernières années.

³ Bilan économique et social de la France ; DARES, INSEE, 1996

⁴ Source : AGIRC (art.4 et 4 bis), 1999

⁵ Source : UNEDIC, mai 2000

⁶ **THELOT Claude** . *Population active, emploi et chômage au cours des années 90*, in Données Sociales, 1999.

La part du tertiaire est ainsi passée de 59% en 1985 à environ 70.8% en 1998 alors que celle de l'industrie a régressé de 25 à 18.8%, le BTP et l'agriculture restant aux alentours de 4.3% et de 6.1%⁷.

La réduction des activités liées aux branches de l'industrie conjuguée à l'accroissement des activités de services (informatique, conseil) participe de l'accroissement du secteur tertiaire. Aujourd'hui deux personnes sur trois y occupent un emploi soit un peu plus d'un quart en Ile de France. La complexification du travail dont la part immatérielle de l'activité ne cesse de croître conduit à faire appel de façon croissante aux experts dont les activités gravitent autour de l'émergence au sein des organisations de travail des activités fonctionnelles ayant trait au domaine de la logistique, de l'informatique et de la communication. L'envolée du secteur informatique et le développement de secteur spécialisé (SSII) concourt ainsi aux nouvelles fonctions cadres dans l'entreprise sans pour autant obérer le processus d'irradiation par l'activité informatique de toutes les fonctions cadres.

Cette progression a profité essentiellement aux cadres professeurs scientifiques (+ 57%) aux ingénieurs et cadres techniques d'entreprises (+ 46.2%).

Les cadres de la fonction publique n'enregistrent qu'une progression de 20%.

Type de fonction occupé par catégorie professionnelle en % dans le total des emplois cadre

	Fonction de production	Fonction administrative ou commerciale	Recherche et Informatique	Direction générale	Total des emplois
Cadres et ingénieurs					
1990	5.6	31.6	13.0	6.9	57.1
1999	4.9	35.7	18.7	7.0	66.4
Professions intermédiaires					
1990	20.8	18.5	3.1	0.5	42.9
1999	15.1	15.7	2.5	0.4	33.6
Total des fonctions					
1990	26.4	50.1	16.1	7.4	100.0
1999	20.0	51.4	21.2	7.4	100.0

Sources : INSEE, Enquête Emploi 1990 et 1999

Cette progression des cadres s'est faite au détriment des professions dites intermédiaires dont les effectifs restent stables.

⁷ INSEE, Enquête Emploi 1999

Cela s'explique par le fait que les entreprises ont fortement recruté un personnel cadre " technique " comme par exemple les cadres et ingénieurs en informatique les postes offerts sur le marché sont en croissance constante, notamment dans les services et plus particulièrement les services aux entreprises et dans le même temps les entreprises ont réduit leurs effectifs au sein de leurs services administratifs, de gestion, services très souvent externalisés

Répartition de l'emploi des cadres et assimilés en 1990 et 1999

En %	Hommes		Femmes		Ensemble	
	1990	1999	1990	1999	1990	1999
Agriculture		0.6		0.2		0.5
Industrie	42.5	33.5	28.9	21.6	39.4	30.2
Biens d'équipement	12.5	9.9	6.2	3.7	11.1	8.2
Biens intermédiaires	15.5	12.0	6.7	5.8	13.5	10.3
Construction	10.2	7.5	2.1	1.4	8.3	5.8
Services	47.3	58.4	69.0	76.8	52.4	63.5
Commerce	17.1	15.4	18.4	16.4	17.4	15.7
Services aux entreprises	12.8	19.8	19.5	22.8	14.4	20.6

En 1990 ce secteur d'activité ne faisait pas partie du champ d'application professionnelle de l'AGIRC

Sources : INSEE – Enquête Emploi 1990 et 1999

Ce glissement de l'activité vers le tertiaire – particulièrement dans les services aux entreprises – a eu comme effet de réduire les effectifs cadre dans les industries de process au profit de celles tournées vers des activités immatérielles qui représentent 63.5% de l'activité économique en 1999 contre 52% en 1990.

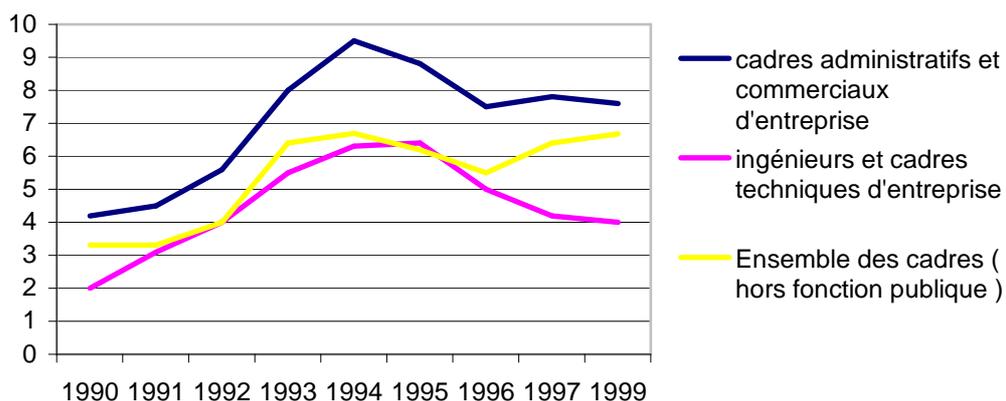
Cela se traduit mécaniquement par un taux d'encadrement plus élevé dans les entreprises de services que dans l'industrie. En 1990, il étaient respectivement de 13.6 % et 17.3 % passant à 16.8% et 18.7% en 1999.

➤ Evolution du chômage cadre et formes atypiques d'emploi

Le chômage a longtemps épargné les cadres, du moins jusqu'à ce premier état des lieux qui⁸ nous montre que c'est au début des années 90 que la tendance s'inverse. Le taux de chômage des cadres passe alors de 3.3% en 1990 à 6.4% en 1993 et de 6,39% en 1997 à 6,65% au 2^{ème} trimestre 2000. Fait marquant, en trois ans le taux de chômage des cadres a doublé alors que celui de la population active d'ensemble passe de 9,2% en 1990 à 11,1% en 1993 et de 12,3% en 1997 à 9,9% en 2000.

⁸ André-Roux et Le Minez .- *Dix ans d'évolution du chômage des cadres : 1986 – 1996* ; Premières synthèses, n°29.2, DARES, 1996

Evolution du taux de chômage des cadres



INSEE

Plus encore, en 1994 ce taux avoisine les 10% pour les cadres administratifs et commerciaux des entreprises. Les femmes sont comme dans les autres catégories socio-professionnelles, les plus touchées puisque leur taux est.....par rapport à leurs homologues masculins.

Autre fait marquant, la montée du chômage de longue durée chez les cadres. En 1995, près d'un cadre sur deux au chômage l'est depuis plus d'un an, soit une proportion supérieure à cette date à la moyenne des chômeurs (40%).

Comme pour d'autres catégories, le chômage ne touche pas de façon homogène la population des cadres. Selon les fonctions exercées et les secteurs d'activités concernés des groupes sont alors plus exposés que d'autres. Il s'agit notamment des cadres non techniques des entreprises qui tout en ayant un poids relativement faible dans les emplois de l'ensemble de la catégorie – un peu moins de 25% - comptent entre 40 et 50% des cadres au chômage.

Viennent ensuite les cadres associés aux professions de l'information, des arts et du spectacle. Si leur taux de chômage a toujours été supérieur à 6% et ce depuis 10 ans, sur la dernière période il a connu une progression substantielle pour atteindre les 17% en 1997. Il s'agit dans ce cas essentiellement de journalistes et d'artistes.

A l'inverse, les ingénieurs et cadres techniques des entreprises, population plus masculine et davantage diplômée, est la catégorie la moins vulnérable. En 1995 le taux maximal est de 6.3% .

2 - Structure par âge, sexe et niveau de formation

En 2000 l'âge moyen est d'un peu plus de 42 ans pour les hommes cadres et assimilés et d'un peu plus de 40 ans pour les femmes cadres et assimilés.

En 1988, 45% des cadres ont moins de 40 ans et l'âge moyen avoisine les 42 ans.

La classe d'âge des 40-49 ans reste la plus nombreuse y compris dans le secteur privé où elle représente 34% des effectifs⁹. Près d'une femme sur deux (45%) a moins de 40 ans contre 37% pour les hommes.

➤ Jeunes cadres et cadres promus

La pyramide des âges se resserre aux extrémités : le poids de la classe d'âge des plus de 60 ans diminue ainsi que celle des moins de 30 ans. Régulière pour les plus de 60 ans, la tendance débute dès 1993 pour les moins de 30 ans (cf tableau). Cela signifie sans doute que sur la même période le nombre d'embauches des jeunes diplômés en tant que cadres a été plus faible que les années précédentes.

Répartition par tranches d'âge quinquennales (%)

	1990	1993	1997	1999
15-24 ans	1,53	1,61	0,94	
25-29 ans	12,13	12,89	9,96	
30-34 ans	15,58	15,35	16,19	
35-39 ans	16,89	15,22	15,44	
40-44 ans	19,82	16,97	15,29	
45-49 ans	13,42	16,88	17,64	
50-54 ans	10,78	12,07	15,02	
55-59 ans	7,34	6,85	7,77	
60-64 ans	1,97	1,94	1,48	
65 ans et plus	0,54	0,22	0,27	

Source : INSEE – enquêtes emploi 1990, 1993, 1997 et 1999

Les moins de 30 ans, dans le secteur privé, représentent 9% des effectifs et la classe des 30-39 ans 30%. Ces données portent ainsi l'âge moyen, dans le secteur privé, à 41 ans. Si les moins de 30 ans ont occupé une place légèrement supérieure en 1990 et 1991, cette tendance ne s'est pas maintenue.

Elle s'est traduite par ailleurs par un vieillissement des cadres à l'intérieur de cette tranche d'âge, puisque les moins de 25 ans ont vu eux leur taux passer de 15% en 1984 à 9% en 1993 et 1994.

⁹ Données AGIRC 1999 .

➤ Féminisation de l'encadrement

La féminisation des emplois dans l'encadrement, a crû depuis maintenant 30 ans et ne semble pas avoir atteint son apogée. Le taux reste toutefois plus sensible dans la Fonction Publique que dans le privé.¹⁰

Les femmes représentent 44.3% de la population active occupée en France en 1998 dont 33% sont des cadres et des professions intellectuelles supérieures.

Pour les cadres salariés du secteur privé, le taux de féminisation est de 28%¹¹ soit environ 3 fois plus qu'en 1966 contre 32% pour les cadres de la fonction publique.

Plus fortement représentées dans les professions scientifiques (51%) et dans la Fonction publique (30%), elles sont en forte progression dans le secteur privé.

La proportion de femmes cadres administratifs et commerciaux d'entreprises est d'environ 33%.

Effectifs et taux de féminisation dans la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures : 1982 – 1997

	1982		1997		Evolution. Effectifs %
	Effectifs *1 000	%femmes	Effectifs *1000	% femmes	
Professions Libérales	237	27	327	36	38
Cadres de la Fonction	244	24	285	32	17
Professeurs, professions scientifiques	349	45	679	53	86
Prof.de l'information, arts et spectacles	106	40	189	47	59
Cadres administratifs, commerciaux d'entreprise	549	20	801	33	46
Ingénieurs, cadres techniques d'entreprise	372	6	660	11	77
Ensemble	1 857	25	2 941	33	50

Source : INSEE, enquête emploi, 1999

¹⁰ **SINGLY François, THELOT Claude** .- *Gens du privé, gens du public. La grande différence*, Ed. Dunod, Paris 1989

¹¹ **AGIRC**, 1998 Base Cotisants de 2 460 785 cadres (art 4 et 4 bis au 31 décembre 1997

Elles sont essentiellement sous représentées parmi les ingénieurs et les cadres techniques d'entreprise : 12.4%¹² contre 3% en 1960 et 6% en 1982.

Si le taux de féminisation des jeunes cadres est nettement supérieur à celui des cadres plus âgés, il reste à préciser que les femmes cadres sont moins souvent des hiérarchiques (intermédiaires et supérieurs confondus) que leurs collègues masculins, mais leur handicap pour accéder à la hiérarchie, communément mis en avant, est moins prononcé qu'on ne le pense.

Si leur recrutement est massif depuis quelques années, il reste cependant traversé par de fortes inégalités soit à l'embauche et ce, à diplôme égal, soit au niveau du salaire et ce, à fonction égale.

Toutefois les postes à responsabilité, même s'ils restent moins bien rétribués que pour les hommes, demeurent attractifs. Elles sont moins bien payées en moyenne que leurs homologues masculins puisque leur salaire médian s'élève à 9 502 F et celui des hommes à 12 160 F.¹³

Le taux de féminisation de la population progressera encore, sans doute, au cours des vingt-cinq prochaines années, au fur et à mesure que les cohortes anciennes fortement masculines, partiront à la retraite et seront remplacées par de nouvelles, beaucoup plus féminisées. Il est à prévoir qu'alors, le taux général sera de l'ordre de celui rencontré chez les cadres de moins de 30 ans soit 37%.

Les grandes transformations du monde économique ont conduit à une course à la réduction des coûts de production, à l'automatisation des tâches consommatrices de main d'œuvre non qualifiée. Dans chaque cas de figure l'élément décisif du succès réside dans l'apport d'un volume important de personnel de haute qualification afin soit d'élaborer les techniques et procédés nouveaux soit en vue de conduire et accompagner leur introduction et l'utilisation dans les nouvelles équipes. Dès lors ces processus en cours ne sont pas sans conséquence sur l'organisation interne de l'entreprise, et partant de là, sur le rôle, la fonction du cadre et sur les conditions d'exercice de sa mission.

¹² INSEE Enquête Emploi 1995 .

¹³ **Alain BAYET.**- *Deux siècles d'évolution des salaires en France*, Document de Travail, INSEE, 1997

➤ Les cadres des salariés de plus en plus diplômés

Il y a 30 ans un cadre sur cinq était diplômé de l'enseignement supérieur. L'accès au statut de cadre devenait alors le passage symbolique qui qualifiait ceux qui avaient su faire preuve au sein de l'entreprise des qualités d'animation et d'encadrement requises.

En 1954, la probabilité de devenir cadre avant l'âge de 35 ans parmi les hommes diplômés (licence ou plus) était de 85.6% et de 83.8% pour les femmes. En 1980 ces taux sont respectivement de 90.4% et 90.5%. Par contre si en 1954 avec le BAC, le taux d'accès au statut cadre avoisinait les 62% pour les hommes et les 76% pour les femmes, ces chiffres ne sont plus en 1980 que de 50.6% et de 40.4% et en 1999.

Il est possible de distinguer quatre groupes d'âges en fonction du diplôme (cf. tableau suivant) :

- Les cadres d'âge moyen (35 – 49 ans) se répartissent entre non-diplômés (45%), bac et bac+2 (25%) et au delà.
Cette classe d'âge marque une transition entre deux époques.
- En effet, les cadres de moins de 35 ans sont en majorité diplômés de l'enseignement supérieur. Cette proportion est d'ailleurs en forte augmentation sur la dernière décennie, attestant le fait que l'accès au statut cadre est de plus en plus fortement corrélé avec la variable diplôme.
- Les cadres âgés (50-59 ans) sont beaucoup moins diplômés, voire sans diplômes aucun pour 58.85% d'entre eux. Il s'agit là, de cadres dont le parcours professionnel s'est accompagné de promotions successives et qui ont acquis avec l'ancienneté le statut de cadre.
- Les cadres de plus de 60 ans qui restent encore en activité sont eux aussi plus diplômés. Ils rejoignent à ce titre la classe d'âges des plus jeunes cadres et semblent démontrer que la variable diplôme, indépendamment de l'âge, assure un maintien dans l'activité professionnelle.

D'abord sans doute parce que l'investissement éducatif engagé par ces cadres, les a conduits à entrer plus tard sur le marché du travail et par un effet mécanique à en sortir plus tard ; ensuite les cadres de plus de 60 ans en activité occupent des postes de à responsabilité très fréquemment en correspondance avec des diplômes plus élevés.

Niveau de formation initiale par âge des cadres en 1990 et 1997 (%)

	Sans Bac		Bac		Bac+2		> Bac+2	
	1990	1997	1990	1997	1990	1997	1990	1997
15-24 ans *	39,62	12,94	13,89	8,17	22,57	29,35	18,41	34,59
25-29 ans *	26,35	15,12	7,24	4,95	20,92	20,57	52,37	55,70
30-34 ans *	37,85	24,71	9,55	7,86	16,72	21,44	33,71	44,26
35-39 ans *	47,86	34,64	11,25	8,01	14,22	19,89	26,02	36,79
40-44 ans *	59,88	43,72	7,70	8,94	10,51	16,87	21,47	30,32
45-49 ans *	60,67	49,76	9,58	9,56	9,56	15,30	19,95	25,02
50-54 ans *	70,91	55,24	7,90	8,56	5,56	9,94	15,32	26,09
55-59 ans *	68,09	58,85	10,42	9,36	3,64	8,25	17,85	23,55
60-64 ans *	56,38	44,39	9,41	10,04	6,27	5,97	27,93	39,59
65 ans et +*	46,79	32,60	10,62	16,91	16,30	0,00	22,15	50,49
Ensemble *	51,75	40,06	9,15	8,34	12,35	16,37	25,66	34,24

*Le total des lignes n'est pas égal à 100, les diplômes non déclarés ou les personnes se déclarant encore en cours d'études initiales n'ayant pas été pris en compte.

Source : INSEE – Enquête Emploi

Entre 1990 et 1997, on observe que la part des cadres sans diplôme décroît fortement au profit de la part des bac+2 et de manière plus franche de celle des bac+3 et au-delà. La part des cadres ayant le bac pour unique diplôme est, elle, en légère diminution.

Dans un contexte de surqualification et de course aux diplômes, le nombre de diplômés de l'enseignement supérieur de niveau 1 et 2 (maîtrise, DEA, DESS, Doctorat et diplômes d'ingénieur ou d'école de commerce) est passé entre 1980 et 1993 de 80 000 à environ plus de 180 000 par an¹⁴. Si les Universités ont participé activement par leurs politiques de recrutement et la variété des enseignements dispensés à cette croissance d'étudiants, les écoles ne sont pas restées en marge.

Traditionnellement, le débouché de ces diplômés se situait d'abord dans la Fonction Publique en général, et particulièrement dans l'Education Nationale. Dans les années 90 sur 100 jeunes ayant obtenu un diplôme de Bac+4 en 1985, on notait que, toutes disciplines confondues, 45.3% avaient intégré la Fonction publique – dont 30.4% à l'Education Nationale), 1% exerçait une profession libérale, 28.9% étaient devenus cadres du secteur privé et 24.7% occupaient des emplois non-cadres dans les entreprises.

Depuis, les entreprises continuent de réserver aux jeunes diplômés 30 à 35% de leurs recrutements cadres ; mais le volume global des recrutements a plutôt régressé.

¹⁴ **LEMAIRE Sylvie** .- *L'entrée dans le supérieur*, in Données Sociales, INSEE, Paris 1999

3 - Répartition dans les entreprises et sur le territoire

➤ Cinq sur dix travaillent en région parisienne

Près d'un cadre salarié du secteur privé sur deux travaille en région parisienne soit 44.5% dont 12.5% de cadres administratifs et commerciaux et 10% d'ingénieurs et cadres techniques. Ce sont les ingénieurs et les cadres techniques qui résident le plus souvent dans cette région (42%) suivis par les cadres administratifs et commerciaux (37%).

Aujourd'hui parmi les ingénieurs, les informaticiens sont les plus nombreux à vivre dans la capitale (51%).¹⁵

Concernant les cadres du secteur privé, ils se répartissent dans 533 000 entreprises et un sur deux travaille en région parisienne.

Répartition géographique des cadres en France

	Ile de France	Rhône Alpes	Ouest	Est	Sud-Est	Sud-Ouest	Nord	Centre
%	44.5	9.9	9.3	8.9	8.2	7.7	6.7	4.8

Source : APEC, INSEE 1999

➤ 6 cadres sur 10 travaillent dans le secteur tertiaire.

La majorité des cadres travaille dans une entreprise privée du secteur tertiaire, de petite taille ou de très grande taille. Le déclin de l'industrie et de la construction ne semble pas bouleverser ce constat.

Ainsi le privé reste le secteur qui recrute le plus grand nombre de cadres. Il regroupe 95,2% de l'emploi des cotisants potentiels à une caisse de retraite cadre.

L'industrie et la construction sont eux en nette diminution au profit du secteur tertiaire. Ce dernier voit sa part dans l'emploi cadre passer de 52% en 1990 à 62% en 1997. Cette tendance n'est pas spécifique à l'emploi cadre puisqu'on observe la même évolution au niveau de la population active salarié du privé.

➤ 1 cadre sur 4 travaille dans de très petites entreprises

¹⁵ INSEE : Enquête Emploi 1997

Cette proportion s'est stabilisée à partir de 1993. La part des cadres travaillant dans des entreprises de très petite taille (0 à 2 salariés) est ainsi passée de 18% en 1990 à 24% en 1993 et 25% en 1997.

Deuxième partie : Analyse des résultats du panel cadre et propositions interprétatives

Chapitre I - Identité et carrière professionnelles

1 - Les cadres entre devenir et banalisation de leur statut

Si l'on devait définir les cadres nous dirions de façon assez simple qu'ils sont avant tout des acteurs articulant sans cesse les différents niveaux d'action qui existent dans l'entreprise en prise directe avec la hiérarchie. Ils sont très souvent l'interface qui coordonne la mise en œuvre des politiques de l'entreprise ou des établissements. Alors qu'ils sont des co-constructeurs des stratégies d'entreprises et participent à son expansion économique, ils sont très souvent à la fois des exécutants, des acteurs de l'organisation du travail en liens directs avec les niveaux opérationnels.

Cette position intermédiaire est d'autant plus difficile à tenir que les messages, les politiques définies en haut lieu viennent en contradiction avec une réalité économique et sociale de l'entreprise.

➤ Les caractéristiques du travail des cadres

Voyons quelles sont les caractéristiques du travail des cadres le plus souvent évoquées. On peut grossièrement en dégager 4 qui se combinent plus ou moins selon les situations de travail concrètes. :

- On peut dire que les tâches du cadre sont en général, particulièrement nombreuses, diversifiées et concomitantes.
- Elles sont au carrefour de divers domaines d'activités : les cadres sont le plus souvent " polyactifs " et peuvent agir au confluent d'activités techniques, d'activités de commandement, d'activités relationnelles, d'activités de décision, d'activités d'innovation, voire de création, et d'activités de gestion ou d'administration ;

- Leurs tâches sont le plus souvent peu prescrites. Si ces tâches sont peu soumises à des règles procédurales elles n'échappent pas au processus de rationalisation de l'activité productive, fut-elle immatérielle. Définies de manière assez floues, elles laissent à ceux qui les accomplissent une marge d'autonomie et d'initiative qui restent toutefois toujours très relatives.
- Enfin, le produit de l'activité (produit pour l'entreprise, mais aussi pour le cadre lui-même) et l'efficacité en termes économiques de la prestation du cadre peuvent, dans bien des cas, poser un problème d'objectivation et de mesure.
Pour plusieurs raisons : d'une part, au regard de la difficulté qu'il y a d'isoler la part qui lui est propre dans la contribution collective au résultat de son service, de son département, voire de son entreprise. D'autre part, parce que l'immatérialité de sa prestation donne peu de prise à une mesure directement et immédiatement " objectivable ". C'est que la part prospective de son activité se mêle souvent au quotidien.

Sans doute, le travail des cadres est plus difficile à étudier et à objectiver que celui des travailleurs d'exécution, tout au moins tant qu'il s'agit de cadres dédiés à des tâches dont la réalisation fait appel à des processus intellectuels particulièrement complexes et multiples de création, de communication, de décision ou de coordination. La rationalisation du travail des cadres à partir de l'analyse concrète de leur activité n'a pas toujours été à l'ordre du jour dans la mesure où ce salarié particulier était lié à son employeur par une sorte de " relation de confiance " coutumière, qui garantissait à l'entreprise son engagement et sa fidélité et au cadre lui-même, un statut social, une relative autonomie d'action, souvent une carrière et la rétribution d'un temps de travail coutumièrement " forfaitaire " et généralement élevée. D'ailleurs, les cadres eux-mêmes n'ont jamais vraiment hésité à avancer le caractère flou et indicible de leur activité comme mode de légitimation de leurs privilèges statutaires : comme si un des privilèges de leur travail était justement de ne pouvoir être étudié.

Par ailleurs, parler des cadres et de leur travail en général revient à prendre une posture quelque peu inconfortable. En effet, il faut bien avoir conscience, aujourd'hui, que la catégorie des cadres possède des frontières et un contenu plus flou que jamais. Si tant est qu'elle ait été un jour homogène, il est clair qu'à notre époque elle est traversée d'un nombre croissant de différenciations :

- Un cadre n'encadre plus forcément grand monde ni grand chose aujourd'hui : la part des managers et des dirigeants dans cette population s'est considérablement réduite, en lien étroit avec les évolutions organisationnelles majeures des entreprises depuis les années 80', notamment l'aplatissement de la pyramide hiérarchique et la multiplication d'organigrammes cellulaires; du coup, la majorité

des individus composant la catégorie sont aujourd'hui devenus des experts ou des producteurs, parfois très éloignés de la prise de décision et des jeux de pouvoir dans l'entreprise.

- D'autre part, le travail des cadres est tout aussi divisé que celui des salariés d'exécution : divisé verticalement tout d'abord, notamment dans les grandes entreprises où, si le nombre d'échelons s'est considérablement réduit, une ligne hiérarchique stricte s'est néanmoins maintenue ; mais divisé aussi horizontalement, du fait du caractère de plus en plus pointu des spécialisations.
- Finalement, on regroupe sous le même vocable " cadre ", de façon différenciée d'une entreprise à l'autre et d'un secteur d'activité à l'autre, des techniciens ou agents de maîtrise, des cadres d'expertise, des commerciaux, des " managers " ou des dirigeants d'entreprise. Ces individus sont donc sans doute plus hétérogènes que par le passé sur le plan de leurs trajectoires personnelles (dans le système éducatif comme à travers les structures sociales), de leurs fonctions, de leurs positions dans l'organisation, de leurs niveaux et de leurs modes de rémunération ou de leurs " plans de carrière ". Ils conservent néanmoins en commun un " statut " (affiliation à des caisses de retraite spécifiques, identification et place spécifique dans les accords collectifs), quelques avantages symboliques (mais, en nette régression) et un certain attachement à ces signes de distinction (statut et avantages symboliques).

Il doit être clair par conséquent que ce n'est pas forcément (et en tout cas pas uniquement) à partir du contenu spécifique de leur activité que la catégorie des cadres se repère et s'identifie : nombreux sont les cas où l'activité d'un cadre ne se distingue plus de façon très nette de celle d'un " non-cadre ". C'est pourquoi une question est soulevée aujourd'hui, à la suite de nombreuses observations –et près de 20 ans après la parution de l'ouvrage de Luc Boltanski¹⁶ qui éclairait d'une manière parfois contestée la genèse de ce groupe social particulier- : n'assistons nous pas à une sorte de " banalisation " de la condition faite aux cadres et, corrélativement, à un certain effritement de leur statut social ?

➤ **La banalisation d'un statut**

En faveur de la thèse de la banalisation et de la décomposition de ce groupe social, nous allons voir que les indices ne manquent pas, en particulier lorsque l'on interroge les cadres sur leur statut. 57% déclarent assister à la banalisation de leur statut.

La représentation du statut chez les cadres

<i>Concernant le statut de cadre, pensez-vous que</i>	Homme	Femme	Ensemble
---	--------------	--------------	-----------------

¹⁶ Luc BOLTANSKY .- *Les cadres*. – Ed. Minit , 1982

<i>nous assistons</i> %			
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 2001

Bien réel, le malaise se traduit par un sentiment de banalisation de leur identité professionnelle et recoupe des clivages d'âges et de situations. Ce qui ressort de ce constat c'est qu'au delà du statut en tant que tel, les cadres s'interrogent sur leur rôle et leur place dans l'entreprise.

Plus les cadres sont âgés, moins diplômés et travaillent dans une entreprise de plus de 500 salariés plus le sentiment de banalisation du statut est fort.

61% des cadres de 40 à 59 ans pensent que l'évolution économique et sociale conduit à une banalisation de leur statut contre 49% pour les cadres âgés de 39 ans au plus. La plus grande distinction s'opère selon le niveau de formation. A un niveau de diplôme supérieur à Bac + 5, moins d'un cadre sur deux partage ce constat (49%). A l'opposé les cadres de niveau CAP-BEP – généralement plus âgés – sont nettement plus nombreux (68 %).

La représentation du statut chez les cadres selon le niveau de formation

<i>Concernant le statut de cadre, pensez-vous que nous assistons</i>	<i>Quel est votre niveau de formation ?</i>				
	CAP-BEP	Bac	Bac + 2	Licence, Maîtrise	DEA-DESS-Doctorat
A sa disparition	9	8	13	10	6
A son renforcement	0	1	7	5	2
A son élargissement	23	26	22	24	43
A sa banalisation	68	65	58	61	49

Source : UCI-FO Enquête Panel 2001

La banalisation que les cadres expriment à l'égard de leur statut est à rapprocher de l'illusion que ce dernier a entretenu en matière de liberté, une liberté synonyme d'heures sans fin, une liberté de ceux qui ne comptent pas leur temps.

“ de grands changements sont intervenus en matière d'organisation....cela a transformé notre rôle dans l'entreprise...c'est plus complexe, plus exigeant mais c'est surtout moins prestigieux.... ” [Jean, commercial, industrie aéronautique]

“ ces derniers temps le personnel de l'encadrement comme l'ensemble du personnel est considéré comme une simple variable d'ajustement, un coût plutôt qu'un facteur

de développement.....nous ne sommes plus reconnus ni en terme de rémunération ni en terme de sécurité d'emploi...alors quand on parle du statut cadre...je me demande ce que cela recouvre vraiment même si je suis d'accord avec le fait que nous avons une position spécifique...c'est pourquoi je parle de banalisation du statut...on doit pouvoir définir plus clairement notre rôle et notre place dans l'entreprise... ” [benoît, commercial banque]

Cette banalisation que ressentent les cadres lorsqu'ils évoquent leur statut ou plus simplement leur place et leur rôle dans l'entreprise trouve l'une de ses sources dans la déclinaison de la notion de cadre dans la loi Aubry II. L'éclatement de la catégorie en trois sous-catégories mais sans de réelles limites entre elles ressort de ce texte de loi

La représentation diminuée des attributs du cadre trouve aussi sa source, ici comme ailleurs, dans un processus continu de dé-construction identitaire dont les principaux référents usuels associés à l'étroitesse de leurs activités professionnelles sont remis en cause par les mutations organisationnelles et technologiques que traverse le monde du travail.¹⁷

Jusqu'à présent les cadres apparaissaient comme des privilégiés de l'emploi et du niveau de vie. Alors même que ce statut s'est largement diffusé auprès d'autres catégories de salariés, les cadres et les professions intermédiaires sont aujourd'hui aussi nombreux que les ouvriers dans le salariat français mais en même temps l'augmentation du chômage qui frappent indistinctement toutes les couches du salariat renforce ce sentiment de banalisation. La conséquence de cette situation est que les cadres qui paraissent relativement protégés sont désormais exposés aux mêmes contraintes que les ouvriers et les employés tant en matière de recrutement, d'évaluation de leur potentiel mais aussi de contrôle et de surveillance dans leur activité professionnelle. Et, pour la même raison, ils se disent indispensables, alors qu'ils repèrent bien les situations dévoreuses de temps. Du coup, ils se culpabilisent de plus en plus, coincés qu'ils sont entre le culte du " présentisme " et les frustrations à l'égard d'une vie qui leur échappe.

Les déclarations des cadres interrogés sur la définition qu'ils donnent de leur statut conduit à établir une grille sur la base d'une approche fonctionnelle des rôles.

La notion de rôle se situe à l'intersection entre la structure formelle et le système de gestion de l'organisation du travail, la structure informelle et les traits distinctifs des individus. Les rôles des cadres peuvent alors être abordés en lien avec les fonctions de la gestion. C'est H.Fayol (1916) qui le premier privilégia cette approche. Mais la déclinaison opérationnelle du rôle du cadre calée sur la fonction de direction où

¹⁷ **Claude DUBAR** .- *Les identités professionnelles*, in Le monde du travail sous la direction Jacques KERGOAT, Ed La Découverte, Paris 1998, p66

planifier, contrôler et commander en sont les principales caractéristiques, perd de sa pertinence.

Les rôles des cadres s'actualisent pour décrire des processus de management où la finalisation remplace la planification et apporte plus de souplesse quand les objectifs sont clairement définis et connus des intéressés. L'organisation traditionnelle laisse place à la coordination transversale des projets et l'allocation des moyens devient l'une des missions fondamentales du cadre.

Dans ce cas l'animation suppose, à l'inverse du commandement que le cadre dans sa dimension collective mais aussi individuelle contribue au fonctionnement du groupe de travail. Le contrôle étant relégué à une fonction de pilotage de l'activité permanente du cadre.

La transformation des rôles et des activités professionnels brouille les repères d'une division du travail où l'autonomie et l'immatérialité de l'activité comme apanage du cadre ne sont plus.

La fonction de contrôle exercée par les cadres perd progressivement de sa pertinence et ce au profit d'une activité d'animation dont la définition du périmètre et la portée réelle en matière de responsabilité reste à définir.

La définition que donnent les cadres d'eux mêmes passe d'abord par des qualités individuelles mises en œuvre en situation de travail. Un glissement s'opère qui tend à privilégier les valeurs et à les opposer à d'autres dites anciennes que d'autres associent à un statut originel du cadre. Les valeurs basées sur le mérite, le commandement – au sens militaire – et le contrôle ne sont plus aux yeux des cadres représentatives de l'image du cadre.

La fonction essentielle des cadres

<i>Quelle est selon vous la fonction essentielle dévolue aux cadres ?</i>	Homme	Femme	Ensemble
Animation	42	30	36
Organisation	39	41	40
Contrôle	1	1	1
Commandement	4	10	7
Création	8	8	8
Conseil	2	4	3
Délégation	4	6	5

Source : UCI-FO Enquête Panel 2001

L'organisation comme cœur de l'activité du cadre arrive largement en tête chez les hommes comme chez les femmes.

Les jeunes cadres plus que leurs aînés se sentent avant tout des organisateurs, 59% des moins de 30 ans contre 42% pour les 30 –39 ans , très loin devant la fonction d'animation (35%) et la création (6%).

La fonction de commandement et de contrôle ne recueillant aucun de leur suffrage. D'une manière générale on ne peut véritablement pas parler de divergences profondes dans les définitions.

La fonction essentielle des cadres selon le niveau de formation

Quelle est selon vous la fonction essentielle dévolue aux cadres ?	CAP-BEP	Bac	Bac + 2	Licence, Maîtrise	DEA-DESS-Doctorat
Animation	32	40	34	35	42
Organisation	50	37	45	41	35
Contrôle	0	1	3	1	1
Commandement	7	8	6	9	4
Création	2	5	7	5	13
Conseil	5	5	4	1	2
Délégation	4	4	1	8	3

Source : UCI-FO Enquête Panel 2001

Si la fonction d'animation accompagne l'effacement de la frontière cadre/non cadre par l'abandon progressif du caractère lié à la fonction d'encadrement elle ne saurait pour autant remettre en cause la pertinence du groupe.

Celui-ci demeure une réalité sociale aussi bien dans l'univers fonctionnel des interactions du travail que dans les modalités de rétribution
Ainsi de la double compétence du cadre (technique et relationnelle) au passage de l'expert à l'animateur, le cadre se doit d'être " adaptable " et " interchangeable " pour répondre de façon permanente aux exigences de nouveaux équilibres des entreprises.

Par ailleurs, une population de plus en plus nombreuse se situe entre cadre et non-cadre (techniciens, techniciens supérieurs, agent de maîtrise, commerciaux Bac+3...) autant de salariés qui tout en étant écartés du statut de cadre perçoivent de moins en moins de différence de nature entre leur rôle et celui de leurs supérieurs.

Se trouve donc posée la définition du rôle et de la place d'un cadre dans l'entreprise aujourd'hui. A cette question un consultant de Hay Management France répond :

“ Dès lors parmi les critères d'évaluation d'un emploi salarié la notion de niveau hiérarchique fait progressivement place à celle de professionnalisme et de responsabilité, au sens réel de ce terme. En fait, cette évolution est déjà bien

avancée. Par conséquent, un cadre devrait être reconnu comme tel en fonction de son degré d'autonomie dans son travail. Quel est son pouvoir réel de décision ? A-t-il la capacité de constituer et d'animer une équipe pluridisciplinaire qui va mener un projet de A à Z ? Au-delà des considérations de "grilles", de diplômes et d'ancienneté, voilà le type de questions qu'il convient désormais de se poser."

2 - Transformation du rôle et de la place du cadre dans l'entreprise

S'il est un constat qui semble s'imposer au regard des déclarations des cadres interrogés c'est bien celui de cette désaffiliation identitaire voire cette désingularisation du statut de cadre. Les cadres pris dans un mouvement de recomposition des rôles professionnels voient ce qui faisait leur spécificité prise dans un resserrement fonctionnel de l'organisation du travail. Les lignes hiérarchiques se réduisant, le statut de cadre subit un processus de classement et de déclassement dans un univers professionnel où l'on accorde une place plus forte au travail immatériel qui introduit dans le même temps plus d'autonomie de décision au niveau du travail d'exécution. Ainsi autonomie et immatérialité de l'activité ne sont plus l'apanage des seuls cadres. Les cartes de la division sociale du travail sont brouillées et déstabilisent du même coup les membres de l'encadrement.

➤ Du contrôle à l'animation

La fonction de contrôle exercée par les cadres perd progressivement de sa pertinence au profit d'une activité d'animation dont les cadres eux même cherchent à en définir le périmètre, la portée et l'avenir.

Cette fonction d'animation accompagne le mouvement qui fait que les individus sont appelés à tenir des rôles productifs dans une architecture d'ensemble de l'entreprise qui accorde une place centrale aux processus collectifs de travail. Des lors les frontières entre cadres et non cadres tendent à s'estomper. S'impose alors la nécessité d'interroger la délicate cohabitation entre ces processus et la gestion individuelle des salariés et notamment des cadres. Ceci permet d'éclairer les évolutions concrètes au travers de l'expérience de cadres d'entreprises différentes.

Le changement technique transforme les relations établies. A une transformation des rapports de l'homme à la technique se greffe une transformation dans les formes d'alliance et de coopération sur la ligne hiérarchique. Les relations antérieures entretenues avec les cadres peuvent se trouver remplacées par une certaine défiance à l'égard de certains et déplacées par une confiance envers d'autres.

La redéfinition des grilles de classifications, l'introduction de critères classants dont l'objectivité plus que douteuse interroge la pertinence de ces grilles d'analyses, contribuent à dissocier l'activité professionnelle des rapports sociaux, des valeurs de solidarité et renvoient l'identité professionnelle à la seule dimension de compétences. L'encadrement comme l'ensemble du monde salarié se doit alors d'atteindre ces objectifs pour participer à la marche de l'entreprise.

➤ **Les cadres acteurs ou sujets du changement ?**

La transformation de l'appareil productif qui se traduit à la fois par des transformations dans les procédés de production et par une adaptation des politiques de gestion des ressources humaines modifie le rôle et la place de l'encadrement.

D'un pôle constitué autour des fonctions d'autorité et de commandement, le rôle du cadre glisse vers un pôle axé plus fortement vers les fonction d'animateur et d'organisateur. La tâche est associée à l'intermédiation entre les services, aux capacités de mettre en œuvre les conditions de gestion associant l'ensemble des compétences existantes dans l'entreprise. Le cadre devient plus encore un intermédiaire, un relais d'information mais aussi un acteur du changement.

Cela est d'autant plus capital que l'organisation du travail fait aujourd'hui appel à plus de qualification et d'expertise. Les responsabilités sont alors réparties à tous les niveaux de l'entreprise et la modernisation de l'appareil productif exige toujours plus de compétences.

La relation spécifique entre la représentation du rôle du cadre dans l'entreprise et les transformations organisationnelles conduit à privilégier les représentations et les pratiques construites par les cadres comme l'expression d'une manifestation, d'un comportement face au changement que celui-ci soit compris ou pas, accepté ou subi. L'entreprise reste un lieu de socialisation pour reprendre les travaux de Renaud Sainsaulieu et à ce titre nous pouvons définir l'identité au travail comme " la façon qu'à l'individu d'élaborer un sens pour soi dans la multiplicité des rapports sociaux et de le faire reconnaître par les partenaires de travail ".

La métamorphose de l'activité du cadre renvoie à celle plus large du travail dans notre société et de la nature des demandes de l'entreprise. Cette dernière exige ainsi du cadre qu'il soit de plus en plus polyvalent et qu'il inscrive la mobilité comme un passage obligé dans son

Au cœur de ces transformations organisationnelles, l'encadrement intermédiaire se trouve déstabilisé.

Indépendamment du fait que les parcours professionnels, les fonctions et les rôles exercés dans l'entreprise révèlent la diversité du monde des cadres, des contours

symboliques permettent encore d'en dégager quelques traits distinctifs communs. Ainsi, au niveau de l'encadrement intermédiaire ou hiérarchique les principes au fondement de cette catégorie se situent entre le travail de conception et le travail d'exécution. Distinction qui recoupe celle des cadres et des non cadres dont les derniers, relégués à un travail d'exécution, sont encadrés par les premiers. Le collectif de travail des cadres est alors confondu avec leur statut, en ce sens que " le collectif des responsables est officiellement constitué en tant que groupe solidaire, cohésif, à partir de l'idéologie, des intérêts et de la rationalité affichée par l'entreprise. Leur identité est fixée par avance ; les règles du jeu étant que toute personne qui accepte une fonction d'encadrement et de responsabilité adhère au projet de l'entreprise, épouse ses intérêts et s'identifie à sa culture comme à sa rationalité "18

L'apparente homogénéité du groupe cadre découle ainsi d'une construction collective où le cadre associé à l'entreprise et consacré par elle s'est distingué par la promotion sociale dont il a bénéficié par l'ancien ?

Or les contours d'antan se défont et remettent du même coup en question les traits distinctifs du cadre. Ce passage est celui que le terme de " malaise des cadres " s'efforce de résumer.

3 - Carrière : la mobilité comme passage obligé

Dans le secteur privé, à l'époque de la croissance économique, la carrière du cadre moyen diplômé ou non présentait des possibilités d'évolution réelle, que cette évolution se fasse dans l'entreprise d'origine (mobilité interne) ou en changeant d'entreprise (mobilité externe).

Par ailleurs la gestion de carrière des cadres permettait également à beaucoup de cadres autodidactes d'accéder à des fonctions hiérarchiques.

Aujourd'hui, les évolutions de carrière sont dans un grand nombre de cas compromises. Le recrutement s'est tari même s'il connaît actuellement une remontée substantielle dans certains secteurs notamment dans la chimie et l'informatique.¹⁹

La gestion de l'emploi dans les entreprises impose aux cadres un parcours professionnel discontinu. Les contrats de travail et leur rupture s'enchaînant, les cadres sont plus nombreux à devoir travailler dans plusieurs entreprises au cours de leur évolution professionnelle.

Parcours professionnel des cadres

<i>Dans combien d'entreprise avez vous travaillé depuis votre première embauche ?</i> %	Homme	Femme	Ensemble
Une seule	28	24	27

¹⁸ **Danielle LINHART** .- *La modernisation des entreprises*. La Découverte, Coll. Repère 1994, p111 .

¹⁹ APEC, 1999

Deux	20	18	19
Au moins trois	51	58	54
Plus de trois	1	0	1

Source : UCI-FO Enquête Panel 2001

54% des cadres que nous avons interrogés affirment qu'ils ont travaillé depuis leur première embauche dans au moins trois entreprises différentes. La différenciation selon le sexe fait apparaître un écart important entre les hommes et les femmes.

Ces dernières sont en effet 58% - contre 51 % pour les hommes - à avoir travaillé dans au moins trois entreprises différentes confirmant au passage la plus grande vulnérabilité de l'emploi féminin.

La reprise économique et l'amélioration du marché du travail contribuent à conforter les cadres dans leur démarche de mobilité. Les possibilités jugées impensables il y a 3 ou 4 ans apparaissent aujourd'hui comme réalistes voire comme une option incontournable dans une perspective de carrière professionnelle.

Les femmes sont dans l'ensemble plus mobiles que les hommes. Elles sont aussi concernées que leurs homologues masculins par le chômage, plus encore par le temps partiel et les formes d'emploi précaires même si, les femmes cadres sont nettement plus préservées que l'ensemble des femmes actives

On peut dire également que les attentes professionnelles des femmes ne sont aujourd'hui pas si éloignées de celles des hommes malgré les situations inégales²⁰.

➤ Cas de figure

Des spécificités apparaissent lorsqu'on ventile cette mobilité par secteur d'activité, profession, âge, sexe et diplômes.

On peut ainsi distinguer de manière schématique parmi les cadres les plus mobiles, deux catégories

- Les cadres âgés entre 30 et 35 ans qui ont acquis une expérience professionnelle de 6 ou 7 ans leur permettant de justifier de compétences spécifiques dans un domaine d'activité. Diplômés de l'enseignement supérieur, ils conservent pour la plupart une situation stable. Leur projet de mobilité leur apparaît comme souhaitable pour saisir des opportunités. La reprise économique et la demande de qualifications élevées offrent ainsi des conditions idéales pour conduire un tel projet. Les jeunes plus diplômés envisagent plus souvent une mobilité professionnelle qui peut s'avérer très intéressante en terme d'évolution rapide de salaire et de responsabilité.

Mobilité des cadres selon l'âge

²⁰ DARES n°35-2 .

Dans combien d'entreprise avez vous travaillé depuis votre première embauche ?%	< 30 ans	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 et +	Ensemble
Une seule	50	32	22	28	15	27
Deux	23	14	21	17	46	19
Au moins trois fois	22	54	56	54	38	53
Plus de trois	0	0	1	1	0	1

Source : UCI-FO Enquête Panel 2001

- De façon plus marginale, il existe aussi une frange de la population des cadres de haut niveau qui utilise la mobilité comme vecteur de progression dans leurs carrière (salaires plus élevés, responsabilités supplémentaires) et ce, quelle que soit la situation rencontrée dans l'entreprise.

Mobilité des cadres selon la taille de l'entreprise

Dans combien d'entreprise avez vous travaillé depuis votre première embauche ? %	< 20 salariés	20 à 100	100 à 500	+ de 500	Ensemble
Une seule	20	18	33	28	27
Deux	20	29	18	18	19
Au moins trois fois	53	53	49	54	53
Plus de trois	7	0	0	0	1

Source : UCI-FO Enquête Panel 2001

Si la mobilité externe concerne un peu plus spécifiquement les cadres des petites entreprises - 60% des cadres d'entreprises de moins de 20 salariés déclarent avoir connu au moins trois entreprises dont 7% plus de trois - , il s'agit en majorité de cadres commerciaux, des secteurs informatique et des études (39%) ayant 5 à 10 d'ancienneté. Les cadres débutants sont par définition peu mobiles - 52% n'ont connu qu'une entreprise - alors que les 30 – 40 ans sont plus engagés dans ce processus.

Les femmes autant que les hommes connaissent la mobilité, les diplômés de grandes écoles et de 3^{ème} cycle plus fortement : 58% des cadres de niveau V à II n'ont connu aucune mobilité externe contre 40% des cadres, diplômés d'un doctorat ou d'une grande école.

Le bilan de la mobilité externe – changement d'entreprise ou perte d'emploi au cours de l'année – permet ainsi de dresser un état des lieux des conditions socio-économiques de circulation des cadres sur le marché du travail.

On peut dès lors, au regard des résultats, supposer que les comportements de mobilité de l'ensemble des cadres depuis leur entrée dans la vie active présentent une grande stabilité pour la plupart, même s'ils sont un peu plus nombreux à changer d'entreprise chaque année (depuis une dizaine d'année 5 à 6% d'entre eux).

La première mobilité est la mobilité fonctionnelle qui se réalise principalement à l'intérieur d'une même entreprise, avec un rythme moyen de changement d'environ

tous les 6 ans. Selon l'APEC, 58% des cadres occupaient la même fonction depuis moins de 5 ans.

Le changement d'entreprise est présenté comme un choix et la majorité des cadres déclarent avoir quitté volontairement leur précédente entreprise. Mais en réalité, il apparaît plus comme une résultante de la politique de gestion interne des ressources humaines et des carrières, initiée par les directions que comme une stratégie élaborée individuellement par les intéressés. Tant que la mobilité peut se faire dans l'entreprise de manière favorable, les cadres ne cherchent pas à la quitter.

Quand la mobilité donne lieu à un changement de région, elle concerne plus souvent les hommes que les femmes.

23 % des femmes cadres interrogés déclarent en effet avoir depuis leur première embauche changé au moins trois fois de région.

Mobilité géographique

Depuis votre première embauche combien de fois avez vous changé de région pour raison professionnelle	Homme	Femme
Jamais	27	36
Une fois	17	22
Deux fois	15	19
Au moins trois fois	41	23

Source : UCI-FO Enquête Panel 2001

Toutefois dans les esprits, la mobilité est considéré comme un risque, et les intéressés très souvent privilégient une mobilité interne – fonctionnelle le plus souvent – à une mobilité externe.

➤ Les raisons d'une mobilité et perspective de carrière

Souvent liées à la situation professionnelle de l'intéressé, la mobilité s'impose comme l'alternative la plus crédible voire la plus efficace pour rompre avec l'inertie d'une carrière mal engagée ou dont l'évolution ne laisse entrevoir que peu de chance de changement rapide. Quelles sont les différents éléments afférents à la mobilité ?

Tout d'abord le type de mobilité. Il recouvre très souvent la stratégie de l'intéressé à un moment donné de sa position dans son évolution de carrière.

Nature de l'évolution de la carrière et perspectives

<i>Etes-vous satisfait de vos perspectives de carrière ?</i>	Hommes	Femmes	Ensemble
une évolution rapide			10
une évolution normale			56
une évolution irrégulière			34

Source : UCI-FO Enquête Panel 2001

Perspectives de carrière

<i>Etes-vous satisfait de vos perspectives de carrière ?</i>	Homme	Femme	Ensemble
Très satisfait	6	7	6.5
Plutôt satisfait	42	40	41
Plutôt pas satisfait	33	34	33.5
Pas du tout satisfait	19	19	19

Source : UCI-FO Enquête Panel 2001

Perspectives de carrière

<i>Etes-vous satisfait de vos perspectives de carrière ?</i>	moins de 30 ans	30 - 39 ans	40 - 49 ans	50 - 59 ans	60 et +	Ensemble
Très satisfait	6	15	5	5	0	
Plutôt satisfait	76	40	38	40	54	
Plutôt pas satisfait	12	38	38	29	38	
Pas du tout satisfait	6	7	20	26	8	

Source : UCI-FO Enquête Panel 2001

La mobilité externe se réalise sous l'effet de contraintes qui peuvent être de plusieurs ordres : pour anticiper une menace de licenciement ou pour s'échapper d'un blocage dans l'évolution de carrière qui peut se traduire par l'impossibilité de modifier le contenu du poste. Ce qui nécessite un repositionnement à l'extérieur de l'entreprise.

Elle se réalise aussi pour cesser la mésentente, le désaccord avec le supérieur hiérarchique, pour fuir l'ennui ou la routine et bien souvent elle fait suite à une mutation et/ou une restructuration.

Plus rare la mobilité sectorielle se réalise lorsqu'une situation de crise perdure dans un secteur. Elle est une voie de secours que privilégient les cadres hautement qualifiés lorsqu'ils décident vers 50 ans de mettre à profit leur expérience professionnelle au service d'un secteur radicalement différent.

Enfin, **la mobilité fonctionnelle** correspond aussi aux attentes des cadres (30-40 ans) dans leur désir de changement. Le changement de fonction est considéré comme un atout, les cadres évoluent ainsi dans d'autres fonctions où ils peuvent se former à d'autres compétences, produits et techniques qui constitueront des acquis plus tard.

Que la mobilité soit envisagée pour progresser dans la carrière professionnelle (profiter des opportunités du marché de l'emploi) ou avoir une meilleure qualité de vie (fuir le stress, la pression des conditions de travail dégradées) , elle est aujourd'hui un passage obligé dans la vie professionnelle du cadre dans un contexte

où la visibilité à long terme n'est plus de mise. Le cadre passe ainsi d'une carrière unique programmée à une gestion organisée de sa mobilité.

Incontournable et nécessaire pour entreprendre son projet de vie professionnelle, la mobilité actuelle contraste avec celles des années 60 où les cadres qui passaient d'une entreprise à une autre étaient rares car les rapports qu'ils entretenaient avec leur entreprise étaient en partie fondés sur un modèle affectif, où la fidélité faisait office d'adhésion à des valeurs et la carrière à une programmation à long terme. Cette dimension morale proscrivait à ce titre tout type de débauchage.

Chapitre II - Encadrement et état d'esprit : un malaise larvé

Depuis plus d'une dizaine d'année, les relations des cadres à leurs entreprises semblent traverser une période de fortes turbulences où l'incompréhension des politiques stratégiques toujours plus éloignés des acteurs internes de l'entreprise, vient se mêler au désenchantement d'une catégorie en quête d'identité

Cet état d'esprit maintes fois évoqué par les observateurs sociaux et autres spécialistes du monde du travail a pour nouveauté, par rapport au simple " malaise des cadres ", l'inscription d'un mécontentement dans l'action collective.

Bien évidemment il convient de distinguer dans l'ensemble du personnel de l'encadrement les dirigeants qui disposent en vertu de leurs positions dans la division sociale du travail, de pouvoirs décisionnels et financiers réels de l'ensemble des cadres en activité et qui sont en moyenne dix-sept fois plus nombreux.

1 - Entre confiance et défiance

L'état d'esprit des cadres au travail évoque les difficultés rencontrées par ces salariés. Partagée entre la motivation et la confiance qui les caractérisent et la crainte et la défiance que suscitent les politiques stratégiques des entreprises, l'expression de la révolte fait son chemin dans l'esprit des cadres. Si un peu moins d'un cadre sur deux estime que la motivation et la confiance expriment au mieux leur état d'esprit au travail, 39% le jugent plus proche de la crainte et de la défiance et 16% plus proche de la révolte.

Les termes qui résument le mieux l'état d'esprit des cadres au travail %

<i>Parmi les termes suivants quels sont ceux qui résument le mieux votre état d'esprit lorsque vous pensez à votre travail ?</i>	Motivation et confiance	Révolte	Crainte - Défiance
Homme	43	14	43

Femme	50	21	29
Total	45	16	39

Source : UCI-FO Enquête Panel 2001

Les cadres se heurtent aux mêmes difficultés que d'autres lorsqu'il s'agit de concilier la vie familiale et la vie professionnelle, même si les priorités diffèrent quelque peu. Si les femmes cadres expriment un sentiment de révolte nettement supérieur à celui des hommes cadres (21% contre 14%), elles restent pour en majorité plus confiantes et motivées (50% contre 46%) et semblent moins enclines à se replier sur une attitude de crainte et de défiance (29 % et 43%).

Sensiblement plus engagées dans leur travail - une femme cadre sur deux estime que la motivation et la confiance résument le mieux leur état d'esprit quand elle pense à son travail – les cadres féminins, à l'opposé des hommes, sont plus nombreuses à exprimer un sentiment de révolte pour qualifier leur état d'esprit : 21% contre 14% pour les cadres masculins .

Au delà des données conjoncturelles, la relation à l'entreprise se modifie et une certaine prise de distance semble durablement s'enraciner dans les esprits. Les cadres au même titre que les autres salariés vivent un véritable " décrochage " entre leur destin personnel et celui de leur entreprise. Les attentes et préoccupations des cadres et ingénieurs aboutissent à ce constat : l'entreprise gagne du terrain sur toutes les dimensions qui relèvent de la performance économique mais elle régresse en revanche sur les dimensions humaines.

La motivation et la confiance résument plus fréquemment l'état d'esprit des jeunes cadres dont l'ancienneté dans l'entreprise ou dans le poste est courte. Ainsi 63% des cadres de moins de 39 ans déclarent travailler dans un climat de motivation et de confiance.

En revanche, avec l'ancienneté, l'appréciation de cet état se trouve modifiée pour laisser place à un jugement qui se rapproche plus du retrait passif que d'une expression ou d'une attitude de révolte.

Etat d'esprit selon l'âge

<i>Parmi les termes suivants quels sont ceux qui résument le mieux votre état d'esprit lorsque vous pensez à votre travail ?</i>	moins de 39 ans	40 - 49 ans	+ de 50 ans
Motivation et confiance	63	41	39
Révolte	15	16	15
Crainte - Défiance	21	43	42

Source : UCI-FO Enquête Panel 2001

Notons au passage que si le sentiment de crainte et de défiance concerne moins les jeunes cadres, le sentiment de “ révolte ” est partagé par 15% d’entre eux.

C’est parmi les cadres des grandes entreprises que le sentiment de défiance et de crainte est le moins ressenti (39%).

En revanche, 41% des cadres des entreprises de moins de 20 salariés déclarent que la crainte et/ou la défiance sont les termes qui résument le mieux leur état d’esprit au travail.

D’une manière générale les équilibres sont respectés quelle que soit la taille de l’entreprise. Une exception pour les cadres des PME qui résument plus fréquemment que les autres leur état d’esprit au travail par un sentiment de révolte (21% contre 15% en moyenne).

Etat d’esprit selon la taille de l’entreprise

<i>Parmi les termes suivants quels sont ceux qui résument le mieux votre état d'esprit lorsque vous pensez à votre travail ?</i>	- de 20 salariés	20 à 100	100 à 500	+ de 500
Motivation et confiance	45	45	43	46
Révolte	14	18	21	15
Crainte - Défiance	41	37	36	39

Source : UCI-FO Enquête Panel 2001

Manifestement les cadres sont moins nombreux à partager un sentiment de confiance lorsqu’ils évoquent leur travail. Ils se sentent entre autres désemparés parce qu’ils ont l’impression que leur direction les éloignent des décisions et de l’état réel de l’entreprise. L’absence de moyen est très souvent repris pour qualifier une situation d’injonctions paradoxales. On vous demande plus tout en vous donnant. Ce rapport à l’absence de moyen semble plus préoccupant dans les sociétés de service de moins de 50 salariés qui n’ont pas de comité d’entreprise :

“ On peut nous dire “ notre situation est négative, nous avons une perte de x millions de francs ” Comment le vérifier ? On n’est au courant de rien, absolument rien ”. [Jean , 39 ans, gestion portefeuille, banque]

➤ **Quelques propos sur le malaise**

Les cadres qui, plus que tout autres, avaient cru aux vertus de l’intelligence développée collectivement, sont aujourd’hui déçus et cela se traduit par un certain désengagement de leur part:

“ aujourd’hui il est difficile de maintenir un projet d’entreprise....la notion d’entreprise n’a plus de sens face aux fusions, absorptions et restructurations....tout cela a mis à mal ce sentiment de confiance, d’appartenance..... ” [Michel, 44 ans, assurances]

La démotivation ou la perte de confiance des cadres trouvent ici leur source dans un sentiment de dépossession d'une partie de leur pouvoir de décision. Cela tend à remonter au plus haut possible de la hiérarchie sans pourtant que les réponses apportées soient aux yeux des cadres satisfaisantes.

Le statut d'actionnaire comme facteur de motivation

<i>Pensez-vous que le statut d'actionnaire salarié soit un élément essentiel de la motivation du cadre dans son travail ?</i>	Homme	Femme	Ensemble
Oui, certainement	19	25	21
Oui, probablement	39	41	40
Non, peu probable	27	25	26
Non, certainement pas	15	9	13

Source : UCI-FO – Enquête Panel FO cadres – mars 2001

A ce titre, le statut d'actionnaire comme élément essentiel de motivation des cadres ne rencontrent pas un vif succès. Seuls 21% d'entre eux en sont véritablement convaincus. Le profil est celui d'un cadre âgés entre 50 et 60 ans (25%) issu des industries chimiques ou agro-alimentaires (47%) et dont le revenu est supérieur à 500KF (31%). Quant aux cadres âgés de moins de 39 ans, ils ne sont que 17% à penser que le statut d'actionnaire est un facteur de motivation.

“certains de mes collègues croient encore aux vertus de la motivation....celles notamment que le statut d'actionnaire est censé nous apporter... le problème est qu'il ne peut y avoir de motivation conduisant à une implication dans le travail sans satisfaction en retour.....dans le contexte actuel cela apparaît comme une gageure.... ” [jean, 37 ans, banque.]

“il y a de multiples raisons d'être démotivé....d'avoir le sentiment d'être trahis...peut il y avoir une véritable relation de confiance quand vous apprenez le lendemain matin, après avoir passé toute la nuit pour rédiger un rapport dont la conclusion raisonnable abouti à une calcul de productivité de 4.5%, que votre directeur financier décide sans aucune explication, sans aucune concertation, de multiplier ce chiffre par 3....nous sommes trop souvent dans le déraisonnable.” [Pierre, 50 ans, Responsable de production, Industrie]

Parmi les autres explications présentées, il est utile d'évoquer l'inquiétude liée aux transformations organisationnelles. Depuis une dizaine d'année, les entreprises se sont engagées dans des processus de changements organisationnels afin d'améliorer leurs performances en instaurant notamment des mécanismes de marchés dans les transactions internes à l'entreprise.

Selon les dispositifs retenues les changements organisationnels ont engendré des conséquences directes sur le travail des salariés. Si dans certains cas on peut parler

d'enrichissement des tâches, dans d'autres les contraintes de rythmes se sont accentuées avec des pressions hiérarchiques accentuées avec comme conséquence principale l'accentuation du stress :

“ la démotivation vient aussi du stress que je subie. On ne peut même plus se mobiliser sur quelque chose, si on est obnubilé par autre chose ” [Claudine, 38 ans communication, Conseil]

“ il y a un stress épouvantable, un véritable malaise pour tout le monde. Avant ces gens de l'atelier pouvaient dire ”oh oui, mais les chefs, c'est les chefs, les cadres c'est les cadres, ils n'ont pas de problèmes ”. L'ouvrier a toujours l'impression que le cadre est mieux servi. Ca n'empêche que si il y a quelque chose de ponctuel, ils seront tous solidaires les uns des autres ” [François, 38 ans, Production , Automobile]

“ La pression, à mon avis, vient du chômage, des 3 millions de chômeurs à l'extérieur. C'est pour ça que dans les entreprises telles que la nôtre, vous vous accrochez à une petite branche et vous vous dites : il faut que je tienne, il faut que je tienne ”. [Hervé, 29 ans Consultant Cabinet Conseil RH]

Plus encore, si l'inquiétude est présente dans l'esprit des cadres c'est aussi parce que les changements organisationnels s'accompagnent le plus souvent de destruction d'emplois. Bien que surprenant, les entreprises les plus innovantes sont celles qui sont plus enclines à détruire des emplois alors qu'en moyenne elles ne connaissent aucune difficulté économique²¹.

Si les cadres semblent mieux protégés dans les entreprises dites innovantes – entreprises où l'évolution de l'emploi y est plus élevé – les destructions d'emploi associés à l'innovation les concernent tout autant que l'ensemble des salariés. Ainsi 15% des entreprises dites innovantes ont réduit leurs effectifs cadres, contre 6% des moins innovantes.

Cette inquiétude est alors ressentie particulièrement par la catégorie des cadres les moins qualifiés et les moins diplômés et dont les activités sont plus facilement standardisables.

2 - Les principales préoccupations des cadres

Parmi les quatre principales préoccupations des cadres, l'accroissement de la charge de travail arrive au premier rang.

22% des cadres déclarent être préoccupés principalement par leur charge de travail. Suivent les préoccupations liées à l'avenir des enfants (22%) et à l'entreprise (17 %) et enfin celles liées au niveau de la rémunération (13%).

²¹ **Thomas COUTROT.-** *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* La Découverte, 1998

La question du chômage - pourtant réel pour les cadres - n'arrive qu'en dernière position (6%). Les préoccupations liées à la protection sociale (retraite et santé) recueillent 9,5% . Proportion identique pour les questions de formation.

Les préoccupations des cadres

Nature de la préoccupations	%
La charge de votre travail	22
L'avenir de vos enfants	21
L'avenir de votre entreprise	17
Le niveau de votre rémunération	13
L'actualisation de vos compétences professionnelles	9,5
La protection sociale	9,5
Le chômage	6

Source : UCI-FO Enquête Panel 2001

On note toutefois que les préoccupations des femmes cadres sont proches de celles de leurs homologues masculins à l'exception de la charge de travail. L'ordre des préoccupations des femmes cadres est identique à celui des hommes, la proportion des cadres femmes déclarant la charge de travail comme préoccupation principale y même est plus forte : 28%

De façon identique, plus on est âgé, en fin de carrière plus cette préoccupation croît. De la même façon avec le niveau d'études.

Reste que la formation et la question de la charge de travail sont les principales préoccupations des jeunes cadres. Au second rang on retrouve l'interrogation autour de la question de l'avenir des enfants et celle du niveau de la rémunération. Les questions concernant la problématique de la protection sociale (retraites, santé publique) arrivent en dernière position avec un taux très faible.

Principale préoccupation des cadres selon l'âge

<i>Quelle est aujourd'hui votre principale préoccupation ?</i>	%	- 39 ans	40 – 49 ans	50 ans et +
Le chômage		8	7	5
Le niveau de votre rémunération		17	15	9
La charge de votre travail		20	23	22
L'actualisation de vos compétences professionnelles		20	8	5
La protection sociale		3	4	18
L'avenir de votre entreprise		12	19	19
L'avenir de vos enfants		19	25	21

Source : UCI-FO - Enquête Panel 2001

La préoccupation des jeunes cadres pour la formation est probablement liée à la forte demande d'expertise des entreprises. Cela explique que les cadres soient de plus en plus nombreux à se former. Si 40% des cadres ont suivi en 1999 toutes classes d'âges confondues une formation contre 34% en 1990 (APEC), ce sont essentiellement les plus jeunes qui en bénéficient le plus (45% contre 30% pour les plus de 50 ans).

De mêmes plus les cadres sont diplômés plus le taux de suivi d'une ou plusieurs formations est élevé. Ce sont ainsi, les cadres qui ont un niveau de formation initiale égal ou supérieur à BAC+4 qui bénéficient le plus de formations ; parmi eux, les titulaires d'un doctorat, d'un DEA ou d'un DESS et les diplômés des grandes écoles. L'absence de diplôme ou le faible niveau de celui-ci apparaît comme de toute évidence un frein au départ en formation et le retard par rapport à la moyenne pour ces catégories de cadres ne semble pas en voie d'être comblé

Avant les années 80, la main d'œuvre qualifiée disponible sur le marché du travail était rare. Les employeurs devaient donc trouver en interne les ressources dont ils avaient besoin. Ce qui les conduisait à investir dans la formation qu'une politique de promotion encourageait ²². Ainsi il y a quelques années encore, les cadres étaient le plus souvent issus de la promotion interne à l'ancienneté. Faire carrière dans l'entreprise signifiait avant tout " gravir les échelons ". Aujourd'hui, les recrutements de jeunes diplômés directement à des postes de cadres, augmentent et les effets de l'ancienneté sur la carrière sont de plus en plus réduits. " A la faveur de l'augmentation rapide des effectifs, les directions ont donc vu s'accroître leur marge de manœuvre pour pourvoir aux nouveaux emplois de cadres. S'affranchissant du même coup des règles de l'ancienneté... " ²³.

Le quasi marché fermé de la population exploitante est donc remis en cause par l'ouverture aux diplômés ainsi qu'aux personnes ayant une expérience externe ²⁴

Dès lors les jeunes cadres sont d'autant plus préoccupés de leur formation qu'elle est censée leur assurer une gestion de carrière plus stimulante. Conscients qu'ils devront faire face à des évolutions technologiques et techniques rapides, les jeunes cadres intègrent très tôt cette dimension comme dispositif central au cœur de leur vie de salarié.

" la formation est primordiale si l'on souhaite pouvoir progresser dans son travail...surtout que dans un secteur comme le nôtre on est très vite pénalisé par

²² DRESSEN – ROUX – ROSSI 1996

²³ GRAFFMEYER,1992

²⁴ COURPASSON , 1995

rapport au plus anciens. Nos perspectives de carrière s'en trouvent vite diminuées voire souvent étalée sur le long terme...C'est pourquoi la formation est une donnée qui, plus que jamais est partie intégrante de ma démarche professionnelle” [Cédric. Informaticien, SSII]

Dans le propos de Cédric la formation est définie comme une variable essentielle de son emploi. Prioritaire, elle lui assure de maintenir et/ ou d'élargir son niveau d'expertise dans un contexte où la mobilité devient pour lui comme pour les autres cadres, un passage obligé dans la carrière professionnelle.

➤ **La charge de travail : une préoccupation croissante**

L'approche en terme de “ charge de travail ” permet de retenir le rapport subjectif que le cadre entretient avec son travail.

Cette notion est au carrefour de définitions où se croisent aussi bien des logiques normatives du travail et des fonctions associés que des représentations où chacun des acteurs apprécie selon sa propre échelle de valeurs son degré d'investissement, d'implication, son sentiment de responsabilité et de reconnaissance.

L'instauration de la Réduction du Temps de Travail (RTT) ne semble pas avoir sensiblement changé la donne. Parmi les cadres concernés par le passage aux 35 heures (soit près de la moitié de l'échantillon), 61% juge leur charge de travail plutôt excessive.

Charge de travail

<i>Comment jugez-vous votre charge de travail ?</i>	<i>%</i>
Plutôt excessive	61
Plutôt correcte	37
Plutôt insuffisante	2

Source : UCI-FO - Enquête Panel 2001

Outre les conséquences des fusions et restructurations sur les conditions de travail, les débats sur la réduction du temps de travail ont contribué fortement à relancer la question de la charge de travail des cadres. Les cadres ont ainsi découvert qu'ils étaient des salariés avec des spécificités particulières – exerçant dans un cadre réglementé, à l'instar des autres salariés ils pouvaient réévaluer leur investissement professionnel. La DARES apporte à ce sujet un éclairage intéressant, où la question du temps de travail des cadres et celle de sa réduction sont mises en perspective au regard du rapport entre la contrainte et l'initiative dans l'organisation du travail :

“ le travail semble s'inscrire de plus en plus fréquemment dans le respect d'échéances formalisés, dont le terme se raccourcit : les salariés qui doivent

respecter des normes ou des délais de moins d'une heure sont passés de 16% en 1991 à 23% en 1998. [...] Pour les cadres, les horizons temporels sont moins serrés, plus souvent de l'ordre de la journée, mais 'imposent au cours des années quatre-vingt dix : 33% des cadres déclarent en 1998 des délais de l'ordre de l'heure ou de la journée ; ils étaient 23% en 1991 »²⁵.

➤ Charge de travail et profil des cadres

L'écart entre la proportion d'hommes et de femmes jugeant leur charge de travail excessive reste très faible.

La charge de travail selon le sexe (%)

<i>Comment jugez-vous votre charge de travail ?</i>	Homme	Femme	Ensemble
Plutôt excessive	60	61	60
Plutôt correcte	39	35	37
Plutôt insuffisante	1	4	2

Source : UCI-FO - Enquête Panel 2001

En revanche les actifs plus âgés semblent davantage exposés que les jeunes générations à la surcharge de travail : 67 % des 50 ans et plus jugent leur charge de travail excessive contre 47 % pour les moins de 39 ans.

La charge de travail selon l'âge (%)

<i>Comment jugez-vous votre charge de travail ?</i>	moins de 39 ans	40 - 49 ans	50 ans et +
Plutôt excessive	47	63	66
Plutôt correcte	49	37	31
Plutôt insuffisante	3	0	3
NSP	1	0	0

Source : UCI-FO - Enquête Panel 2001

➤ La charge de travail selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise

Ce jugement est plus fortement marqué dans les entreprises semi-publiques avec 69.5% ; le secteur privé affiche une proportion juste inférieure à la moyenne générale (58.5 %).

²⁵ Extrait de " l'organisation du travail : entre contrainte et initiative ", Résultats de l'enquête Conditions de travail 1998, Jennifer Bué et Catherine Rougerie, premières synthèses, n°99-08-32-1, DARES, 1999.

Certains secteurs d'activité semblent plus exposés que d'autres à la surcharge de travail. Dans le marketing ou la vente, 56% des cadres estiment travailler trop. Dans le secteur des services, c'est le cas d'un cadre sur deux.

Ce sentiment varie également en fonction de l'ancienneté au sein de l'entreprise ou de l'ampleur des responsabilités.

Contrairement à une idée reçue, ce n'est pas dans les PME mais dans les grandes entreprises que la pression semble la plus forte.

La charge de travail selon la taille de l'entreprise (%)

<i>Comment jugez-vous votre charge de travail ?</i>	- de 20 salariés	20 à 100 salariés	100 à 500 salariés	+ de 500
Plutôt excessive	57	55	58	63
Plutôt correcte	40	45	40	35
Plutôt insuffisante	3	0	2	2

Source : UCI-FO - Enquête Panel 2001

Si l'on ventile ce classement en fonction de la taille de l'entreprise, on observe que plus la taille de celle-ci est importante plus la proportion de charge de travail excessive augmente.

Le taux de la charge de travail excessive des cadres travaillant dans des structures de 20 à 100 personnes est inférieur à la moyenne et, il est aussi plus faible que ceux des cadres employés dans des structures d'autres dimensions.

Le plus fort taux se trouve principalement chez les cadres des entreprises de plus de 500 salariés avec un taux supérieur à la moyenne (63%).

Ce phénomène touche plus particulièrement les cadres de l'industrie mécanique et de Direction Générale, ceux ayant plus de 10 ans d'ancienneté.

Bien que la réalité désignée sous le vocable cadre renvoie aujourd'hui à des situations diverses pour qu'une expression comme le " malaise des cadres " ne soit pas un raccourci dangereux, il reste qu'une inquiétude croissante touche ce groupe social. Les observations et études sur ce thème constituent un remède efficace pour ne pas succomber à l'idée d'un monde des cadres exerçant leur profession dans de meilleures conditions qu'aujourd'hui.

On ne peut ignorer les témoignages de plus en plus nombreux de cadres dénonçant la dégradation des conditions de travail et la polarisation de leurs activités au profit exclusif des actionnaires.

Pour compléter cette description d'un univers professionnel où règne entre l'autonomie et l'isolement, un sentiment de résignation, il est utile de revenir sur la description que les cadres eux mêmes en font :

“ Lorsqu’on parle de malaise, il ne s’agit pas d’une farce...mais bel et bien d’un état qui résulte d’un sentiment de tout donner pour pas grand chose...” [Evelyne, 28 ans, Assistante DRH, grande distribution]

“ Les conditions de travail se dégradent...on en demande toujours plus et on ne voit rien venir, ni en moyens, ni en reconnaissance...sans compter que la majorité d’entre nous a l’impression d’avoir beaucoup de mal à exercer son activité, c’est à dire à réaliser nos objectifs..car on ne parle plus qu’ainsi. Seul problème c’est qu’on a l’impression de ne plus avoir droit à l’erreur...sans compter que les 35 heures nous conduisent à plus d’effort...” [Pierre]

Le malaise des cadres trouve largement sa source dans le hiatus qui ne cesse de grandir entre, d’une part un niveau de formation de plus en plus élevé, lié à une recomposition interne notamment avec la féminisation du groupe et, d’autre part des conditions de travail qui n’offrent plus les garanties escomptées et se détériorent sous la pression de charges de travail excessives.

L’évolution des conditions de travail caractérisée par la rupture avec un mode d’accumulation et de régulation fordiste n’a pas amélioré la situation pour autant des salariés en général et des cadres en particulier.

Au contraire, de nouvelles formes de pressions voient le jour et sont liées étroitement à la recherche combinée d’une plus grande rentabilité et d’une plus grande exigence de qualité.

Cette association est alors dans des situations précises mal vécue. Elle renvoie à une ambivalence indépassable, une contradiction trop souvent difficile à gérer au quotidien. Bien évidemment les cadres se trouvent surexposés. Quand les objectifs se trouvent déconnectés d’une capacité à définir objectivement les tâches indispensables à leurs atteintes, la seule évaluation du travail effectué qui reste alors accessible à l’individu est celle de sa performance individuelle, ce que de nombreux observateurs appellent le “ sur-investissement déraisonnable ” des cadres.

➤ **Déséquilibre contribution/rétribution**

Pour les cadres il faut livrer le meilleur de soi. Seul écueil, les moyens ne suivent pas toujours : les entreprises réajustent quotidiennement, au regard des capacités et des objectifs de production individuels et collectifs, les moyens matériels et humains pour réduire les coûts.

En 1987 et 1991, les enquêtes du Ministère du travail sur les conditions de travail indiquaient une dégradation. En 1998, la situation s’est encore aggravée. Si la force est moins intense, la chasse au temps mort est elle, plus déterminée.

Ainsi les cadres dans le processus de réduction du temps de travail d’abord par la loi Robien puis par la loi Aubry II sur les 35 heures ont bien compris que cette approche

de l'ARTT allait se traduire par une plus forte mobilisation, intensification notamment pendant les périodes de pleine activité de leur entreprise.

Cette dégradation des conditions de travail est à l'origine de ces nouvelles formes de pathologie de travail dont la souffrance qu'évoque Christophe Dejours²⁶ est symptomatique d'un profond déséquilibre entre les objectifs assignés et les moyens pour les atteindre.

La charge et l'intensité au travail s'accroissent au moment même où s'estompent les repères collectifs de travail et les formes de solidarités, seul à même de produire du sens.

Les tensions au travail vécues par les salariés n'épargnent pas les cadres et les ingénieurs. En regard du contenu de leurs activités et des responsabilités qui leurs sont associées, ils participent quotidiennement à la gestion des projets.

Leur niveau de responsabilité les place à l'interface entre la stratégie de l'entreprise et les collectifs de travail. Dans ce contexte, la tension réclamée par leur travail ne fait que s'accroître.

Dans la dernière période, 68% cadres interrogés estiment que la tension que réclame leur travail s'est accrue fortement. 26% jugent qu'elle n'a pas changé et seuls 6% des cadres estiment qu'elle s'est atténuée.

Tension au travail

<i>Dans la dernière période, considérez-vous que la tension que réclame votre travail s'est :</i>	%
Accrue	68
Atténuée	5
N'a pas changé	26
Non réponse	1

Source : enquête Panel – UCI-FO, 2001

Quel que soit le secteur d'activité, les cadres dénoncent un accroissement de la tension au travail. Les taux sont très proches de la moyenne voire légèrement supérieurs. On note toutefois quelques exceptions, notamment lorsqu'il s'agit des cadres de direction dont le taux atteint 78% suivi des cadres de la santé 75% et des commerciaux 73%

L'écart entre les deux sexes reste quant à lui inférieur à 5%.

Tension au travail selon le sexe (%)

²⁶ **Christophe DEJOURS.** – *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard, 1993

<i>Dans la dernière période, considérez-vous que la tension que réclame votre travail s'est</i>	Homme	Femme
Accrue	67	72
Atténuée	5	6
N'a pas changé	28	22

Source : enquête Panel – UCI-FO, 2001

Ce sont toutefois les femmes qui estiment le plus durant cette dernière période, que la tension exercée par leur travail s'est accrue : 72% contre 67% pour leurs homologues masculins.

A l'opposé on observe que cette tension s'accroît très fortement avec le passage à la classe d'âge 40-49 ans dont le taux est supérieur de 14 points avec la classe des jeunes cadres.

La tension au travail selon l'âge (%)

<i>Dans la dernière période, considérez-vous que la tension que réclame votre travail s'est</i>	- 39 ans	40 - 49 ans	50 - 59 ans
Accrue	59	73	69
Atténuée	7	4	5
N'a pas changé	35	23	24
NSP	0	0	2

Source : enquête Panel – UCI-FO, 2001

En 1998 les indicateurs de l'APEC font état d'une satisfaction quasi générale des cadres vis à vis de leur travail. Ces derniers sont heureux et les motifs de leur contentement sont plus à rechercher dans les relations nouées avec les collègues (97%), dans l'intérêt porté aux missions (92%) dans les relations avec la hiérarchie (82%).

Or dans un contexte social particulièrement mouvementé, la seule question de la charge de travail suffit à relativiser cet état de béatitude.

A la question comment les cadres jugent leur charge de travail, 56% d'entre eux la considèrent comme excessive.

Mais l'information la plus importante est moins celle qui nous informe sur une évolution quasi stable depuis 6 ans que celle qui précise que parmi ces 56% de cadres jugeant leur charge de travail excessive, 80% d'entre eux la jugent *excessive de façon permanente*. En 7 ans cet indicateur s'est dégradé de 11 points.

Charge de travail des cadres

	Plutôt excessive	Dont charge excessive permanente	Plutôt correcte	Plutôt insuffisante
Ensemble	56	80	42	2
Industrie mécanique	59	81	39	2
BTP	64	82	35	2
Services divers	54	83	45	1
Commercial	53	84	45	2
Gestion	53	79	45	1
Informatique	62	73	35	3
Personnel	60	74	38	2
Entreprise de Moins de 50 salariés	52	77	45	3
Entreprise de 1 000 à 1 999 salariés	63	84	35	2
Salaire de 350 000 à 399 000 F annuels	59	81	39	3
Salaire de 400 000 à 500 000 F annuels	62	87	36	1

Sources : APEC, Cadroscope 1999

Sous l'effet d'une généralisation des technologies de l'information et de la communication où la généralisation des outils informatiques portables et polyvalents accentue cette tendance de fond, les réponses apportées tendent à nier la question centrale de la durée du travail pour en faire un faux problème.

Il suffirait alors aux simples intéressés de mieux gérer cette situation en apprenant qu'une bonne gestion du stress aide à mieux organiser son temps de travail. Bien évidemment une telle démarche n'a de chance d'aboutir que si chaque cadre comprend qu'il est avant tout un individu autonome et que cette autonomie peut lui éviter des excès.

Mais peut-on réellement considérer, tout en tenant compte de cette modernisation des outils de production, qu'il n'existe plus aucun lien entre le temps passé au travail et les richesses créées ? que l'activité en lieu et place de l'entreprise est à ce point dilué pour qu'on ne puisse plus envisager d'en contrôler l'amplitude ?

Bien que les résultats présentés ici ne reflètent qu'un état de l'opinion, la perception qui s'en dégage mérite d'être notée. Si l'on éclaire nos résultats avec l'enquête de l'INSEE réalisée en 1999²⁷ (on constate sans grand étonnement que le constat est le même.

En 1995 les cadres du privé travaillaient en moyenne 46 heures et 16 minutes, contre 40 heures 47 pour les autres catégories. Si 91% des non-cadres déclarent ne jamais travailler à la maison, 40% des cadres, à l'inverse, rapportent sans cesse du " boulot à la maison ".

²⁷ " le temps travail des cadres " INSEE premières, n°671, août 1999

Dès lors 79% des cadres interrogés estiment qu'à l'avenir ils travailleront autant, sinon plus car les cadres plus encore que les ouvriers ont à prendre en compte une diversité de sources de prescriptions – actionnaires, clients, différents services, collaborateurs...)

➤ **Les cadres face au chômage**

Seuls 6% des cadres interrogés placent cette question au premier rang de leur préoccupation. Le taux varie pour atteindre 10% chez des cadres d'entreprises de moins de 20 salariés. Pour ces mêmes cadres de petites entreprises la question de la formation arrive en tête avec 20% des réponses contre 8% pour les grandes entreprises. L'écart entre les hommes et les femmes cadres préoccupés par le chômage reste faible.

Durant ces dernières années, la meilleure santé de l'emploi rassure la plupart des cadres sur leur futur professionnel. Toutefois dans ce contexte plus favorable à la mobilité professionnelle, les cadres sont plus exigeants quant à leurs perspectives de carrière.

Part des cadres dont le chômage est la principale préoccupation selon le sexe (%)

Homme	Femme	Ensemble
7	5	6

Source : Enquête Panel UCI-FO - 2001

La crainte du chômage n'est toutefois pas toujours ressentie au niveau personnel. Les cadres se sentent préoccupés par le chômage moins par le fait d'être concernés que par les conséquences en matière de dégradation du climat social.

➤ L'âge facteur discriminant

L'âge est un facteur discriminant sans toutefois faire apparaître des écarts très significatifs. Les jeunes cadres se sentent en effet relativement moins menacés que leurs aînés mais le différentiel n'est pas aussi important qu'on aurait pu le croire. L'écart entre les moins de 30 ans tend donc à se réduire. Les jeunes générations intègrent bien malgré elles cette nouvelle donne.

Au delà des spécificités dues à leur position professionnelles (fonction, poste, secteur d'activité), au parcours scolaire, les jeunes cadres abordent différemment le marché du travail selon la génération à laquelle ils appartiennent.

Ainsi durant leurs études, les cadres de moins de 39 ans ont moins été confrontés aux risques du chômage et sont donc enclins à moins l'appréhender comme un obstacle à leur parcours professionnel.

Toutefois les cadres des générations les plus récentes, 27 – 30 ans ont investi le marché du travail à la fin des “ années fastes ” au moment même où le chômage commençait à devenir une préoccupation générale tant pour les cadres que pour l'ensemble des salariés.

D'ailleurs 17% d'entre eux affirment avoir connu une période de chômage. Ajoutons que la moitié des moins de 30 ans s'en inquiétait déjà, alors qu'ils étaient étudiants (APEC 1999). Ils furent plus de 60% à s'en préoccuper. “ ils avaient une vision angoissée des exigences du marché du travail, au moment où les conditions d'embauche et le niveau de recrutement des diplômés étaient remis en cause ” (APEC 1999).

➤ Les cadres plus diplômés et mieux rémunérés ne sont pas moins soucieux

De manière générale, plus les cadres sont diplômés, moins ils semblent préoccupés par la question du chômage. Si le diplôme restant malgré tout une valeur sûre pour l'insertion professionnelle ils n'en demeurent pas moins soucieux quant à leur avenir professionnel.

Les titulaires d'un BAC ou d'un BAC+2 sont quant à eux plus soucieux que les cadres non diplômés. Il s'agit dans ce cas de cadres les plus préoccupés dont la rémunération est de moins 150 KF annuel et dont l'évolution de carrière est jugée plus irrégulière. Cette crainte bien qu'inégalement distribuée, est d'autant plus présente que les cadres connaissent à leur tour des périodes d'inactivité forcée.

S'ils sont moins concernés que les autres catégories professionnelles par le risque du chômage, ils sont tout de même 14% à avoir connu une période de chômage au cours de leur parcours professionnel.

Cadres ayant connu une période de chômage selon le sexe (%)

Homme	Femme	Ensemble
14	13	14

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

Les écarts selon le sexe et l'âge ne révèlent pas une inégale distribution même si les jeunes cadres de moins de 39 ans affichent un taux plus élevé que la moyenne (17%). Plus diplômés, les jeunes cadres sont aussi plus nombreux que leurs aînés à faire l'expérience du chômage.

Au cours de votre carrière professionnelle, avez vous vécu des interruptions pour cause de chômage ?

	- 39 ans	40 - 49 ans	50 - 59 ans	60 et +	Ensemble
oui	17	15	13	13	14
non	83	85	87	87	86

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

Chapitre III - Les conditions de travail : entre autonomie et prescription

Si l'on peut considérer sans trop de risque que les causes à l'origine du stress des cadres sont diverses, l'une des principales causes reste cette course effrénée après le temps. Elle est entre autre causée par l'amélioration des vitesses d'exécution requises et aboutit à la chasse au temps perdu où l'urgence dans le travail devient le lot quotidien de l'activité professionnelle.

1 - La prescription du travail des cadres

La fragmentation du travail, pour ne pas dire la parcellisation des tâches – pour reprendre les vieux principes de l'organisation scientifique du travail dans les travaux de FAYOL – est citée dans les causes du stress. Si elle concerne les cadres c'est qu'elle concerne avant tous les salariés qui ne cessent de passer d'une activité à une autre, d'accumuler des tâches disparates sans pour autant pouvoir cesser un seul instant cette course effrénée qu'ils ont pour la plupart intériorisée dans leurs activités professionnelles :

“ je subis d'énormes pressions car très souvent tout est urgent pour mon supérieur hiérarchique...cela ne me laisse que peu de place pour organiser mon travail...les 35 heures ne nous ont rien apporté de plus si ce n'est du travail supplémentaire faute d'embauches dans mon service...Dans certains cas il n'est pas rare que je ramène du travail chez moi car malgré il m'est difficile de faire autrement...sans que mais nous sommes plusieurs dans ce cas...la pression, la concurrence des autres entreprises mais aussi celle qui existe entre nous.... je repousse toujours plus loin les limites mais jusqu'à quand ? ” [Michel]

Le management par objectifs est une pratique répandue. Elle concerne 77% des cadres. Pour les Directions Générales l'autonomie du cadre est une posture

d'efficacité qui devient l'élément clef permettant d'associer le plus étroitement leurs cadres à leurs objectifs.

Selon l'APEC, 83% d'entre eux participent ainsi à la définition de leurs objectifs et 62% au calibrage des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Majoritairement de nature quantitative (chiffre d'affaire, délais, budget ...), les objectifs fixés individuellement, concernent un cadre sur deux. La dimension collective perd du terrain que ce soit au niveau de l'équipe (28%) ou du service (30%). Force est cependant de constater que les cadres sont plus nombreux à avouer ne pas réaliser leurs objectifs. Un sur deux toujours selon l'APEC, avec des conséquences directes sur leur rémunération (32% des cadres concernés), sur leurs relations avec leurs supérieurs (21%) et leurs collègues (13%).

Enfin qui dit objectif, dit évaluation et pas forcément entretien d'évaluation. Seuls 51% y sont soumis. Isolés au lieu d'être intégrés à un système d'expertises collectives plus large, cela conduit à un sur-investissement dans le travail qui apparaît alors comme l'unique moyen d'apprécier la performance. Dans ce contexte, l'individualisation des objectifs se transforme en une source de tension permanente pour le cadre.

Les NTIC " obligent à aller plus vite ", " aident à rationaliser les activités au travail et à permettre une plus grande réactivité face aux demandes des clients.

La gestion à court terme (zéro défaut, zéro stock...) des entreprises et des administrations, se traduit bien souvent sous la forme d'une pression générale sur les salariés et sur leur propre travail. Les propos libres des interrogés sont riches d'enseignement. La course après le temps très fréquemment citée trouve son origine dans la pression exercée par les exigences des clients. Aux côtés du contenu même du travail – pénibilité, routine, tension.

D'autres motifs moins démonstratifs aux yeux des intéressés sont évoqués notamment la pression exercée par le supérieur hiérarchique, la crainte de perdre son emploi, la fragmentation du travail comme facteur de morcellement du Moi.

La révolution informationnelle fait ainsi table rase des anciens rapports au travail où unité de temps, de lieu et d'action régnaient en maître.

Elle bouleverse du même coup les formes révolues de l'encadrement où commandement et prescriptions à autrui constituaient les formes élémentaires de la fonction du cadre. Plus l'expertise irrigue le cœur du travail, plus celui-ci fait appel à une responsabilité accrue qui, au delà de la " prescription subjective " ²⁸ et du " consentement actif " ²⁹ appelle à une plus grande implication volontaire dans le

²⁸ **Paul Bouffartigue, P. Bocchino** : *travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail* " Travail et Emploi, 74, 1998

²⁹ **M. BURAWOY** .- *Manufacturing consent, The Un. Of Chicago Press, Chicago, 1979*

travail. Les relations dites de confiance pour un “ salariat de confiance ”³⁰ participent à cette intégration dans un processus de dévouement, d'implication consciente que renforce la gestion par projet, laissant croire qu'aucune relation de commandement de type hiérarchique n'existe et donc qu'aucun conflit d'autorité ne surgit. Dès lors, la chasse au temps, la guerre économique, la lutte pour le leadership sont autant de termes guerriers qui assurent cette fonction mobilisatrice, d'efforts sans limite de temps.

Bien évidemment cette implication professionnelle que d'autres appellent conscience professionnelle est aujourd'hui en voie de déstabilisation. Les stratégies managériales visent toujours plus haut la recherche du niveau d'individualisation des salaires, de objectifs, des moyens, compromettant du même coup la recherche de la coopération par l'intégration dans l'univers des relations inter-individuelles des cadres de la concurrence. Dans ce cas l'autoprescription de leurs activités pour faire face à l'accroissement des objectifs qui leurs sont assignés, par exemple sous la forme de la “ dictature du client ”, devient une réponse³¹:

Si prescriptions il y a, elles sont moins partie prenante du registre de la formalisation directe des activités. Les cadres doivent faire face à des sources de prescriptions diverses. Elles vont de celles liées aux services fonctionnels et aux personnels, en passant par celles liées aux actionnaires et aux clients.

Si les prescriptions sont associées à des objectifs, très souvent les moyens nécessaires ne suivent pas. Il s'agit alors de “ se débrouiller tout seul ”, “ de faire face ” pour répondre aux objectifs d'acteurs tous aussi divers que leurs attentes sont contradictoires.

“ cela dépend...parfois il faut réaliser tel projet, puis tel autre...alors qu'au même moment vous savez que vous ne réussirez pas à finir celui sur lequel vous vous dépensez sans compter ”. [Hervé]

Le statut de cadre ne protège pas dans ce cas des prescriptions auxquels ces salariés sont soumis, ni même des injonctions parfois contradictoires. Les récits de ces cadres attestent d'une gestion quotidienne de la multiplicité des contraintes dont les logiques souvent opposées les obligent à faire acte de compromis voire de compromissions dans leur activité.

2 - Détérioration des conditions de travail .

³⁰ P. BOUFFARTIGUE. - op.cit

³¹ SIX et TRACZ .- L'encadrement de chantier : des évolutions sous le regard de l'ergonomie. Performances Humaines et Techniques, 91, 25-29. (1997)

Il va sans dire que dans une telle problématique d'autres causes, n'ayant pas une relation directe avec l'intensité ou la nature du travail vont contribuer à accentuer cet état de détérioration.

➤ **Renforcement des contraintes professionnelles**

La généralisation des technologies de l'information contribue au renforcement des contraintes imposées aux cadres notamment sous la forme d'une augmentation vertigineuse du volume d'informations à traiter.

Le raccourcissement des délais couplé à la multiplication des outils de communication forment alors autant d'éléments nouveaux qui participent à la détérioration des conditions de travail.

Les délais serrés, la pression permanente obligent à rester tard le soir avec comme corollaire un stress accru.

Mais plus encore, en modifiant le rapport au temps - compression - et à l'espace – extension -, les nouvelles technologies d'informations et de communication rendent la sphère domestique plus perméable aux exigences et aux contraintes professionnelles. Les troubles pathologiques que déclarent les cadres sont en partie liés à l'accroissement de la charge de travail et à ses effets sur l'état de santé et l'équilibre de la vie privée des intéressés.

Si pour un quart des cadres la charge de travail est génératrice d'épanouissement et d'apaisement voire de plus forte motivation, 40% déclarent être concernés par des troubles de santé (stress, souffrance) et 30% disent connaître un état de démotivation et d'immobilisme.

Effets de la charge de travail

<i>L'évolution de la tension et de la charge de votre travail se traduit par :</i>	%
Epanouissement - apaisement	5
Motivation plus forte	21
Démotivation - immobilisme	29
Troubles de santé (stress, souffrance .	40
Troubles familiaux	5

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

Les troubles de la santé affectent une proportion importante de la population des cadres et plus spécialement les plus âgés. L'épuisement nerveux devient alors pour certains d'entre eux une cause d'arrêt de travail ou de mise en congé, avec une proportion double des femmes par rapport aux hommes.

Si l'écart entre les hommes et les femmes est très faible, ces dernières sont plus nombreuses à déclarer connaître des troubles de santé (44% contre 37% pour les

hommes). Les troubles familiaux dont on peut supposer que leur évocation par les interrogés soit plus difficile à admettre restent tout de même plus fortement cités par les femmes.

Effets de la charge de travail selon le sexe (%)

<i>L'évolution de la tension et de la charge de votre travail se traduit par</i>	Homme	Femme
Epanouissement - apaisement	5	5
Motivation plus forte	22	19
Démotivation - immobilisme	31	23
Troubles de santé (stress)	37	44
Troubles familiaux	4	9

Source : Enquête Panel – UCI-FO – 2001

La progression des troubles avec l'âge est sensible. Elle concerne moins les jeunes cadres de moins de 39 ans qui pour 35% d'entre eux préfèrent parler de " motivation plus forte ". Cependant cet état décroît très rapidement et ne concerne plus que 18% des cadres de 40 à 49 ans et 16% de ceux âgés de 50 ans et plus.

Si le début de carrière est vécu comme une véritable aventure, un investissement sans limites où les questions de confort comptent moins que celles de réussir à gagner plus, les troubles de santé concernent déjà plus d'un quart des moins de 30 ans.

Le taux progresse très rapidement au passage de la seconde classe d'âge pour atteindre 41% en moyenne des cadres de plus de 40 ans.

Effets de la charge de travail selon l'âge (%)

<i>L'évolution de la tension et de la charge de votre travail se traduit par :</i>	- de 39 ans	40 - 49 ans	50 ans et +
Epanouissement - apaisement	4	6	4
Motivation plus forte	35	18	16
Démotivation - immobilisme	20	27	32
Troubles de santé (stress,..)	31	42	39
Troubles familiaux..	5	6	4

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

Cependant l'état de nos données ne nous permet pas d'apprécier l'intensité de ces troubles, de juger de leur gravité ou de leur caractère plus ou moins supportable.

Dans un contexte de vieillissement démographique de la population active, de la croissance de la charge de travail de plus 11 points en 7 ans selon l'APEC, ces résultats laissent prévoir une augmentation de ces troubles dont les conséquences en termes de pathologies graves, de mal être, ou de tensions dans le travail sont actuellement décrites par les médecins du travail.

Les informations que nous connaissons aujourd'hui sur le temps de travail incitent à examiner l'impact de sa durée hebdomadaire.

Les résultats obtenus n'ont qu'une valeur approximative car ils ne permettent pas d'apprécier l'effet d'âge ou de génération, sur ce fait constaté ainsi que l'impact plus direct des horaires dits décalés (horaires très matinaux, tardifs, ou nocturnes). Toutefois ils nous indiquent l'existence d'un lien avec le temps de travail et expliquent la nature de sa progression avec l'âge et le sexe.

➤ Travail et stress

Lorsqu'on parle du stress des cadres, du malaise de l'encadrement l'organisation du travail comme variable explicative de la souffrance au travail définie elle même selon qu'elle est d'ordre mental c'est à dire liée au contenu significatif du travail et d'ordre psychique, c'est à dire liée au contenu ergonomique de la tâche³², l'attention porte moins sur les procédures que sur la relation des cadres à leur entreprise. Le contrat implicite de confiance entre les deux acteurs est perçu comme une source de souffrance. La relation de travail vue sous l'angle du management organisationnel est à l'origine de ce malaise que les cadres expriment ouvertement.

La relation santé mentale et organisation de travail est la relation qui permet de définir le concept de " burn out " c'est à dire l'épuisement des ressources physiques et mentales de l'individu du à une frustration aiguë causée par sa dévotion envers une cause, un mode de vie ou une relation qui n'a pas produit la récompense attendue ”.

Le " malaise " du cadre qui conduit fréquemment à " l'épuisement " trouve sa source dans ce que nous pourrions appeler la maladie de l'idéalité, celle la même qui atteint les gens dont l'idéal élevé appelle une mobilisation de tous les instants pour l'atteindre. L'idéal du cadre dans ce cas de figure est celui recouvre alors les différentes promesses d'un avenir garanti, d'une reconnaissance indéfectible et du travail reconnu. Or le burn-out est une pathologie qui se déclare lorsque le travail n'apporte plus la récompense que l'on attend.

La motivation se transforme alors en lassitude, cette même lassitude³³ qui plonge l'acteur du monde du travail dans l'ennui, la colère ou le désespoir et qui se caractérise très souvent par des formes de repli sur soi.

Si les cadres sont plus concernés c'est qu'ils ont été les principaux artisans de cette recherche de l'excellence comme mode de management conduisant à des relations fusionnelles entre l'entreprise et ses salariés. Les cadres se voient proposer par

³² C. DEJOURS.op.cit.

³³ Norbert ALTER .- *La crise structurelle des modèles d'organisation* in Sociologie du Travail n°1, 1993, Dunod, Paris

l'entreprise un modèle organisationnel valorisant les qualités comportementales plus que celles de l'expertise.

L'entreprise y est vécue comme un lieu de réalisation de soi où l'on manifeste une confiance inébranlable dans l'aptitude à s'insérer dans des configurations de travail nouvelles. Mais ce modèle de l'entreprise ne saurait faire preuve d'efficacité si dans un deuxième temps, il ne débouchait sur une valorisation de la personne en tant qu'individu occupant une fonction au sein de l'entreprise. La notion de contrat y prend tout sa place et institutionnalise la notion de récompense. Récompense qui ne saurait à son tour être appréciée en tant que telle si le cadre soit du fait d'une pression ou d'une intériorisation volontaire n'intériorise lui même ce modèle :

“ ce qui est tout à fait particulier à mon entreprise, c'est l'ambiance. Elle est très bonne, très détendue, c'est pas artificiel du tout. On rigole beaucoup, on s'entend bien. Le problème, c'est que l'on travaille comme des fous, il y a un réel excès de travail, c'est clair. Tout le monde est dans le même bain, le même moule. Pourtant, il y a un véritable réseau dans cette entreprise, une sorte d'amitié entre les gens. Les américains nous ont recruté pour cela, pour notre capacité à être consensuels et à savoir travailler en équipe. Tout le monde se tutoie, il y peu d'intimité. S'il y a solidarité au travail, pour moi, elle est là, dans cette amabilité qui n'est pas factice ” . [Hervé, consultant]

Mais voilà que, lorsque l'univers professionnel idyllique s'efface pour laisser place aux contingences d'un monde où la distinction par le prix de l'excellence appelle conjointement celui du coût de l'excellence, l'idéologie de la réussite se transforme en handicap, voire en anathème, pour celui dont les résultats sont mauvais.

Il s'agit là du temps de la rupture, ce troisième temps où la reconnaissance de l'individu par l'organisation s'étirole. L'image de l'entreprise idéale s'obscurcit et l'effondrement s'empare du cadre privé de la valorisation et de la reconnaissance par une entreprise pour laquelle il avait tout investi.

La souffrance issue de ce type de management se présente alors très souvent sous les traits de la reconnaissance du travail accompli mais plus encore de l'investissement de soi qu'il a fallu mobiliser pour atteindre les résultats.

La reconnaissance du travail et la reconnaissance au travail sont les thèmes récurrents de l'univers professionnel des cadres :

“ on nous informe pour nous dire qu'il est urgent de faire ceci ou cela...qu'il serait bon de pouvoir terminer ce dossier voire nécessaire de prendre sur son temps de repos pour boucler un problème client....mais on vous parle rarement lorsque que tout va bien.. ;jamais on vous parle de ce qui est satisfaisant ” [jean]

Chapitre IV - Les cadres et la mise œuvre des 35 heures

L'application aux cadres de la réduction du temps de travail est l'un des enjeux les plus difficiles de la loi sur les 35 heures. Au delà des simples détails techniques dans l'application de la loi, se profilent en fait tant des interrogations sur la pertinence des évaluations des activités de cadres sur leur place et de leur rôle dans l'entreprise.

1- Le temps de travail des cadres

Si la durée hebdomadaire moyenne du travail diminue depuis 1982, le temps de travail des cadres augmente, lui, et de façon constante ces dernières années.

Le cas des femmes ingénieurs et cadres d'entreprises est, à titre d'exemple, significatif : la part de celles qui font des semaines d'au moins 41 heures est passée de 34.4 % en 1991 à 47 % en 1996³⁴. De nombreux observateurs précisent que les cadres des autres pays européens ne connaissent aucune législation sur la réduction de leur durée de travail. Reste que la France demeure le pays où la durée des cadres est la plus élevée.

➤ Durée hebdomadaire du travail des cadres

Selon les différentes études relatives aux déclarations individuelles des cadres , ces derniers travaillent au delà de 46 heures, et ce, pour plus d'un cadre sur deux et un quart travaillerait plus de 50 heures :

Durée hebdomadaire habituelle du travail pour les salariés à temps complet

	Hommes	Femmes	Ensemble
Cadres et professions intellectuelles supérieures	45h38	41h53	44h45
Professions Intermédiaires	41h40	39h57	41h02
Employés	41h14	39h58	40h20
Ouvriers	40h35	38h44	40h17
Ensemble	41h48	39h56	41h05

Source : Enquête complémentaire Emploi 1995, INSEE
les durées dans ce tableau regroupent celles des salariés à temps complet, hors enseignants

Avec une moyenne de 45 heures par semaine, les cadres français n'ont jamais autant travaillé alors que le temps de travail hebdomadaire a diminué d'une heure pour toutes les autres catégories de salariés entre 1985 et 1995. Les données pour

³⁴ INSEE,

la France indiquant que la part de cadres masculins travaillant plus de 10 heures par jour est passée de 19% à 27% entre 1984 et 1991³⁵.

Ainsi les mesures réglementaires récentes sur la réduction et l'aménagement du temps de travail et les débats qu'elles suscitent quant à leurs effets, sur l'emploi, les salaires et les conditions de travail, ont relancé la question du temps de travail des cadres ; s'y ajoutent les difficultés tant au niveau du décompte réel des heures de travail qu'aux modalités de mise en œuvre d'une réduction effective de celles-ci³⁶.

Cette relation particulière des cadres avec le temps de travail se confirme à nouveau dans les résultats de notre enquête.

32% des cadres déclarent travailler plus de 46 heures par semaine contre 36% dans notre précédente enquête en 2000. Seuls 12.5% des cadres interrogés déclarent avoir une durée de travail de 35 heures par semaine.

Force est de constater que la mise en place des 35 heures dans l'encadrement ne s'accompagne pas d'une réduction automatique de son temps de travail. Les femmes cadres ont en moyenne une durée de travail hebdomadaire plus courte que celle des hommes.

Les écarts se réduisent seulement sur les tranches horaires les plus élevées. Ainsi 17% des femmes cadres travaillent entre 46 et 49 heures par semaine contre 19 % pour les hommes.

Durée moyenne de travail hebdomadaire

%	Hommes	Femmes	Ensemble
Durée légale de 35 heures	13	14	12
Durée de 39 heures	9	10	9
de 35 à 39 heures	7	16	10
de 40 à 45 heures	37	28	33
de 46 à 49 heures	19	17	18
de 50 à 54 heures	11	9	10
plus de 55 heures	4	6	4

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

³⁵ **BOUFFARTIGUE P.** - *Le temps de travail des cadres : enjeux, potentialités, perplexités* in Stratégies des Ressources Humaines n°10, février 1995

³⁶ La difficulté de mise en œuvre des 35 heures pour l'encadrement nécessite un certain nombre d'aménagements, et en premier lieu un contrôle plus strict du temps de travail des salariés en général, et des cadres en particulier. Selon le code du travail, le cadre est un salarié comme un autre, devant respecter la durée du travail légale, soit aujourd'hui 39 heures, sans compter d'éventuelles heures supplémentaires déclarées et rémunérées comme telles (*). L'entreprise doit pouvoir produire un relevé quotidien et hebdomadaire des heures de travail de ses salariés. Mais cette loi est rarement appliquée. L'ex-PDG de Thomson CSF, jugé pour "travail clandestin" en raison du dépassement d'horaire de ses cadres, a dû réintroduire le pointage en 1997. Renault, incapable de fournir le relevé quotidien et hebdomadaire des heures de travail des cadres, a été assigné en justice en février dernier.

Les cadres dont la durée de travail est située entre 40 et 45 heures sont pour 39% d'entre eux, des cadres de grandes entreprises. 16% travaillent dans des très petites entreprises de moins de 20 salariés.

La durée horaire hebdomadaire des cadres selon la taille de l'entreprise

Quelle est votre durée de travail hebdomadaire effective ?	Quelle est la taille de votre entreprise ou de votre administration ?			
	moins de 20 salariés	20 à 100 salariés	100 à 500 salariés	+ de 500
Durée légale de 35 heures	10	8	22	12
Durée de 39 heures	17	17	14	6
de 35 à 39 heures	7	8	2	13
de 40 à 45 heures	17	31	27	39
de 46 à 49 heures	27	28	24	15
de 50 à 54 heures	10	8	7	11
plus de 55 heures	12	0	4	4

Source : Enquête Panel - UCI-FO - 2001

Le temps de travail des cadres des entreprises de 20 à 100 salariés et de moins de 20 salariés est en moyenne plus long que celui des cadres des entreprises de plus de 500 salariés.

27% des cadres travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés déclarent une durée supérieure à 45 heures contre 15% des cadres dans les entreprises de plus de 500 salariés.

2 - Les cadres aspirent aux 35 heures

Un tel constat ne peut laisser les cadres indifférents aux 35 heures. Ils ne veulent plus être les laissés pour compte d'une éventuelle amélioration des conditions de vie professionnelle.

Très souvent ils ont affiché un désintéressement manifeste pour toutes les questions afférentes à leur temps de travail considérant davantage plus gratifiant d'être rémunérés pour une mission. Ils ont ainsi mis un point d'honneur pour confirmer leur statut social et leur niveau de responsabilité à marquer leur différence par un temps de présence supérieur. Mais la distanciation qui s'établit entre le cadre et son entreprise conduit à une évolution sensible si ce n'est irréversible de ce comportement. Trois raisons à cela :

- une forte augmentation de la population cadre avec l'introduction de nombreuses fonctions non hiérarchiques (expertise), entraînant une relative dévaluation du "statut",

- le constat que l'attachement à l'entreprise n'est plus une garantie suffisante de la réalisation d'une carrière, ni même une garantie pour l'emploi (la relation à l'actionnaire est souvent dépersonnalisante), l'environnement sociologique évolue
- chaque personne recherche un nouvel équilibre entre vie au travail et vie hors travail (familiale, sportive, culturelle, associative...).

Il serait donc dangereux de sous-estimer une certaine attente des cadres en matière de RTT, même si celle-ci s'exprime peu de manière directe

Prenant ainsi à rebrousse poil, l'idée reçue qu'une réduction des horaires des cadres est de l'ordre du rêve – en mai 1999 la revue L'Essentiel du Management qualifiait " d'incroyable tentation des cadres pour les 35 heures " ³⁷ - l'encadrement est prêt à vivre autrement son rapport au temps de travail et à réduire la durée de celui-ci. Les cadres veulent des 35 heures et n'hésitent plus dans leur grande majorité, syndiqués comme non syndiqués à l'affirmer sans difficultés.

96 % des cadres interrogés dans notre enquête estiment devoir bénéficier au même titre que les autres salariés de la réduction du temps de travail.

Les cadres et les 35 heures

<i>Selon vous les cadres doivent-ils bénéficier au même titre que les autres salariés de la réduction du temps de travail ?</i>	Homme	Femme	cadres syndiqués	Ensemble
Oui	96	94	94	96
Non	4	6	6	4

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

Mieux encore, 73% affirment que celle-ci est compatible avec leur activité professionnelle.(61% chez les jeunes de moins de 30 ans).

Parmi les fonctions exercées par les cadres qui estiment que la réduction du temps de travail est compatible avec leur activité professionnelle, les fonctions de production, de communication et études sont celles qui affichent les taux les plus élevés, respectivement 87%, 81% et 78%.

Les 35 heures selon la fonction

³⁷ Ipsos a interrogé pour "L'Essentiel du Management" du 9 au 11 mars 1999, 400 cadres du secteur privé sur leur perception des 35 heures. L'enquête révèle que face à une réduction du temps de travail jugée irréaliste dans ses objectifs, voire dangereuse pour les entreprises, les cadres semblent prêts à peu de concessions.

	Quelles est votre fonction							
	Direction	Etudes	Production industrielle	Commercial	Gestion	Informatique	communication	Santé
oui	65%	78	87	68	74	62	81	75
non	35%	22	13	32	26	38	19	25

Dans votre situation pensez-vous qu'une réelle réduction de votre temps de travail soit compatible avec votre activité professionnelle ?

Des différenciations sont toutefois apparentes. Si l'âge et le sexe ne sont pas des facteurs discriminants, le niveau de rémunération l'est en revanche. De manière générale, l'application de la réduction du temps de travail aux cadres apparaît moins réaliste ou moins probable lorsque le niveau de rémunération est élevé.

La ligne de partage se situe entre les cadres gagnant au plus 499 KF et ceux gagnant au moins 500KF.

Les 35 heures selon le niveau de rémunération

<i>Selon vous les cadres doivent-ils bénéficier au même titre que les autres salariés de la réduction du temps de travail ?</i>	< 150 KF	de 150 à 199	de 200 à 299	de 300 à 399	de 400 à 499	+ de 500	Ensemble
Oui	98	98	97	95	93	67	96
Non	2	2	3	5	7	33	4

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

2 - Modalités des 35 heures

Essayons maintenant de pointer le caractère plus ou moins spécifique et plus ou moins original des modalités choisies dans les entreprises par les négociateurs pour appliquer les 35 heures à la catégorie des cadres.

Nous verrons ensuite les conditions et les difficultés de sa mise en œuvre et les effets attendus ou observés par les intéressés.

En interrogeant les cadres du secteur privé sur leur perception des 35 heures, l'enquête révèle que face à une réduction du temps de travail que certains jugent parfois irréaliste dans ses objectifs, voire dangereuse pour les entreprises, les cadres sont partie prenante de ce nouveau dispositif de réduction du temps de travail sans tout de même se faire trop d'illusions sur l'impact réel dans leur vie professionnelle quotidienne.

➤ La forme de réduction du temps de travail privilégiée par les cadres

Acteurs essentiels de l'organisation du travail, les cadres qui remettent en cause la pression du travail et aspirent à la recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle sont globalement favorables à une amélioration de leurs conditions de travail par une réduction de leur temps de travail sous la forme de l'octroi de jours de congés supplémentaires sur l'année (47 %) et ce quel que soit leur âge.

La forme de réduction du temps de travail privilégiée par les cadres

<i>Quelle est selon vous la forme de réduction ou d'aménagement du temps de travail la plus appropriée pour les cadres</i>	Homme	Femme	Ensemble
Une réduction de la durée journalière de travail	3	6	4
jours de repos supplémentaires sur l'année	45	50	47
journées ou demi-journées hebdomadaire	23	22	23
Annualisation	10	6	8
Semaine de 4 jours	19	16	18

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

La forme de réduction du temps de travail privilégiée par les cadres selon l'âge

	< 30 ans	30 - 39 ans	40 - 49 ans	50 - 59 ans	60 et +	Ensemble
Une réduction de la durée journalière de travail	0	5	3	4	8	4
jours de repos supplémentaires sur l'année	45	45	48	47	54	47
journées ou demi-journées hebdomadaire	22	25	25	21	15	23
Annualisation	11	7	7	8	23	8
Semaine de 4 jours	22	18	17	20	0	18

En ligne : Quelle est selon vous la forme de réduction ou d'aménagement du temps de travail la plus appropriée pour les cadres
 En colonne Quel est votre âge ?

En revanche, lors des entretiens certains estiment réaliste de s'octroyer un jour de congé supplémentaire tous les quinze jours.

C'est particulièrement le cas des femmes, des cadres travaillant dans les services, ou dans les entreprises de plus de 500 salariés. Mais tous n'ont pas cette possibilité: nombreux sont ceux qui avouent des sondés ne pas prendre l'intégralité de leurs congés payés; et même une grande partie de ceux qui exercent dans des entreprises moins de 20 salariés.

Ceci explique sans doute que la réduction sous forme de jours de congés supplémentaires sur l'année ne soit pas privilégiée par les cadres des petites structures.

Taille des entreprises

<i>En ligne : Parmi ces différentes formes d'ARTT connues, quel a été le choix retenu ou qui sera retenu dans votre entreprise ? En colonne : Quelle est la taille de votre entreprise ou de votre administration ?</i>	<de 20 salariés	20 à 100 salariés	100 à 500 salariés	+ de 500
Une réduction de la durée journalière	12	9	10	8
Jours de repos supplémentaires sur l'année	19	45	57	49
journées ou de demi-journées hebdomadaires	46	24	22	30
Annualisation	12	18	10	9
Semaine de 4 jours	8	4	1	4
Autres	3	0	0	0

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

➤ Les mesures dont bénéficient les cadres

Dans la majorité des cas la réduction du temps de travail prévue pour les cadres l'est sous la forme d'un forfait (96%).

Lorsqu'une modalité est prévue il s'agit dans plus d'un cas sur deux d'un forfait en nombre de jours travaillés sur l'année et plus rarement d'un forfait horaire (19%).

Les modalités des 35 heures dont bénéficient les cadres

<i>De quelles mesures relatives au temps de travail des cadres bénéficiez-vous ou allez vous bénéficier ?</i>	
Forfait annuel en jours	57
Forfait annuel en heures	3
Forfait horaires sur une base hebdomadaire ou mensuelle	16
Ensemble de la réglementation sur la durée du travail	20
Autres	4

Source : Enquête Panel – UCI-FO – 2001

Toutefois ces modalités peuvent dans certains cas coexister dans un même texte. En cas de forfait-jours le nombre retenu de jours travaillées sur l'année correspond le plus souvent à celui fixé par le plafond autorisé par la loi, soit 217 jours.

Les cadres bénéficient au même titre que les autres salariés de la réduction de la durée de travail mais les controverses sont soulevées par la rédaction de la seconde loi Aubry où une grande part des cadres dits autonomes se voient proposé des forfaits jours sans références horaires. Ces forfaits autorisent à renoncer au décompte horaire, mais plus encore il apparaît bien comme l'outil usuel d'une dégradation de l'emploi, permettant d'accroître sans limites les contraintes et les pressions au travail.

Si 74% des cadres – 71% des hommes et 80% des femmes - déclarent que les accords conclus ou en cours de l'être leurs conviennent, les jugements sont beaucoup moins explicites lorsqu'on invite les cadres à se prononcer sur une échelle de valeurs . 60% des cadres interrogés estiment en effet que l'accord signé ou sur le point de l'être correspond assez bien à leurs attentes. Les femmes cadres sont d'ailleurs à ce titre les plus satisfaites (64%).

Mais 8% seulement le juge " très bien " contre 22% qui le juge " assez mal " voire pour " très mal " (6%).

Les accords 35 heures et les attentes des cadres

<i>L'accord signé dans votre entreprise correspond t-il très bien, assez-bien, assez-mal ou très mal à ce que vous souhaitez ?</i> %	Homme	Femme	Ensemble
Très bien	9	9	9
Assez bien	56	64	60
Assez mal	29	15	22
Très mal	4	8	6
Sans Réponse	2	4	3

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

Doit on voir ici l'impact négatif de la forfaitisation censée réduire le temps de travail des cadres alors même que la charge de travail ne cesse de s'intensifier ? Ou bien les conséquences directes de cette application des 35 heures chez les cadres en matière d'emploi, de salaire et de conditions de travail ?

A la lecture de la 2ème loi Aubry, un chef d'entreprise peut être tenté de positionner ses cadres dans l'une des trois catégories proposées, en essayant d'en mettre le plus possible là où il pense que le problème sera plus facile à résoudre :

- s'il est dirigeant : tant mieux, rien à faire !
- s'il est soumis à l'horaire collectif : le passage aux 35h s'impose
- s'il arrive à le situer dans la catégorie " intermédiaire " : forfaitisation avec journées de RTT !

Si le propos peut paraître réducteur, le raisonnement implicite de certains chefs d'entreprise n'en est pas forcément très éloigné. Cette approche de la question des 35 heures dans l'encadrement ne peut qu'être démobilisatrice, source d'inquiétude et d'incertitude et favoriser un climat de tension dans l'entreprise.

Cette position pour le moins ambiguë peut sans doute s'expliquer par les effets induits de la mise en place des 35 heures et notamment sur les conséquences en matière de politique salariale.

4 - Les 35 heures et leurs effets

➤ Les 35 heures et les salaires

Comme nous le pouvons le constater plus de 7 cadres sur 10 bénéficient d'une réduction de leur temps de travail sans perte de salaire mais ils sont tout de même plus d'un quart à connaître un gel de celui-ci.

Le plus souvent la durée de ce gel est de l'ordre de 2, 3 voire 4 ans.

Les 35 heures et les salaires

<i>Quelles ont été ou quelles seront les conséquences des 35 heures au niveau de votre salaire ?</i>	Homme	Femme
<i>%</i>		
Maintien intégral du salaire (35 h payé 39 h)	68	73
Remise à plat de la grille des salaire	2	2
Gel des salaires	26	24
Réduction intégrale du salaire (35h payé 35h)	4	1
Maintien de la durée légale de départ + majoration heures supplémentaires	0	0

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

Le jugement sur l'évolution des salaires laisse les interviewés partagés. Ils estiment que la mise en place des 35 heures les fait gagner dans ce domaine alors que d'autres estiment y perdre. D'autres ne se prononcent pas ou jugent le résultat équilibré.

➤ 35 heures et conditions de travail des cadres

Aux côtés de la question des salaires, l'évolution des conditions de travail jette à nouveau le trouble sur les effets des 35 heures dans l'aménagement du travail des cadres. Les cadres estiment que les effets les plus évidents seront ceux qui vont dans le sens d'un plus grand équilibre dans la vie familiale en disposant notamment de plus de temps libre. En revanche la majorité d'entre eux (68%) pensent que les 35 heures n'amélioreront pas leur conditions de travail.

35 heures et conditions de travail des cadres

<i>Pensez-vous que ces mesures amélioreront dans le cadre des 35 heures vos conditions de travail ?</i>	Homme	Femme	Ensemble
oui	32	33	32.5
non	68	67	67.5

Source : Enquête Panel – UCI-FO – 2001

35 heures et conditions de travail des cadres

<i>Pensez-vous que ces mesures amélioreront dans le cadre des 35 heures vos conditions de travail ?</i>	moins de 30 ans	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 et +
oui	41	36	33	29	36
non	59	64	67	71	64

Source : Enquête Panel – UCI-FO – 2001

Cela se comprend d'autant mieux que pour la plupart d'entre ceux qui bénéficient des 35 heures, la durée hebdomadaire est toujours aussi importante et l'amplitude horaire journalière est très souvent supérieure à 10 h sans compter que l'application des 35 heures s'accompagne que très rarement de création de poste de cadre.

Le constat est frappant puisqu'une grande majorité de cadres estiment que les 35 h n'auront aucun effet sur l'évolution de leur carrière.

Ils sont en effet % à déclarer que cela n'aura aucun effet

35 heures et évolution de carrière

<i>Selon vous le passage aux 35 heures va t-il :</i>	Homme	Femme
Favoriser l'évolution de votre carrière	3	0
Freiner l'évolution de votre carrière	7	6
N'aura aucun effet sur votre carrière	90	94

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

Il semble toutefois que les bénéfices les plus directs de la réduction du temps de travail concernent la vie personnelle et familiale. Les cadres disent pouvoir " gagné " dans ce domaine plutôt que dans celui l'organisation du travail.

35 heures et conditions de vie des cadres

<i>Pensez-vous que ces mesures améliorent dans le cadre des 35 heures vos conditions de vie ?</i>	Homme	Femme
Oui	62	69
Non	38	31

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

Les cadres sont donc partagés sur les retombées des 35 heures. Interrogés sur les effets de l'ARTT 41% des hommes et 32 % des femmes retiennent la notion de temps libre comme majeure.

Mais en même ils sont 32% des cadres masculins et 38% des cadres féminins à estimer que les 35 heures se traduisent par une surcharge de travail

Les effets des 35 heures que retiennent les cadres

<i>Quel effet principal retenez-vous ou allez-vous retenir du passage aux 35 heures ?</i>	Homme	Femme
Disposer de plus de temps libre	41	32
La création d'emploi	9	5
Une organisation de travail plus efficiente	5	5
Une plus grande flexibilité	7	13
Une charge de travail accrue	32	38
Une perte de pouvoir d'achat	4	1
Rien de tout cela	2	6

Les effets des 35 heures

<i>Quel effet principal retenez-vous ou allez-vous retenir du passage aux 35 heures ?</i>	<de 30 ans	30 - 39	40 – 49	50 - 59	60 et +
Disposer de plus de temps libre	47	42	38	35	39
La création d'emploi	12	7	5	8	15
Une organisation de travail plus efficiente	6	3	4	5	15
Une plus grande flexibilité	6	18	10	4	0
Une charge de travail accrue	23	28	33	40	23
Une perte de pouvoir d'achat	0	0	6	4	8
Rien de tout cela	6	2	4	4	0

Source : Enquête Panel - UCI-FO - 2001

➤ Les 35 heures et la question de la création d'emploi

Les entreprises ayant signé des accords de réduction de temps de travail obtiennent des résultats sensiblement identiques à la moyenne. Dès lors que l'ARTT est suivie de création d'emplois de cadres, le rapport au travail se modifie profondément.

Il devient source de motivation et source de confiance pour les cadres dont les entreprises ont réduit leur temps de travail et créé des emplois: 60% contre 34%

dans le cas d'un accord défensif et 39% dans le cas où l'entreprise n'a signé aucun accord.

Etat d'esprit et 35 heures

	<i>Parmi les termes suivants quels sont ceux qui résument le mieux votre état d'esprit lorsque vous pensez à votre travail ?</i>		
<i>Votre entreprise est elle passée aux 35 heures ?</i>	Motivation et confiance	Révolte	Crainte - Défiance
Oui, offensif (avec création nette d'emplois)	52	30	28
Oui, défensif (sans création nette d'emplois)	29	39	50
Non	19	31	22

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

Mieux encore, le sentiment de crainte et de défiance diminue substantiellement. Il passe de 39% à 28%. Toutefois la réduction du temps de travail à elle seule ne suffit pas à rassurer les cadres. 50% des cadres qui travaillent dans une entreprise ayant réduit le temps de travail sans création d'emploi évoquent les termes de crainte et de défiance pour qualifier leur état d'esprit soit 11 points de plus que la moyenne. 16% évoquent le terme de révolte. Le sentiment de révolte concerne plus fortement les cadres qui ne connaissent ni réduction du temps de travail, ni création d'emploi dans leur entreprise : 22% soit 6 points de plus que la moyenne.

Dans le cadre de la seconde loi sur les 35 heures, le sort des cadres a fait l'objet de nombreuses interrogations. Le 11 avril 1999, les syndicats de l'encadrement de FO, CFDT, CGT, CFTC déclaraient ensemble vouloir négocier afin d'établir des "solutions adaptées aux cadres". La ministre de l'Emploi et de la Solidarité, rappelait que "les cadres ne peuvent être les seuls à ne pas bénéficier de la réduction du temps de travail". L'attentisme des cadres du secteur privé s'éclaire alors par leur faible adhésion à la finalité de la loi, partager le temps de travail au nom de l'emploi. Les cadres du secteur privé ne veulent pas sacrifier leurs libertés et leur pouvoir d'achat sur l'autel d'un projet jugé utopiste dans ses objectifs.

Ils ne craignent somme toute pas grand chose, sinon une perte de performance de l'entreprise s'ils devaient travailler moins. "tous comptes faits" les cadres jugent cette mesure positive pour eux. pensent sans doute à une amélioration de leur situation personnelle.

Face à l'intensification du rythme de travail, la mise en place des 35 heures ne semble pas apporter de véritable solution. On peut même se demander si, à terme, la réduction du temps de travail n'aggrave pas leur situation professionnelle quotidienne. Les conditions de travail apparaissent aujourd'hui aux yeux des cadres d'autant plus difficiles qu'ils se retrouvent pris entre les feux de leur hiérarchie d'une

part, de leur base d'autre part. Ainsi, une large majorité d'entre eux déclare avoir du mal à "comprendre et accepter les décisions de la direction qui concernent leur équipe" et estime qu'il est difficile "d'expliquer et de faire comprendre aux personnes qu'ils encadrent les décisions de la direction qui les concernent" .

Chapitre V : Climat social et action collective

L'interrogation ici soulevée porte sur l'interface entre le syndicalisme comme projet d'action collective empruntant à l'héritage institutionnel et l'évolution socio-organisationnelle qui serait à l'origine d'une remise en cause du modèle classique de coopération des cadres avec l'entreprise.

L'hypothèse sous-jacente est que le fondement de cette coopération emblématique des cadres avec leur entreprise s'effrite devant la multiplication des plans sociaux, le renforcement de la concurrence, des restructurations et de la dérégulation conduites par les politiques managériales dont l'affirmation moderniste renforce plus encore la prescription d'un travail plus immatériel et la désimbrication des identités professionnelles.

L'analyse des différenciations des rapports sociaux dans l'entreprise a trop souvent conduit à la conclusion que le syndicalisme s'effritait faute de pouvoir répondre aux nouveaux segments de la force de travail dans les secteurs en croissance.

En dépit de l'amélioration de la conjoncture économique, et notamment de la baisse du chômage, l'étude montre que les cadres ressentent un véritable malaise face à une dégradation de leur situation professionnelle.

Si un mouvement social de revendication sur leur statut se développait, plus de la moitié d'entre-eux y participeraient.

Cette réalité se fait jour dans le courant des années 90 où les cadres constatent le désintérêt des entreprises à leur égard. Ils en éprouvent alors un désenchantement qui se traduira dans certaines situations professionnelles par une participation à des mouvements d'action collective.

Comme précisées plus haut, leurs principales préoccupations concernent le temps de travail, la précarité de l'emploi, le niveau de chômage, et le manque de visibilité de leur carrière professionnelle.

Le 29 novembre 1997, c'est à dire quelques semaines seulement avant son élection à la tête du CNPF, devenu MEDEF, Ernest Antoine Seillère déclarait à l'hebdomadaire Le Point : " salariés et entrepreneurs sont en réalité du même côté, celui de l'entreprise ". Au cours de la même période, un sondage SOFRES-Liaisons Sociales-L'Expansion, réalisé avec le concours de l'ANDCP et du Cabinet BPI, faisait notamment apparaître qu'en France 66% des salariés interrogés pensaient que leur entreprise n'attachait aucune importance à leur avenir. Les résultats indiquaient en outre que seulement 38% des salariés français se déclaraient prêts à faire des

sacrifices pour leur vie professionnelle, 25 points de moins qu'en 1989, la baisse ayant été régulière entre 89 et 97, l'année 92 se situant juste à 50%.

Concernant les cadres, les diverses enquêtes effectuées entre 95 et 99 montrent qu'un peu plus d'un sur deux estime que son entreprise ne paraît plus guère s'intéresser à son sort.

1 - Un climat social qui se détériore

Face à cela le climat social dans l'entreprise se dégrade. Les relations des cadres avec leur direction ne sont alors plus jugées satisfaisantes et cela concerne les hommes comme les femmes, les jeunes comme les moins jeunes.

57% des cadres interrogés estiment en effet que le climat social reflète un état de *tension et de mécontentement profond*. Seulement 7% d'entre eux estiment que les relations qu'ils entretiennent avec la direction de leur entreprise sont *excellentes*.

Le climat social dans l'entreprise

Quel est le terme qui résume le mieux le climat social dans votre entreprise, c'est à dire les relations entre la direction et l'encadrement ?	%
Excellent	7
Sans tensions apparentes	35
Tensions apparentes	37
Mécontentement profond	21

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

Le fait le plus surprenant est que ce constat dépasse les propres positions syndicales des intéressés. En effet plus d'un cadre non syndiqué sur deux estime que le climat social de l'entreprise est tendu, voire traversé par de profonds mécontentements.

La variable syndicale a donc peu d'effet sur les réponses. Si le terme " excellent " est sensiblement plus repris par les cadres non syndiqués pour caractériser leurs relations avec la direction (7% contre 6%), l'écart reste tout de même très faible.

Cette distance prise vis-à-vis de l'entreprise et plus précisément de la ligne hiérarchique reflète l'état de désenchantement d'aucuns qualifieraient de " rupture " avec des politiques de management. La situation est telle que 45 % des cadres interrogés estiment qu'un conflit peut probablement survenir dans leur entreprise. 13% l'estime certain. Encore plus surprenant est la part des cadres non syndiqué qui partagent cet avis .

Pensez-vous que puisse survenir un conflit social dans votre entreprise ?

%	Cadres syndiqués	Cadres non syndiqués	Ensemble
---	------------------	----------------------	----------

Oui certainement	12	14	13
Probablement	51	39	45
Improbable	32	45	38
Impossible	5	2	4

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

Dans un tel contexte où les cadres connaissent une charge de travail croissante, où au seul critère de sa durée, ils dépassent tous largement l'horaire légal de travail au cours des dernières années, la situation se détériore. Cette rupture avec l'entreprise est l'expression d'un refus de participer à la remise en cause du rôle du cadre dans l'entreprise :

“ classement qui s'entasse, contrôles non effectués, suivi des clients moins rigoureux, tout en sachant que les cadres ne sont pas bien définis et qu'en l'état actuel il y a peu de perspective pour les chefs d'agence...on verra demain à quelle sauce nous serons mangés ” [Brigitte, 45 ans, Direction Agence, Banque]

Concrètement ils se sentent pris en tenaille entre les exigences élevées fixées par les objectifs qui leurs sont assignés et la logique des actionnaires, déconnectée de la réalité professionnelle de l'entreprise et des relations de coopération qui s'y nouent et qui pourtant exercent une pression sur les orientations stratégiques.

La progression du chômage mais plus encore, la distance réelle qui s'opère entre la direction des entreprises et le management intermédiaire ont été à l'origine des différents conflits sociaux animés autour des cadres notamment dans les cas des sociétés NEYRPIC, THOMSON, CIC, ALCATEL-CIT et RETI dans les années 90 ou encore à l'occasion d'une grève au Crédit Mutuel d'Ile de France à laquelle 20 à 30 cadres ont participé afin de dénoncer ouvertement les méthodes de management par le pression et la menace, ou chez ELF lorsque les cadres se sont associés à un mouvement en réaction à un projet de licenciement.

➤ **La rémunération, principale revendication des cadres**

Ce mécontentement qui débouche sur l'action collective s'appuie bien évidemment sur des revendications. Celles que les cadres considèrent comme prioritaires sont l'augmentation des salaires (27%) et l'amélioration des conditions de travail (25%).

Les principales revendications des cadres

Parmi les revendications suivantes, quelle est celle qui vous paraît prioritaire actuellement pour les cadres	Cadres syndiqués	Cadres non syndiqués	Ensemble
L'augmentation des salaires	25	30	27
La réforme de la fiscalité	16	16	16
Une réelle garantie de reclassement préalable à tout licenciement	9	4	7

Un accès à une véritable formation continue	7	7	7
L'amélioration des conditions de travail	23	26	25
La valorisation des retraites	8	6	7
La validation des acquis professionnels	11	11	11

Source : UCI-FO – Enquête panel FO Cadre - 2001

La question des salaires est d'autant plus une revendication prioritaire pour les cadres qu'elle renvoie à la fois au gel des rémunérations lié aux 35 heures et à la progression de la part variable – liée aux objectifs - de cette même rémunération.

45% des cadres interrogés déclarent que leur salaire comprend une part variable liée soit aux résultats de l'entreprise (23%) soit à leurs propres performances (22%). Les femmes semblent moins concernées par ce type de rémunération. 67% d'entre elles déclarent que leur salaire est essentiellement basé sur un fixe contre 51% pour leurs homologues masculins.

Salaire et part variable

<i>Votre salaire est-il entièrement fixe ou comprend t-il une partie variable ? (%)</i>	Homme	Femme	Ensemble
Entièrement fixe	51	67	55
Une partie variable en fonction des résultats de l'entreprise	25	18	23
Une partie variable en fonction des performances individuelles	24	15	22

Source : Enquête Panel FO cadres – UCI-FO – mars 2001

Ces nouvelles politiques salariales ne semblent toutefois pas rencontrer l'adhésion de l'ensemble des cadres.

Seuls 2% d'entre eux déclarent être très satisfaits de leur rémunération ; 48% la jugent plutôt satisfaisante. A l'opposé, 41% sont " plutôt pas satisfaits " et 8% " pas du tout satisfaits ".

En revanche malgré les inégalités professionnelles très souvent constatées entre les hommes et les femmes, ces dernières sont majoritairement plutôt satisfaites de leur rémunération (58% contre 44% pour les hommes).

L'évolution croissante de la part variable et notamment celle liée directement à l'activité de l'entreprise ne rencontre pas non plus l'adhésion de la majorité des cadres. 61% des cadres interrogés ne sont pas disposés à accorder une place prépondérante à une forme de rémunération complémentaire liée à l'activité de leur entreprise.

Disposition des cadres à accorder une place prépondérante à une forme de rémunération complémentaire liée à l'activité de leur entreprise (%)

<i>Seriez-vous disposer à accorder une place prépondérante à une forme de rémunération complémentaire liée à l'activité de votre entreprise (intéressement, participation, stock-options) qu'à votre salaire de base ?</i>	Homme	Femme	Ensemble
Oui	39	38	39
Non	61	62	61

Source : UCI-FO – Enquête panel FO Cadre - 2001

De même le développement des stock-options comme rémunération appropriée à l'activité professionnelle des cadres ne fait pas non plus l'unanimité : 67% des cadres jugent en effet que cette forme périphérique de revenu ne correspond pas au type de rémunération que souhaitent les cadres.

Les cadres et stock-options

<i>Concernant les stock-options vous jugez qu'ils correspondent tout à fait au type de rémunération que souhaitent les cadres ?</i>	Homme	Femme	Ensemble
Oui	29,33%	41,57%	32,80%
Non	70,67%	58,43%	67,20%

Source : UCI-FO – Enquête panel FO Cadre - 2001

En revanche 59% d'entre eux estiment que les stock-options concernent avant tout les cadres dirigeants.

Les stock-options concernent-ils que les cadres dirigeants ? (%)

<i>Ne concernent que les cadres dirigeants</i>	Homme	Femme	Ensemble
Oui	59	56	59
Non	41	44	41

Source : UCI-FO – Enquête panel FO Cadre - 2001

87% déclarent que ces mêmes stock-options comporteraient des risques notamment boursiers pour les salariés en général et les cadres en particulier, tout en aggravant par le biais de l'individualisation les inégalités dans le partage des revenus.

Stock-options et risques boursiers

<i>Comportent des risques importants pour le salarié notamment au niveau de sa rémunération (risques boursiers)</i>	Homme	Femme	Ensemble
Oui	87	89	87
Non	13	11	13

Source : UCI-FO – Enquête panel FO Cadre - 2001

Individualisation et inégalités

<i>Renforcent l'individualisation de la rémunération, aggravant les inégalités du partage des revenus entre les salariés et les différents secteurs d'activités</i>	Homme	Femme	Ensemble
Oui	86	84	85
Non	14	16	15

Source : UCI-FO – Enquête panel FO Cadre - 2001

Peut-on déduire de ce constat que les conditions d'une action collective sont réunies parmi les cadres ?

➤ **Encadrement et action syndicale**

L'action syndicale est avant tout une action collective. G. Groux³⁸ définit l'action collective d'un groupe, comme "le 'condensé' de déterminations et d'enjeux exogènes qui lui donnent des formes (et des contenus) toujours en mouvement. En ce sens, la pertinence de la notion de modèle d'action collective (qu'un groupe incarnerait et imposerait face à un autre groupe) devient de moins en moins évidente".

Nous souhaitons examiner comment en premier lieu, le retrait sur le versant de la vie privé entre en collusion avec les formes managériales de gestion des individus, et induit des processus de retrait au niveau de la sphère du travail.

Selon l'Indicateur du Management pour l'année 2000, le pourcentage de salariés se déclarant prêt "à accompagner un mouvement social" est passé de 57,6% à 64,9%. Les réponses de nos interrogées confirment l'évolution à la hausse de la propension des cadres à participer à un mouvement social même si celle-ci révèle d'importantes disparités. A la question "seriez-vous prêts à participer à un mouvement de grève dans votre entreprise" 35% des cadres interrogés déclarent "sûrement" et 31% "probablement". 66% des cadres sont donc disposés à participer à une action syndicale.

Participation à un mouvement de grève

<i>Si un mouvement de grève se développait au sein de votre entreprise ou de votre secteur d'activité, y participeriez-vous ?</i>	oui	non	Ensemble
Oui sûrement	48	15	35
Oui probablement	29	33	31
Non probablement	16	44	27

³⁸ **G. GROUX** "Des classes moyennes aux nouvelles classes : la pluralité des principes d'action", LEST-CNRS, 1999

Sûrement pas	7	8	7
---------------------	---	---	---

Source : Enquête panel – UCI-FO - 2001

Que les cadres syndiqués soient plus proches de ce type d'action ne surprend pas. En revanche ce qui apparaît comme un changement radical dans le rapport que les cadres entretiennent avec l'action collective, c'est la part importante des cadres non syndiqués qui ont déclaré être disposés à participer à un mouvement de grève : 48% dont 15% avec certitude.

Toutefois selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise des différenciations marquantes apparaissent. Dans les entreprises qui emploient plus de 500 salariés, le niveau de mobilisation potentiel est plus fort. Il atteint 72% contre 54% dans les entreprises qui en emploient moins de 50 salariés.

De plus il est traditionnellement admis que la solidarité dans l'action syndicale est plus fortement perçue par le personnel d'encadrement du secteur public que par celui du secteur privé. Cela ne semble plus être le cas aujourd'hui. Si les cadres des fonctions publiques s'investissent plus fortement dans l'action collective, le secteur privé n'est pas en reste : 70% des cadres de ce secteur sont prêt à suivre un mouvement de grève et ce qu'elle que soit la taille de l'entreprise. Le secteur semi-public reste le lieu d'une forte mobilisation. Le taux de participation à un mouvement syndical y est sensiblement plus élevé que la moyenne 72% contre 66%.

Dans le secteur industriel comme dans celui des services, le taux est plus faible mais reste à un niveau supérieur à la moyenne (68%) voire nettement plus élevé lorsqu'il s'agit de cadres de bureaux d'Etudes. En revanche, bien qu'élevé, le taux de participation à un mouvement de grève dans le secteur bancaire (60 %) est le plus faible des secteurs étudiés.

➤ **Profil des cadres**

Parmi les cadres qui déclarent être " sûrement " prêts à participer à un mouvement de grève les cadres de la santé du secteur privé arrive en tête avec un taux de 77%, suivis par ceux issus de la fonction communication 55%.

Les informaticiens et les commerciaux affichent des taux similaires (38%).

Les cadres des bureaux d'Etudes et de Développement suivent avec un une participation de 34%. Les cadres de Direction ferme la marche avec un taux de 30%.

Caractéristique transversale enfin, et quel que soit le type d'entreprise, ce sont les responsables commerciaux et les populations en contact avec les clients qui sont le plus en pointe.

Ces chiffres expliquent non seulement l'évolution croissante des conflits³⁹ que nous connaissons, mais également l'évolution de l'état d'esprit des salariés, tant vers une hostilité croissante vis-à-vis de l'entreprise que vers une contestation larvée des objectifs de celle-ci. Transformation qui a pour conséquence de modifier la nature des conflits sociaux.

Cette capacité de mobilisation traduit une fragilisation de l'image des entreprises et le délitement du contrat de fidélité tacite qui existait entre elles et leur encadrement. Elle rejaille également sur l'adhésion aux dirigeants et aux objectifs qu'ils incarnent⁴⁰. Ainsi, un réel fossé semble se creuser entre la strate des décideurs et celles des différents niveaux d'encadrement.

2 - Des revendications à l'action syndicale

L'approche de la mobilisation des cadres dans l'action collective et plus largement leur investissement dans le fait syndical viennent rompre avec les représentations classiques d'une " classe " encline à se ranger auprès de la direction.

Les nombreux écrits sur la question, de la fin des années 70 et du début des années 80, ont insisté sur le processus de déclassement et reclassement⁴¹ identitaires à l'œuvre dès la genèse du groupe professionnel des cadres.

Groupe situé entre, d'une part, un champ d'action inscrit dans un registre décisionnel où l'appartenance au management s'impose et, d'autre part, l'inscription dans une relation salariale commune à l'ensemble des autres salariés.

Cependant, dans un contexte actuel de restructuration, de réforme des principes de production et de gestion, les cadres ont ainsi été sollicités pour mettre en œuvre ces différentes politiques stratégiques. La visée ultime étant de trouver les nouveaux principes fondateurs d'une plus grande efficacité économique.

³⁹ A cet égard, il est à noter que l'évolution du nombre de conflits est à relier à celle de la négociation collective. Ainsi, il y aurait eu en 1999, 30 343 textes signés en raison de la mise en place des 35 heures (environ 60%) et des revendications salariales (14%), selon le Ministère de l'Emploi. Une tendance, qui toujours selon la même source, aurait tendance à se prolonger sur 2000 et 2001. Rappelons qu'il faut remonter à 1990 pour retrouver un nombre aussi importants d'accords signés.

⁴⁰ Ainsi, lors du dernier conflit chez Gemplus, les responsables syndicaux ont demandé "*un changement de dirigeants*". Selon eux, "*les actuels étant incapables d'élaborer une stratégie et de la faire partager au personnel*".- Libération 02/07/2001

⁴¹ **Pierre BOURDIEU** .- *Classement, déclassement et reclassement*. –actes de la recherche en sciences sociales

Intégrés à la structure hiérarchique, les cadres et notamment les cadres intermédiaires se sont très vite retrouvés au carrefour de pratiques souvent difficilement conciliables : vecteurs des nouvelles politiques de compétitivité, les cadres sont devenus des acteurs de nouvelles pratiques de travail.

Une telle position ne pouvait donc faire l'économie d'une tension identitaire, entre rôle managérial et position salariale. L'adhésion aux principes économiques de l'entreprise, le positionnement, la relation de confiance devenant les deux éléments constitutifs d'un pacte de confiance d'autant plus nécessaire que les stratégies managériales se traduisent par la suppression des effectifs, l'intensification du travail et une modification des modes d'évaluation.

En opérant ce positionnement identitaire en rupture avec l'intérêt des autres salariés, le syndicalisme cadre ne pouvait aboutir qu'à une défense des intérêts proprement catégoriels du groupe.

Pourtant de nombreux faits et enquêtes récents attestent si besoin était d'une évolution sensible de l'attitude des cadres face au travail et à l'entreprise et du même coup à l'action collective comme forme de revendication d'un groupe à l'appartenance plus marquée au monde du travail et aux salariés.

L'intervention des différentes organisations syndicales de cadres lors de la mise en place des 35 heures en est un exemple.

Dans cette situation les cadres semblent moins réfractaires au syndicalisme. La première dimension constitutive de l'identité syndicale concerne avant tout la pertinence même de la présence syndicale, autrement dit le caractère fondamental de l'action syndicale.

Cette dimension recouvre à l'instar des propos de Klanderman Bert⁴², une notion essentielle celle de " l'intérêt " du " désir "

Ainsi 60% des cadres non syndiqués ayant répondu au questionnaire déclarent que les cadres ont tout intérêt à se syndiquer.

Cadres et syndicalisme

<i>Pensez-vous que les cadres ont tout intérêt à se syndiquer ?</i>	Cadres non syndiqués
Oui	60
Non	29
Non réponse	11

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

⁴² " Union Commitment : replications and test in the dutch context ; journal of applied Psychology, vol 74, n°6, pp 869-875

Il faut toutefois reconnaître que l'opinion des cadres interrogés n'est pas complètement homogène.

Comme on peut le constater à la lecture du tableau suivant, la première dimension du lien au syndicat varie significativement selon le sexe.

L'intérêt de la syndicalisation des cadres semblent concernées plus fortement les femmes. 69% de celles qui déclarent n'être pas syndiqués estiment que les cadres ont tout intérêt à se syndiquer contre 54% pour les hommes.

L'intérêt de la syndicalisation chez les cadres selon le sexe (%)

<i>Pensez-vous que les cadres ont tout intérêt à se syndiquer ?</i>	Cadres non syndiqués	
	Homme	Femme
Oui	54	69
Non	33	22
Non Réponse	13	9

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

En revanche parmi les cadres non syndiqués déclarant l'intérêt d'une syndicalisation des salariés de leurs catégorie, l'âge semble être une variable moins opérante.

L'intérêt de la syndicalisation chez les cadres selon l'âge

<i>Pensez-vous que les cadres ont tout intérêt à se syndiquer ?</i>	moins de 30 ans	30 - 39 ans	40 - 49 ans	50 - 59 ans	60 et +
oui	60	59	56	65	50
non	33	34	31	21	50
Non Réponse	7	7	13	14	0

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

La répartition de l'intérêt croissant des cadres à l'action syndicale ne se confond cependant pas avec celle de l'adhésion.

En effet si cette dernière recoupe toutes les classes d'âge, la syndicalisation comme passage à l'acte est en revanche fortement liée à l'âge.

Les cadres syndiqués sont en majorité plus âgés. Si la part des syndiqués concerne moins de deux cadres sur 10 (17%) des moins de 30 ans, elle augmente rapidement pour atteindre plus de 50 % des 30-39 ans.

Manifestement moins sensibles au mouvement syndical que leurs aînés, les plus jeunes justifient leur distance à l'adhésion en évoquant à la fois la problématique de l'accès à l'emploi et le caractère trop épisodique de leurs expériences professionnelles ainsi que par la plus grande propension à l'adhésion des nouvelles

formes de mobilisation du personnel où l'accent sur la responsabilité individuelle semble s'imposer comme un impératif de cohésion social au sein de l'entreprise.

La syndicalisation des cadres au regard de l'âge

<i>Etes-vous syndiqué ?</i>	<30 ans	30 - 39 ans	40 - 49 ans	50 - 59 ans	60 et +
oui	17%	53%	61%	69%	85%
non	83%	47%	39%	31%	15%

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

Si le taux de syndicalisation des cadres interrogés croît avec l'âge, il en va différemment selon les niveaux de rémunération. Les écarts observés montrent une sensible diminution de la probabilité d'être syndiqué lorsque le revenu croît.

La syndicalisation des cadres selon le revenu (%)

<i>Quel est votre niveau de rémunération ?</i>	moins de 150 KF	150 à 199 KF	200 à 299 KF	300 à 399 KF	400 à 499 KF	plus de 500 KF
oui	67	59	62	70	60	33
non	33	41	38	30	40	67

Source : Enquête Panel – UCI-FO – 2001

Malgré cela on remarque que la classe de rémunération 300 – 399 KF affiche un taux bien supérieur à la moyenne. Cela signifie sans doute que la rémunération n'explique pas à elle seule la disposition des cadres à l'action syndicale. La fonction occupée est sans doute plus significative dans l'explication d'une démarche de syndicalisation.

Elle renvoie à un des univers professionnels et des parcours de formation qui ne sont pas sans conséquences sur la structuration de l'identité professionnelle des cadres et sur leur proximité avec l'ensemble des autres salariés.

Ainsi les cadres dont la rémunération est comprise entre 300 et 399 KF sont plus souvent des ingénieurs de bureaux d'études et de développement (24%), ainsi que des ingénieurs commerciaux (14%) et des cadres des services de gestion (14%).

Les réorganisations des entreprises entraînent des transformations du système de travail et renforcent l'intensité de l'investissement de l'individu dans son activité professionnelle. La multiplication des restructurations et des plans sociaux, le développement de politiques de flexibilité s'imposent comme des impératifs économiques face auquel il serait vain de lutter.

Ces transformations des modes de production et d'accumulation de richesse, qui se diffusent à l'ensemble de la société, s'accompagnent alors d'un sentiment d'incertitude et ce, quelles que soient les catégories socio-professionnelles. Incertitude d'autant plus prégnante que les entreprises véhiculent elles mêmes ce sentiment lorsqu'elles s'engagent dans un processus mimétique de contraction des effectifs salariés.⁴³

➤ Les éléments d'une proximité salariale

Les cadres longtemps considérés dans les représentations collectives comme un groupe stable et homogène car dotés de propriétés objectives différentes qui les conduisaient à se reconnaître dans la représentation officielle du "cadre"⁴⁴ ne sont plus épargnés par les effets sur l'emploi de ces nouveaux outils de gestion. Face à ces nouvelles conditions de travail, les cadres longtemps associés au progrès économique et au développement du système productif de l'après-guerre, qu'un investissement sans relâche dans les projets des organisations rendaient particulièrement disposé à accepter les diverses formes d'innovations organisationnelles (évaluation par objectifs, management par projet, individualisation) savent qu'ils peuvent faire les frais de ces transformations et que l'incertitude du lendemain ne leurs est plus guère étrangère.

Si l'on demande aux cadres de qui se sentent-ils plus proches entre les salariés et les dirigeants, ils répondent, en très grand nombre, des autres salariés (63%). Même si la formulation de la question peut avoir conduit les cadres à répondre plus favorablement dans le sens d'un rapprochement avec le salariat d'où ils sont issus, nul doute que les cadres aujourd'hui se perçoivent beaucoup plus comme des salariés que comme des dirigeants. 27% déclarent n'être proches ni des uns ni des autres et 10% se déclarent proches des dirigeants.

Proximité avec les autres salariés (%)

<i>En ligne : Dans votre entreprise, vous sentez-vous personnellement plus proche: En colonne Etes-vous syndiqué ?</i>	Cadres syndiqués	Cadres non syndiqués	Ensemble
Des autres salariés	71	52	63
Des dirigeants	8	12	10
Ni des uns, ni des autres	21	36	27

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

⁴³ Rachel BEAUJOLIN ;- *Outils de gestion et prise de décision en matière de réduction des effectifs*, Travail n°34, 1995.

⁴⁴ L. Boltanski. p52, op.cit

En ventilant les résultats entre les cadres syndiqués et non syndiqués, pour apprécier cette proximité indépendamment de l'effet de la variable syndicale dont on peut supposer qu'elle contribue par l'adhésion à l'action collective au rapprochement avec l'ensemble des autres salariés, la proximité avec le salariat est bien moins évidente pour les cadres non syndiqués.

Bien que la moitié d'entre eux (52%) se situent de la même manière que l'ensemble, ils se perçoivent plus fortement que les cadres syndiqués entre les dirigeants et les salariés (36% contre 21%). Position moyenne que les cadres eux mêmes perçoivent comme le caractère hétérogène du groupe social qu'ils constituent.

Ceci n'implique pas pour autant que tous ceux qui déclarent être proches des autres salariés le soient tout autant sur le plan des revendications. Si 63% des cadres se sentent proches des autres salariés, ils sont autant (62%) à penser que leurs revendications sont elles aussi proches de celles des autres salariés.

La proximité des revendications :

En ligne : A ce sujet, pensez-vous que les revendications syndicales des cadres sont: En colonne : Etes-vous syndiqué ?	oui	non	Ensemble
Différentes de celles des autres salariés	20	27	22
Proches de celles des autres salariés	63	60	62
Identiques à celles des autres salariés	17	13	16

Source : Enquête Panel – UCI-FO - 2001

Toutefois le caractère singulier du groupe cadre s'affirme plus fortement.

La proximité sociale avec les autres salariés ne signifie pas une identification aux revendications des autres salariés. 22% des cadres interrogés – 20% des cadres syndiqués - pensent en effet que leurs revendications sont différentes de celles des autres salariés. Seuls 16% pensent qu'elles sont identiques.

Cette situation n'est pas sans conséquence tant sur la morphologie du groupe des cadres que sur les relations qu'ils entretiennent avec l'entreprise

Cette proximité salariale déclarée est l'expression d'une modification de la relation des cadres à l'emploi. La distance que prennent les cadres par rapports à l'entreprise trouve aussi l'un de ses principaux points d'ancrage dans la croissance constatée, durant ces 10 dernières années, du contentieux prud'homal. De 1990 à 2000, le contentieux prud'homal a augmenté de 52% et a porté essentiellement sur la rupture du contrat de travail

Si la part des litiges n'est qu'une partie visible de l'iceberg qui laisse dans l'opacité l'ensemble des arrangements entre pairs et solutions négociées plus souvent proposées aux cadres qu'aux autres salariés, on ne peut pour autant parlé d'une banalisation du désaccord entre les cadres et leurs employeurs.

L'évolution de la gestion des conflits avec l'employeur glissant d'une situation de négociation confidentielle à une pratique ouverte intégrant l'arsenal juridique (recours au tribunaux, cabinets d'avocats, conseils...) et formalisant par le biais juridique la relation contractuelle à l'employeur, prouve que les éléments traditionnels des pratiques et représentations du cadre à l'égard de l'entreprise se modifient.

Conclusion

Fin 1998, le Gouvernement et la loi du 13 juin sur la réduction du temps de travail avaient finalement proclamé le droit des cadres à bénéficier de la réduction de leur temps de travail au même titre que les autres salariés. En juin 1998, lorsqu'il renvoyait à une loi ultérieure l'accompagnement législatif des modalités d'organisation du temps de travail des cadres, le parlement anticipait le caractère épineux d'une " normalisation " de la durée du travail de cette catégorie.

Epineux car, d'un côté, la construction sociale du groupe des cadres en France – que l'on peut situer dans une période allant des années 30 aux années 50- avait introduit une prise de distance quasi " coutumière " entre les pratiques des salariés et les règles du droit en matière de durée du travail : ainsi, une disponibilité extensive et une absence de contrôle et de mesure de la durée de leur travail étaient les caractéristiques " illégales " d'un salariat d'encadrement qui ne " comptait pas son temps ". Une représentation forfaitaire de la prestation du cadre dominait, tant chez les gestionnaires que chez les intéressés eux-mêmes : la rémunération ne devait rien à la durée de cette prestation mais plutôt à la fonction ou à la mission assignée, ou encore à la capacité de réalisation d'objectifs plus ou moins négociés individuellement avec la hiérarchie. De son côté, le temps passé au travail n'était qu'une affaire de compétence et de capacité d'auto-organisation. Il n'y avait pas de mesure et de contrôle du temps, ce dernier étant généralement délégué au cadre lui-même.

D'un autre côté, il faut noter que ces représentations coutumières ne trahissaient qu'un consensus historique relatif et précaire sur la norme de travail et d'emploi des cadres. Et, ce consensus semble bien remis en question depuis le début des années 90, période où les directions d'entreprises se sont progressivement trouvées confrontées à une véritable crise de confiance de la part de l'encadrement. Et pour cause :

D'abord, bon nombre de plans sociaux ont touché et surpris la catégorie, désormais moins abritée du chômage et souvent plus éloignée qu'auparavant de la prise de décision stratégique dans l'entreprise;

En second lieu, les promesses de carrières sont plus rares et plus difficiles à décoder : moins sujet de sa propre carrière qu'auparavant, le cadre se trouve désormais soumis à des règles de gestion plus proches de celles des autres catégories de salariés.

L'étude fait ressortir une tendance forte des entreprises étudiées, après avoir réorganisé, souvent en profondeur, le travail des salariés non cadres, à renvoyer en quelque sorte aux cadres eux-mêmes, la responsabilité d'organiser l'allègement de leur propre temps de travail, mais ceci à charge de travail constante.

Car tel est, du point de vue des cadres eux-mêmes, le " piège " des 35 heures : lorsque leur droit à réduire leur temps de travail n'est pas contesté par l'entreprise, bien souvent aucun moyen de le faire ne leur est concédé ; dans les entreprises étudiées, la grande majorité des cadres déclarent que leur charge de travail tend à augmenter triplement

L'étude montre aussi que, face à l'accroissement de leur charge de travail, les cadres ne bénéficient que rarement d'un renfort d'embauches ou d'un supplément d'assistance.

Nos observations débouchent sur le constat d'une tendance de la Rtt à accroître les tensions et les contradictions chez des cadres, tensions et contradictions qui se traduisent notamment par : une culpabilité accrue, de nouvelles situations de stress, des dépassements encore accentués des temps de travail journaliers, une intensification du travail, quand il ne s'agit pas de renoncer à ses jours de repos conventionnels ou de les " enterrer " dans un compte épargne temps, ou bien encore d'emporter, les jours dits " de repos ", son travail à la maison.

Apparemment, c'est l'absence de réflexion et de débat général dans les entreprises sur la recherche de " chaînages " cohérents entre temps de travail / charge de travail/ objectifs et moyens qui fait que les cadres trouvent très généralement un goût d'inachevé à ce qu'ils perçoivent par ailleurs comme une avancée sociale importante.

Pourtant, même là, malgré ces acquis indiscutables, la conquête du temps libre est demeurée fragile et imparfaite, surtout si l'on en juge par l'allongement des durées journalières de travail, seul moyen objectif de jouir des 22 jours annuels de congés supplémentaires acquis dans la négociation ; fragile aussi cette conquête, si l'on observe les " maquillages " fréquents des feuilles de temps auxquels se livrent ces cadres experts, soit pour fournir une apparence de respect des bornes journalières de la convention collective (9 heures), soit pour paraître plus performants en sous-estimant les temps directs ou " indirects " effectifs de production. En fait, un des écueils de cet accord pour les cadres semblerait être finalement d'avoir –non sans ambiguïté- laissé correspondre la répartition fonctionnelle de leurs temps productifs (point positif acquis par les salariés) à une certaine forfaitisation du nombre annuel de jours de travail (point de vue porté par la direction).

La régulation (toute relative) du temps de travail des cadres par la pratique du forfait annuel en jours a d'ailleurs été légalisée par la deuxième loi Aubry, du 19 janvier 2000.

En conclusion, notre étude fait apparaître les difficultés éprouvées par les cadres dans des entreprises où les conditions économiques et sociales pouvaient a priori sembler favorables- pour trouver des solutions adaptées aux activités d'encadrement, en matière de régulation du temps de travail. D'un côté , même si le deuxième projet de loi de réduction du temps de travail –avec sa mesure du temps en jours de travail notamment- a fait descendre plusieurs milliers de cadres dans la rue pour une des rares fois de leur histoire, ceux-ci ont souvent rappelé leur grande difficulté à se poser en acteurs collectifs dans les entreprises et à négocier sur l'essentiel : c'est à dire l'adéquation des objectifs, des moyens, et de la charge de travail des salariés à une durée du travail réduite.

De leur côté, bon nombre d'entreprises ont pratiquement éludé la question de la charge de travail des cadres (ou, par le biais de forfaits tous horaires, celle du temps de travail) au nom de l'autonomie, de la responsabilité et de la capacité d'auto-organisation dont jouirait encore le salariat d'encadrement.

Or, et ce sera notre conclusion, négocier et fixer des modalités de réduction du temps de travail ne peut venir qu'après une réflexion sur le travail des cadres.

En l'absence d'une telle réflexion, il ne reste finalement aux acteurs –comme c'est le cas dans bon nombre d'entreprises- qu'à balancer entre deux modalités extrêmes aussi peu adaptées l'une que l'autre à une harmonisation de l'efficacité productive et de l'équilibre des temps de vie : d'un côté, un contrôle bureaucratique du temps (par pointeuse, " badgeuse ", micro calculateurs de temps) ; d'un autre côté, un forfait tout horaire , qu'il soit contractuel, tacite ou coutumier.

Cette observation peut être élargie à bon nombre de catégories intermédiaires soumises, elles aussi, à des types d'activités et de gestion qui éloignent, tout autant que pour les cadres, les temporalités du travail des temps industriels et des " temps des machines ". De ce point de vue, les évolutions affectant le groupe des cadres peuvent figurer et annoncer ce qui pourrait se passer pour d'autres catégories du salariat.

Quelle que soit en tout cas sa position dans l'organisation du travail, le fait que le temps tende à ne plus remplir sa double fonction d'évaluation et de l'imitation de la prestation de travail, d'une part, et de synchronisation de la vie des salariés d'autre part, pourrait être lourd de conséquence pour le salarié. Or ce sont bien ces tendances là qui pointent à travers différentes évolutions notables telles que, par exemple :

- l'introduction de la possibilité légale de forfaitiser le temps de travail en jours annuels pour les cadres ; mais il faut savoir aussi que, jusqu'au derniers jours précédant le vote de la loi par le Parlement, les salariés non cadres pouvaient aussi être concernés par ce dispositif à certaines conditions (voir projet de loi déposé par le gouvernement au Parlement mi-99);
- l'intrusion massive des " laisses électroniques " et de systèmes d'astreinte plus ou moins formalisés dans les foyers et dans la vie personnelle des salariés ;
- la montée en puissance, dans les entreprises, des politiques de management par objectifs ou par lettres de mission, et ceci bien au delà du groupe des cadres.

Il est à se demander, pour terminer de façon un peu provocatrice, si les temps taylorien, les temps des machines, ne laissent pas, finalement, plus de place à une régulation des temporalités du travail que ne le font, aujourd'hui les nouveaux temps productifs, placés sous la dépendance directe –et, partant moins contrôlable- des marchés.

Si les relations des cadres sont tendues, si ces derniers sont démobilisés – au point que le MEDEF veuille les reconquérir dans l'un de ses ateliers de l'université d'été sur le campus d'HEC en Jouy-en-Josas en 09/99 – cela ne tient pas au fait que les objectifs fixés sont peu clairs, mais au contraire que les moyens qui leur sont associés pour les atteindre sont eux plus réduits, plus flous que jamais. Les cadres ont une vue plus claire des conditions dans lesquelles s'exercent leurs activités. Ils pensent que leur entreprise est plus proche des actionnaires qu'elle ne l'est de ses salariés.

Les politiques libérales mises en œuvre conduiront progressivement à rompre les principes de solidarité qui unissent l'ensemble des salariés. L'individualisation des rémunérations, le développement des stock-options participent de ce mouvement de rupture du monde salarié, où l'autonomie et la responsabilité les deux versants de cette nouvelle logique de l'honneur soulignent à quel point la frontière entre le travail et le non-travail est difficile à définir.

C'est une période de désenchantement que connaissent les cadres. Pour les plus jeunes, l'entreprise soucieuse de la gestion du parcours de sa nouvelle recrue est une image ancienne ; pour les plus anciens le sentiment d'avoir été bernés fait son chemin dans les esprits. L'époque du projet d'entreprise érigé comme symbole de gloire et de reconnaissance en contrepartie d'une adhésion aux politiques de l'entreprise est bel et bien terminé.

La richesse comme la vérité est ailleurs. Elles sont là où s'exercent le poids des décisions des actionnaires. La richesse n'est plus des cadres. Ces derniers deviennent progressivement un coût pour l'entreprise et ce, même si leur rôle et leur place sont toujours d'actualité.

Le point de vue financier, centré sur le court terme devient dominant et la perte de confiance que vivent les cadres se renforce d'autant plus fortement que la considération des hommes et des femmes dans le travail diminue au profit de la rentabilité financière.

Les grandes mutations organisationnelles ont profondément bouleversé le rôle des cadres, le rendant à la fois plus complexe, plus exigeant et trop souvent moins prestigieux. L'autorité n'est plus l'apanage de leur identité professionnelle. Dorénavant les cadres s'encadrent mutuellement et doivent quotidiennement conquérir de nouvelles expertises pour être considérés comme dynamiques et

disposés à poursuivre l'évolution de carrière désirée. Cette position pourrait être considérée comme stimulante si ne venait s'y ajouter perte de confiance. Mobilisés à outrance pendant des années et ce, volontairement sur la foi d'un discours d'entreprise faisant d'eux les relais de la " direction ". Mais voilà que les nombreuses restructurations, plans sociaux ne les épargnent plus, prenant conscience qu'ils sont aussi peu protégés contre les départs forcés que n'importe quel autre salariés.

La notion de "malaise des cadres" est ancienne et celle-ci était habituellement toujours reliée au temps de travail : les cadres "travaillaient trop", "n'en pouvaient plus" ...La situation est aujourd'hui plus complexe, tant les problématiques relatives au statut, à la situation professionnelle de façon plus globale, semblent également entrer en jeu. Même si près de la moitié se déclarent confiants et motivés plus d'un cadre sur deux prendrait part à "un mouvement social de revendication.

Un tiers y participerait même "certainement". Bien que le marché du travail soit aujourd'hui nettement moins tendu qu'il y a quelques années, le "malaise des cadres" reste donc bel et bien toujours d'actualité.

Bibliographie

- ALTER Norbert** .- La crise structurelle des modèles d'organisation in Sociologie du Travail n°1, 1993, Dunod, Paris
- ANDRE-ROUX Valérie et LE MINEZ Sylvie** .- Dix ans d'évolution du chômage des cadres in Données Sociales, INSEE, Paris 1999.
- BAYET Alain** .- Deux siècles d'évolution des salaires en France, Document de Travail, INSEE, 1997
- BOLTANSKI Luc** .- Les cadres. La formation d'un groupe social. Ed. Minuit, Paris 1982
- BOUCHET Hubert** .- Les leviers immatériels de l'activité économique, Rapport au Conseil Economique et Social, 1994, n°16
- BOUFFARTIGUE P.** .- Le temps de travail des cadres : enjeux, potentialités, perplexités in Stratégies des Ressources Humaines n°10, février 1995
- Paul Bouffartigue, P. Bocchino** : travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail Travail et Emploi, 74, 1998
- BRAIBANT Michel**.- " Le tertiaire insaisissable " in Economie et Statistique, INSEE, n°146, juillet - août, 1982
- CASTEL.Robert**- Les métamorphoses de la question sociale, Ed Fayard, Paris 1994
- CEZAR M, MALAND A., ZOUAKY P** .- Conflits et régulation sociale dans les établissements in Travail et Emploi, n°66, 1/1996
- CEZARD, DAYAN Jean Louis** .- Les relations professionnelles en mutation, in Données Sociales, 1999, p 189
- COUTROT Thomas** .- L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? Ed. La Découverte 1998
- DUBAR Claude** .- Les identités professionnelles, in Le monde du travail sous la direction Jacques KERGOAT, Ed La Découverte, Paris 1998, p66
- DUMARTIN Sylvie, TOMASINI Magda** .- Déclin de l'emploi industriel et tertiarisation accrue, in Economie et statistique n°261, INSEE, 1993
- EMIN Jean Claude** .- Un siècle d'éducation, in Données Sociales, INSEE, 1999, p40
- FREYSSINET J.**- Le temps de travail en miettes, Ed. de l'atelier, Paris, 1997
- GRAWITZ Madeleine** .- Méthodes des sciences sociales , Ed Dalloz, 10^{ème} édition ,Paris, 1996
- LEMAIRE Sylvie** .- L'entrée dans le supérieur, in Données Sociales, INSEE, Paris 1999
- MAURICE (Marc), MONTEIL (Colette), GUILLON (Roland)** .- Les cadres et l'entreprise, Paris, ISST, 387
- Montmollin M. de** (1984), Les cadres travaillent-ils ? A propos d'un ouvrage de Luc Boltanski. Le Travail Humain, 47, 1, 89-93.
- REICH Robert** .- L'économie mondialisée, Edition Dunod, Paris

RIFKYN Jérémy .- La fin du travail, Editions la Découverte, Paris

ROULET André.- Réconcilier l'économique et le social, Ed Technologia, Paris 1999

SINGLY François, THELOT Claude .- Gens du privé, gens du public. La grande différence, Ed. Dunod, Paris 1989

Six F. De la prescription à la préparation du travail. Apports de l'ergonomie à la prévention et à l'organisation du travail sur les chantiers du BTP. Université Charles de Gaulle, Lille 3. **1999**

Six F., Tracz C. L'encadrement de chantier : des évolutions sous le regard de l'ergonomie. Performances Humaines et Techniques, 91, 25-29. (1997)

THELOT Claude .- Tel père, tel fils ? Origine familiale et position sociale, Ed. Dunod, paris, 1982

THELOT Claude.- Population active, emploi et chômage au cours des années 90, in Données sociales, 1999, p100

Articles et périodiques

APEC .- Cadroscope, 1998

INSEE Enquête Emploi 1995

DARES, INSEE .- Le travail à temps partiel, in Liaisons sociales, 1995

Article : “ la nouvelle guerre économique frappe à la porte des entreprises ” in Le Monde, 3/07/99 p16

DARES : Efforts et risques au travail, n°16.1, 1999 et Travail et Charge mentale n°27 .1, 1999

DARES, DP, INSEE Bilan économique et social de la France. Dossier préparatoire à la conférence nationale sur l'emploi, les salaires et le temps de travail, in Documentation Française, septembre 1996

Quinze ans de métiers, l'évolution des emplois de 1983 à 1998 ; DARES, n°18.1, 1999

EUROSTAT . Enquête sondage sur les Forces de travail,

SOFRES- Liaisons Sociales, Observatoire du climat social 1995