

La « jeune recherche »

VOLUME I

RESPONSABLE
GILLES LAZUECH

TEXTES RASSEMBLES PAR ERIC ROUSSEL



Actes de la journée
du 25 juin 2004

*organisées par le GDR CA.D.R.E.S
et le Centre Nantais de Sociologie
à Nantes*

2004-7

**Les cahiers
du gdr
CADRES**

Cadres,
Dynamiques
Représentations
Entreprises
Sociétés

Le gdr CADRES

CADRES, DYNAMIQUES, REPRESENTATIONS, ENTREPRISES, SOCIETES

Le Groupement De Recherches « CADRES » - Gdr n° 2334 - a été créé par le Département des Sciences de l'Homme du CNRS pour une durée de quatre ans à compter du 1er janvier 2001 et a été renouvelé en 2004 pour une deuxième période de quatre ans. Il relève de deux sections d'évaluation, les 36 (Sociologie, Normes et Règles) et 40 (Pouvoir, Politique, et Organisation).

Il est dirigé par Paul BOUFFARTIGUE, sociologue, Directeur de recherche au CNRS, LEST, Université d'Aix-Marseille 1 et 2.

Son comité scientifique est également composé de :

- COUSIN Olivier, sociologue, CADIS, EHESS, Paris.
- DANY Françoise, gestionnaire, Professeur à l'École de Management de Lyon.
- DIEUAIDE Patrick, économiste, MATISSE-ISYS, Paris 1.
- GADEA Charles, sociologue, Professeur de l'Université de Rouen, LASMAS, Paris.
- GHAFARI Sarah, sociologue, EMN / CENS, Nantes.
- GRELON André, historien, Directeur d'Etude à l'EHESS, LASMAS, Paris.
- GROUX Guy, sociologue et politologue, Directeur de Recherche au CNRS, CEVIPOF, Paris.
- LAUFER Jacqueline, sociologue, Professeur au Groupe HEC, Paris.
- LAZUECH Gilles, sociologue, Maître de Conférences à l'Université de Nantes, CENS.
- LIVIAN Yves-Frédéric, gestionnaire, Professeur à l'IAE de Lyon.
- MISPENBLOM Frédéric, sociologue, Professeur de l'Université d'Evry, Centre Pierre Naville.
- POCHIC Sophie, sociologue, Chargée de Recherche au CNRS, LASMAS, Paris.

Les laboratoires de recherche qui l'ont fondé sont :

- Le LEST-CNRS (Aix-en-Provence), laboratoire support du GDR.
- Le LASMAS-CNRS (Paris-Caen).
- Le CEVIPOF-CNRS (Paris).
- L'ECOLE DE MANAGEMENT de Lyon
- Le GROUPE HEC.

Le CENS (Centre Nantais de Sociologie) et le Centre Pierre Naville à Evry, ont depuis rejoint le Gdr.

Le Gdr CADRES est né à la suite des « Journées d'études scientifiques sur les cadres » organisées à Aix-en-Provence en décembre 1999 et du livre qui en est issu¹. Il fait vivre un réseau d'une centaine de chercheurs et de partenaires de la recherche (membres d'organisations syndicales et d'organismes paritaires et professionnels représentatifs des cadres, de la GRH, journalistes...) intéressés au développement des connaissances sur ce groupe social. Il comprend plusieurs membres exerçant dans d'autres pays européens. Son activité est principalement basée sur l'organisation de journées d'étude thématique, l'édition des Cahiers du Gdr CADRES en format papier et électronique, et l'animation d'un site internet.

¹ Paul Bouffartigue (Dir.), André Grelon, Guy Groux, Jacqueline Laufer, Yves-Frédéric Livian (Coll.), 2001, *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Collection Recherches.

Sommaire VOLUME I

INTRODUCTION A LA JOURNÉE D'ÉTUDE	2
LE TRAVAIL DES CADRES : LA GRANDE MUTATION.....	5
Présentation.....	6
Gilles Lazuech	6
Transformations économiques, mutations du travail des cadres	8
Le procès de travail des ingénieurs : quelle autonomie aujourd'hui ?.....	8
Gaëtan Flocco	8
Les pratiques d'appréciation : témoin de la formalisation de la relation d'emploi des cadres ?.....	20
Nathalie Tessier	20
Emergence de l'intérim cadre, raisons, portée, évolution des pratiques d'emploi et de travail.....	32
Laurence Puissant	32
Discussion animée par Paul Bouffartigue.....	47
Penser le travail des cadres	54
L'encadrement des jeunes diplômés ; quoi de neuf du côté de l'autorité ?	56
Sylvie Deffayet	56
Dynamique des métiers de la recherche industrielle. Une analyse longitudinale dans le domaine de la chimie de spécialités.....	66
Lise Gastaldi	66
Une tentative pour comprendre le <i>rapport au travail</i> des cadres.....	76
Eric Roussel	76
Discussion animée par Charles Gadéa.....	89

INTRODUCTION A LA JOURNÉE D'ÉTUDE

Le GDR-CADRES a souhaité réserver l'intégralité de sa 7^e journée d'études à la « jeune recherche » soit ici aux doctorants et aux post-doctorants. Cette place faite à la « jeune recherche » témoigne d'une double volonté. Il y a celle d'ouvrir très largement le GDR aux doctorants et post-doctorants. Ouverture déjà manifeste par la présence significative des jeunes chercheurs dans les journées d'études précédentes (près d'un tiers des communications présentées lors des 6 premières journées l'ont été de la part de jeunes chercheurs). Ouverture affirmée également par la création d'un site Web dans lequel se trouve un outil bibliographique sur les cadres et les ingénieurs¹. Cet outil, qui recense des travaux de recherche depuis l'après-guerre, doit faciliter l'accès aux doctorants et jeunes chercheurs au patrimoine des savoirs accumulés sur cette catégorie sociale, en particulier depuis les quatre dernières décennies. Il y a aussi l'ambition de faire du GDR-CADRES un espace intellectuel privilégié d'expression et de confrontation de la recherche en action. Espace dans lequel des chercheurs d'âges et d'expériences différents peuvent se confronter et s'enrichir. Après un déclin significatif des recherches consacrées aux cadres et ingénieurs dans les années 80/90, le GDR-CADRES se donne ainsi pour objectif, à travers les journées d'études, les Cahiers du GDR-CADRES² et l'outil bibliographique, d'accompagner et de faciliter le renouveau de la recherche autour des cadres et des catégories sociales voisines.

La 7^e journée du GDR-CADRES n'est donc pas une parenthèse ni une concession à la « jeune recherche ». Elle témoigne d'une volonté des membres fondateurs du GDR et du comité scientifique de ne pas se couper des recherches les plus nouvelles, Elle témoigne également de la volonté de ces membres de constituer une véritable communauté de chercheurs et de faciliter la transmission des savoirs et savoir-faire dans ce champ de la recherche.

À la différence des autres journées du GDR-CADRES, la journée du 25 juin 2004 à Nantes ne s'est pas construite autour d'un thème privilégié. Ce choix, fait à l'occasion d'une réunion préparatoire à l'organisation de la journée par les membres du comité scientifique, présentait l'avantage de n'exclure aucune recherche. Toutes les propositions de communication, sans limitation de problématique, d'objet ou de terrain, pouvaient être accueillies. Ce choix s'est avéré judicieux puisque 17 propositions de communication ont été adressées fin avril 2004. Celles-ci ont donné lieu à la rédaction des 12 textes présentés dans le cahier et qui correspondent aux 12 communications qui ont été présentées au cours de la journée d'études.

Il y a comme un paradoxe historique qui traverse la sociologie des cadres, paradoxe que l'on peut formuler de la façon suivante : plus la recherche avance, plus elle accumule de matériaux et plus elle reconnaît la difficulté à penser l'objet cadre.

Cette difficulté à penser et à définir ce que sont les cadres – Qu'est-ce qu'un cadre ? Qu'est-ce qui caractérise son rapport au travail et à l'emploi ? Quelle est sa place dans les rapports sociaux de classes ? Quelles sont ses orientations politiques, idéologiques et culturelles ? etc. – se retrouve dès les travaux fondateurs de Pierre Alamigeon, *Les cadres de l'industrie française*, paru en 1945 ; dans ceux de Luc Boltanski, *Les Cadres*, 1982, mais également dans les ouvrages plus récents de Paul Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, 2001 et de Charles Gadéa, *Les cadres en France, une énigme sociologique*, 2003.

¹ Site du GDR-CADRES : <http://gdr-cadres.cnrs.fr/>

² Dont tous les numéros sont consultable sur le site.

Tout se passe, d'une certaine façon, comme si la catégorie des cadres était une catégorie mouvante, un peu insaisissable par sa diversité et son éclatement (entre le cadre de direction d'une grande multinationale, le directeur d'une unité de recherche, le cadre de la fonction publique, le cadre associatif, etc.), voire une catégorie en voie de disparition face à l'intrusion des managers. Les titres des ouvrages les plus récents renvoient à cette difficulté : *Fin d'une figure sociale* ; *Grande rupture* ; *Adieux les cadres* ; *Une énigme sociologique*, ...

Une des difficultés majeures de la recherche sur les cadres et les ingénieurs tient, sans doute, à ne pas tomber dans le double écueil qui consiste, d'une part, à chercher LA définition opératoire, établie une fois pour toute, qui désignerait sans ambiguïté une catégorie sociale aux contours bien définis ; à considérer, d'autre part, que cette catégorie est en voie de disparition, voire de banalisation, comme laisse à penser la catégorie fourre-tout de manager. Un des enjeux théoriques, méthodologique et intellectuel est, peut-être, de saisir cette catégorie dans sa diversité, dans sa mouvance, dans son incertaine réalité et construction.

Cette difficulté à saisir l'objet cadre, conduit également à ce que la recherche soit fortement ancrée dans des études de terrain. De ce point de vue, les textes présentés sont autant de regards construits sur une pluralité de terrains : des cadres de multinationales ont été observés, le secteur de l'intérim a été exploré, les départements recherche et innovation de grandes entreprises également, des cadres animant une section syndicale, des directeurs artistiques d'agences de publicité, etc.

Au-delà du contenu de chacune des contributions, ce cahier fournit de précieuses indications sur l'état de la « jeune recherche », sur les terrains abordés, sur les problématiques, sur les méthodologies, sur les références théoriques qui balisent ces recherches.

Trois points émergent :

Les recherches sont presque toutes centrées sur les effets des évolutions entrepreneuriales et économiques récentes qui touchent, remodelent, réorganisent, voire fragilisent le travail et le statut des cadres dans l'entreprise.

Les transformations récentes du capitalisme, sa mondialisation, les innovations organisationnelles (flux tendu, juste à temps, équipe de travail par projet, etc.) et managériales (individualisation des procédures d'évaluation des salariés, individualisation des rémunérations, individualisation des carrières professionnelles, etc.) conduisent la presque totalité des contributeurs à se poser la question de savoir ce qu'est un cadre aujourd'hui ? Un cadre peut-il être intérimaire (soit un travailleur flexible et précarisé) ? Quels sont les fondements de l'autorité et du pouvoir des cadres lorsqu'ils apparaissent comme de simples courroies de transmission de décisions stratégiques prises ailleurs ? Que reste-t-il de l'autonomie professionnelle des cadres face aux nouvelles contraintes de la production (multiplication de contraintes à respecter en termes de délais, de coûts, etc.) ? A partir de « quand » est-on cadre dans une entreprise ou une organisation alors que d'autres salariés, les techniciens, les contremaîtres, ont également des fonctions d'encadrement et d'animation d'équipe de travail ?

Enfin, même si cette question n'est pas posée par tous les contributeurs à ce cahier, on peut se demander ce qu'il reste du cadre à la française ? Est-il devenu une figure historique, une exception française en voie d'extinction, face à la montée des managers et face au remodelage du travail des cadres ? Existe-t-il des institutions, des lieux, des moments, à l'occasion desquels se produisent, se mettent en scène des identités de cadres de façon collective ? En particulier, quel rôle jouent les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs ? Continuent-elles à être des espaces privilégiés de production d'identité collective ? Qu'en est-il également du syndicalisme des cadres, en particulier au sein d'une entreprise ou d'un

établissement, comme lieu de rencontre et, parfois, de réaffirmation d'une identité collective ?

Une dernière remarque me permettra de proposer une hypothèse interprétative visant à donner un sens général à l'ensemble des textes présentés. Certaines catégories de cadres sont absentes de cette journée d'études, comme les cadres dirigeants des grandes entreprises industrielles, commerciales et financières. Les cadres et ingénieurs qui font l'objet des différentes contributions sont tous, à des degrés divers, des cadres intermédiaires, plus chargés d'appliquer des décisions que de prendre part de façon stratégique à leur élaboration.

Pour comprendre ce qui se passe pour ces cadres non-dirigeants, pour comprendre ce qu'ils vivent, ce qu'ils disent lors des entretiens, j'aimerais proposer ici une hypothèse inspirée de *La dynamique de l'Occident* de Norbert Elias. Le capitalisme a longtemps été un capitalisme national, composé d'un ensemble d'entreprises indépendantes au départ dirigées par des patrons, puis, à partir des années 60, par une technocratie dans laquelle les cadres étaient étroitement associés aux décisions stratégiques de l'entreprise. Cette participation au pouvoir de décision, ou de cette possibilité de participation, constituait le socle d'une identité et d'un statut cadre dans l'entreprise. À ce titre les cadres constituaient bien un groupe de salariés à part, distinct des autres salariés en particulier des techniciens, des contremaîtres et des salariés de l'encadrement subalterne. La mondialisation du capitalisme a pour effet une concentration du capital matériel et financier. Ce processus de concentration du capital va de pair avec un processus de monopolisation/concentration du pouvoir managérial et économique entre les mains d'un groupe restreint de cadres dirigeants.

Le processus de monopolisation/concentration du pouvoir managérial et économique a des conséquences majeures sur le groupe des cadres pris dans son ensemble. D'une part, les cadres deviennent des salariés « ordinaires » soumis aux mêmes contraintes que l'ensemble des salariés. D'où un processus d'effritement de ce qui constituait le statut du cadre à la Française : dans l'entreprise l'autorité et l'indépendance ; dans la société salariale, des salariés restés à l'écart de certaines des réorganisations du marché du travail (chômage, flexibilité et précarité). D'autre part, il est probable que la question sociale des cadres ne se situe plus, comme on le pensait encore au début des années 70, dans des logiques d'intérêts qui conduisaient à les opposer ou à les situer entre les ouvriers et le patronat. La question sociale des cadres et les logiques d'intérêts sont de plus en plus au sein même de la catégorie. Il y a ici à distinguer parmi l'ensemble des cadres ceux qui font les règles du jeu économique et qui disposent de moyens puissants pour les faire appliquer. Ce petit groupe constitue certainement une élite internationale des dirigeants d'entreprise à côté des cadres non-dirigeants, voire les cadres dirigeants d'unités de production, dont les fonctions et les compétences sont évaluées en fonction de leur capacité à rendre opératoire, au sein des ateliers et des équipes de travail, les directives prises à un niveau supérieur. Il resterait alors à analyser finement les relations qui s'établissent au sein du groupe cadre pensé comme un groupe hétérogène, problématique dans son unité, mais organiquement tenu par une sorte de division du travail de commandement.

Gilles Lazuech
Université de Nantes
Centre Nantais de sociologie
Mars 2005

LE TRAVAIL DES CADRES : LA GRANDE MUTATION

PRESENTATION

GILLES LAZUECH

À l'occasion de leurs contributions Gaëtan Flocco, Nathalie Tessier et Laurence Puissant abordent quelques-uns des effets sur le travail des cadres des transformations économiques, des nouvelles pratiques managériales et des réorganisations récentes du marché du travail. Ces contributions conduisent à se demander si les cadres ne deviennent pas à leur tour des salariés ordinaires, soumis aux mêmes procédures d'évaluations et de sanctions que les autres salariés. Assiste-t-on depuis une quinzaine d'années à un déclasserement de la valeur sociale et professionnelle des cadres ? Ces transformations ont au moins pour conséquence de démythifier le statut particulier des cadres et de les ramener aux conditions du salariat ordinaire.

Gaëtan Flocco s'interroge sur ce qui constitue aujourd'hui l'autonomie des cadres alors qu'ils apparaissent de plus en plus comme de simples exécutants de décisions stratégiques prises au-dessus d'eux par ceux qui ont le pouvoir de direction. Les cadres, particulièrement les ingénieurs, sont fréquemment soumis à des « objectifs opérationnels » largement fixés en dehors d'eux. De plus en plus l'autonomie des cadres et des ingénieurs semble contrôlée ou limitée par des contraintes organisationnelles. Dans le cadre des « projets », les cadres et les ingénieurs sont soumis à un ensemble de contraintes (respects du cahier des charges), dont la plus importante est peut-être celle du temps (« flux tendu »).

Sur un terrain différent, Nathalie Tessier revient sur la question de l'autonomie des cadres eu égard à la multiplication des contrôles dont ils sont l'objet : appréciation de leurs performances, analyse des résultats, pratique de l'entretien annuel d'évaluation, individualisation des carrières et des rémunérations, multiplication des prescriptions de travail. Les cadres deviendraient-ils des salariés ordinaires, évalués comme les autres salariés dans l'entreprise et soumis, comme eux, à l'insécurité de l'emploi ?

C'est partiellement à cette question que s'intéresse Laurence Puissant à propos du développement d'un marché de l'intérim pour les cadres. Marché qui interroge l'idée d'un salariat stable, intégré à l'entreprise, d'un salariat de confiance comme l'écrivent Charles Gadéa et Paul Bouffartigue. Ce que révèle le développement d'un marché de l'intérim pour les cadres, c'est bien que ceux-ci ne sont pas une catégorie protégée ou épargnée par les nouveaux modes de management du salariat adoptés par les entreprises, en particulier la recherche de la flexibilité des coûts liée à l'externalisation d'une partie du personnel.

Sylvie Defayet s'interroge, dans la partie consacrée au travail des cadres, sur la question de l'autorité dans des univers d'entreprises où les lignes hiérarchiques sont brouillées et dans lesquelles également la question de la « légitimité managériale » n'est plus aussi évidente. Avec la mise en avant des compétences liées au savoir-être, sur quels fondements s'appuie l'autorité ? En quoi est-elle plus fragile et/ou plus contestable (par les jeunes cadres en particulier) que lorsqu'elle s'appuyait sur d'autres fondements comme ceux de la légitimité légale-rationnelle décrite par Max Weber ?

Lise Gastaldi montre que la perte d'autonomie des cadres et ingénieurs face aux objectifs de rentabilité et de productivité, face également aux impératifs de délais et de coûts de production, s'applique également aux chercheurs qui exercent leur métier dans les entreprises. Il y a une pression sur les chercheurs liée à l'importance de l'innovation et des nouveaux produits dans le développement concurrentiel des firmes. Selon Lise Gastaldi, tout se passe comme si, depuis quelques années, le « monde scientifique » devenait de plus en plus régi par les règles du « monde marchand ».

La contribution d'Eric Roussel clos l'ensemble consacré au travail des cadres autour d'une interrogation centrale : comment penser le rapport au travail des cadres ? La question invite à se placer du côté des individus pour suivre leurs cheminements familiaux et professionnels. Il ne s'agit plus des cadres en général, mais de l'individu cadre. Comment cet individu est produit cadre à travers les différents espaces qui le construisent de cette façon : l'école, le travail, l'engagement syndical, le style et genre de vie ?

Cette approche conduit à voir d'une autre façon les transformations récentes qui bousculent la catégorie cadre, puisque être cadre, se penser comme tel dans le travail ou le hors-travail, est une « invention/production » du quotidien dans laquelle l'individu se pense et se vit cadre. L'apport d'Eric Roussel est de montrer comment les identités individuelles – toujours en construction – permettent aux cadres de composer avec les réalités du travail qu'ils rencontrent. À cette occasion, Eric Roussel nous invite à nous demander si le processus de production d'identité individuelle et professionnelle (pour tout dire catégorielle) est devenu plus problématique, lorsque les espaces professionnels dans lesquels ils sont immergés sont moins évidents, se brouillent et se complexifient.

LE PROCES DE TRAVAIL DES INGENIEURS : QUELLE AUTONOMIE AUJOURD'HUI ?

GAËTAN FLOCCO

Résumé : La présente communication aborde le thème du procès de travail des ingénieurs en soulignant la nécessité de nuancer l'emploi de la notion d'autonomie pour le qualifier. En effet, l'objectif est de montrer que le recours au concept d'autonomie suppose de repérer la nature des règles sur lesquelles il porte – ou ne porte pas – ainsi que les enjeux respectifs de ces dernières. Puis surtout, partant, de saisir dans quelle mesure certaines règles – en l'occurrence ici, celles que nous qualifierons d'« opérationnelles » et de « stratégiques » – sont susceptibles de venir « conditionner » ou « structurer » les règles non-prescrites ou informelles du procès de travail et ce faisant, venir remettre en question le caractère autonome que l'on attribue habituellement à l'activité des ingénieurs.

Introduction

Le travail des ingénieurs est réputé « autonome » par excellence. Ces derniers se décrivent eux-mêmes très souvent ainsi, par opposition au travail d'exécution des ouvriers et des employés, supposé – voire caricaturé parfois – comme éminemment prescrit et contraint. En même temps, la grande majorité de ces ingénieurs est employée par des entreprises multinationales dont les orientations stratégiques paraissent leur échapper. Ces dernières génèrent un certain nombre d'exigences, les unes s'étant renforcées tandis que d'autres, inédites, apparaissent ; mais au final, toutes exercent des contraintes notables sur leur travail¹.

Par conséquent, qu'en est-il de l'autonomie des ingénieurs dans un contexte économique où se sont fortement accrues les exigences de compétitivité et de rentabilité des entreprises ? Peut-on réellement parler d'autonomie compte tenu d'un certain nombre de contraintes qui pèsent sur leur activité ?

L'hypothèse principale que nous souhaiterions avancer consiste à dire que si le travail des ingénieurs est bien dénué de prescriptions spécifiques, la notion d'autonomie ne semble pas pour autant convenir à le caractériser. En effet, les prescriptions formelles telles que les moyens mis à la disposition des ingénieurs et les « objectifs opérationnels » représentent des règles structurantes qui conditionnent d'une certaine façon le déroulement de leur activité et qui ne sont pas définies au niveau du procès de travail, mais à des niveaux supérieurs – marchands et stratégiques – inaccessibles aux ingénieurs.

En nous appuyant sur les résultats d'une enquête qualitative réalisée auprès d'ingénieurs d'une grande entreprise d'ingénierie nucléaire, nous examinerons, dans une première partie, les règles non prescrites de l'organisation ou de la gestion individuelle de leur travail. Puis dans une seconde partie, nous verrons alors que le procès de travail des ingénieurs, s'il fait évidemment l'objet de contrôles de la part de la hiérarchie, est surtout composé de règles prescrites et structurantes portant sur les dotations budgétaires, les délais, les effectifs ou bien encore le volume de projets à réaliser. Nous constaterons notamment que ce type de prescriptions dont le contournement ou la négociation ne sont pas des plus aisés, nous invitent à déconstruire fortement la notion d'autonomie.

Repères méthodologiques

Cette analyse s'appuie sur une enquête de terrain que nous avons conduite de février à mai 2003 dans une grande entreprise française d'ingénierie nucléaire, dans la perspective d'une thèse de doctorat consacrée à la mobilisation productive des cadres. Outre l'importance du nombre d'ingénieurs qu'emploie cette entreprise, sa dimension multinationale ainsi que son évolution stratégique – introduction de capitaux privés, entrée dans un grand groupe,

¹ BOUFFARTIGUE P., *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001.

fusion avec une entreprise étrangère – sont des aspects ayant largement influencé notre choix pour celle-ci et dont il semblait pertinent de prendre en considération afin de saisir notamment les transformations du procès de travail des ingénieurs.

L'accès au terrain s'est effectué, dans un premier temps, par l'intermédiaire d'un délégué syndical qui nous a permis de rencontrer, par la suite, le directeur des ressources humaines. Nous avons aisément obtenu l'accord de ce dernier dont les collaborations avec des chercheurs en sciences sociales lui paraissaient être familières. 26 entretiens semi-directifs individuels ont ainsi pu être réalisés de manière officielle, à partir d'une sélection effectuée par un responsable des ressources humaines et sur la base d'un certain nombre de critères discriminants que nous lui avons préalablement fournis : diversité des âges, des genres, des fonctions, des départements et des niveaux hiérarchiques, afin d'obtenir un panel tant soit peu significatif des caractéristiques générales de distribution de la population au sein de l'entreprise. Au final, notre échantillon comportait dix neuf hommes, sept femmes, dont quatre encadrants (sections et départements) et un syndicaliste, répartis dans les différentes divisions que comporte l'activité ingénierie de notre entreprise. Qu'il nous soit par ailleurs permis ici de remercier très vivement l'ensemble de ces personnes qui ont contribué de façon décisive au bon déroulement de notre enquête.

Une consultation de la documentation interne à l'entreprise – obtenue notamment avec le concours des syndicats et du comité d'entreprise – réalisée de façon plus informelle, de même que deux séances d'entretiens collectifs réunissant des responsables syndicaux et des membres du comité d'entreprise sont venues compléter les entretiens individuels et systématiques. Ces derniers, d'une durée moyenne comprise entre 1h30 et 2h00, visaient à aborder, entre autres, la dimension relative aux « faits objectifs » et à la description de la réalité, en demandant notamment à nos informateurs d'établir un inventaire des multiples activités ou « tâches » qu'ils étaient amenés à réaliser dans le cadre de leur fonction, des différentes modalités de la relation salariale et de l'organisation productive². Les entretiens étaient effectués dans les bureaux respectifs des interviewés ou ceux laissés vacants par leurs collègues, dans des salles de réunions inoccupées, dans le hall d'entrée de l'entreprise voire parfois dans le café qui se situait à proximité.

1. Les règles informelles du procès de travail des ingénieurs : l'autonomie en question

Nous verrons dans cette première partie que, au-delà de la pluralité des profils d'ingénieurs et des objets produits, les règles du procès de travail pour lesquelles ils nous disent posséder d'appréciables marges de manœuvre concernent surtout les différentes activités quotidiennes et individuelles qu'ils réalisent pour mener à bien l'objet de ce même procès de travail.

1.1 Le procès de travail des ingénieurs ou la pluralité des objets de production

L'entreprise d'industrie nucléaire au sein de laquelle nous avons mené nos entretiens fait partie d'un grand groupe multinational rassemblant des activités diversifiées qui ne se limitent pas au domaine du nucléaire. Les fonctionnalités de notre entreprise – que nous nommerons ici Oltech – se subdivisent en quatre directions ou secteurs d'activité distincts. Le premier concerne l'ingénierie nucléaire qui assure la conception et la supervision de la

² DURAND J.-P., « Chapitre 1 : le nouveau modèle productif » in BOLLIER G., DURAND C. (Dir.), *La nouvelle division du travail*, Paris, Editions de l'Atelier, 1999, pp. 23-42.

construction des centrales nucléaires. Le deuxième secteur a trait aux différents services de maintenance, de réparation ou de modernisation des centrales en cours de fonctionnement. Un troisième secteur est dédié à la fabrication de composants. Enfin, le quatrième secteur se charge de la fourniture du combustible nucléaire aux centrales. L'entreprise entretient principalement une relation de service avec des entreprises donneuses d'ordres chargées d'exploiter les centrales nucléaires d'un pays, que ce soit en France – où elle dispose d'un marché captif avec EDF qui exploite, depuis les années 1960, le parc nucléaire français – ou à l'étranger. Notre travail d'investigation s'est donc essentiellement focalisé sur l'établissement de l'entreprise qui relève du secteur de l'ingénierie nucléaire et qui comprend environ 630 cadres dont une grande majorité d'ingénieurs. La direction ingénierie se compose elle-même d'un ensemble de divisions qui portent sur différents domaines ou étapes qui interviennent dans la conception ou la fabrication d'une centrale nucléaire. Ces différentes divisions sont respectivement chargées de la conception de la chaudière d'une centrale, de ses composants, du suivi des grands projets de construction étrangers, du contrôle de ses commandes, du suivi des normes qualités ou encore de l'interface commerciale. Une telle subdivision du secteur de l'ingénierie d'Oltech en une multitude de domaines induit une différenciation des objets ou des produits du procès de travail de l'ensemble des ingénieurs – ou de leur « mission » pour reprendre leur terminologie – de l'entreprise, qui vont eux-mêmes définir en leur sein différents profils bien spécifiques d'ingénieurs – ingénieur d'étude, ingénieur qualité, ingénieur d'affaire, ingénieur responsable technique, etc.

Ainsi par exemple, les ingénieurs d'étude de la division en charge de la conception du fonctionnement des chaudières de centrales doivent produire différents types d'études – de spécification, de fonctionnement ou bien encore de sûreté par exemple – qui prennent la forme de rapports rédigés et qui seront destinés à l'exploitant d'une centrale nucléaire. Il s'agit là de la finalité même de leur procès de travail, ce que Marx appellerait la valeur d'usage de tout acte de travail³. Pour parvenir à la réalisation de telles études, l'ingénieur d'étude accomplit un certain nombre d'activités ou de tâches qui consistent par exemple en la manipulation de logiciels de calcul ou de simulation de fonctionnement d'une centrale, la recherche de documents et archives, la participation à de nombreuses réunions ayant pour objectif l'échange d'informations, le compte rendu de l'état d'avancement d'une étude ou encore la multiplication des procédures de vérification et des relectures de rapports une fois ceux-ci finalisés. Il en va alors tout autrement du procès de travail des ingénieurs d'affaire dont le produit se matérialise par la négociation et l'obtention d'un contrat ou d'une commande de réalisation de matériel entre Oltech et un client ou bien un fournisseur. Les activités que comprend le procès de travail d'un ingénieur d'affaire dans la perspective de la négociation d'une commande sont dès lors relativement hétérogènes. Elles supposent par exemple que l'ingénieur d'affaire effectue une analyse minutieuse de différentes bases de données, documents techniques, journaux spécialisés ou catalogues. Ce dernier est également amené à se réunir avec les clients ou fournisseurs, ainsi qu'avec des juristes, ingénieurs qualités ou comptables d'Oltech. Une commande suppose également la rédaction d'un projet qui devra être présenté au client ou au fournisseur afin d'obtenir leur accord pour son exécution. Enfin, l'ingénieur d'affaire peut éventuellement procéder à la vérification du matériel qui fait l'objet de la transaction.

On s'aperçoit ici, avec ces deux brèves illustrations de profils d'ingénieurs, combien les procès de travail et leurs objets peuvent être variés, nécessitant de mettre en œuvre des actions elles-mêmes différentes afin d'assurer la production de ces objets. Néanmoins,

³ MARX K., *Le capital*, Livre I, Paris, PUF, 1993.

l'expertise technique grâce à laquelle nous caractérisons le sous-groupe des ingénieurs⁴ demeure commune et centrale pour chacun de ces profils. Et plus fondamentalement, c'est la non formalisation des règles qui régissent l'organisation individuelle des ingénieurs dans la réalisation de ces différentes activités concrètes, qui composent le procès de travail, qui nous semblent émerger de façon récurrente, quel que soit le type d'ingénieur et l'objet de son travail.

1.2 L'absence de prescriptions formelles de l'organisation individuelle du travail des ingénieurs

L'absence d'imposition de règles régissant l'organisation ou la gestion individuelle des ingénieurs dans le cadre de leur procès de travail paraît emprunter, de façon non exhaustive, trois voies : celle des temporalités productives, celle de l'ordonnancement et de la prévision des activités à réaliser journalièrement et corrélativement, celle de la nature des relations hiérarchiques. Ces trois dimensions, parmi d'autres, sont très souvent invoquées par les ingénieurs que nous avons rencontrés lorsqu'ils cherchent à démontrer l'autonomie dont ils estiment bénéficier. Elles font pleinement partie de ce que O. Cousin désigne comme étant les « *conditions de travail* »⁵ des cadres et pour lesquelles ces derniers se disent – et le seraient réellement d'après les conclusions de l'auteur – autonomes.

Ainsi, les transformations temporelles introduites par les lois Aubry II (2000) visant à réduire, assouplir ou aménager la durée légale du temps de travail des cadres sont unanimement appréciées par les ingénieurs d'Oltech pour la souplesse que cela introduit dans la gestion de leur temps ouvré. En effet, la plupart des ingénieurs rencontrés font désormais partie de cette troisième sous catégorie de cadres inventée par la loi Aubry II dont le temps de travail correspond à un forfait annuel de jours de travail⁶ tandis qu'auparavant, ils devaient comptabiliser leur durée de travail quotidienne grâce à ce qu'ils appellent des « totalisateurs » ou sortes de pointeuses journalières. Aujourd'hui, une telle mesure se traduit concrètement pour eux par un gain d'une douzaine de jours de congés qu'ils sont censés pouvoir cumuler ou répartir à leur guise sur toute l'année. Ils apprécient en outre le fait d'être « *libérés de la nécessité de mesurer leur temps de travail* »⁷ au quotidien qui était perçue comme une contrainte forte, digne de celles auxquelles s'astreignent les ouvriers d'usine. Ces transformations majeures qui consistent en l'absence d'imposition d'horaires précis leur confèrent le sentiment de gérer leur temps de travail comme ils l'entendent et donc, d'une certaine façon, de bénéficier d'une plus grande autonomie. O. Cousin rappelle que les cadres se plaisent à dire « *qu'ils peuvent facilement s'absenter, prendre une demi-journée ou leur journée, voire aller au cinéma l'après-midi* »⁸. D'ailleurs, dans certaines entreprises, ce statut de cadre au forfait est qualifié de « cadre autonome » pour signifier à quel point les horaires de travail ne peuvent faire l'objet d'une prédétermination temporelle et sont laissés à l'initiative des cadres.

Le deuxième aspect qui contribue à donner l'image d'un travail autonome des ingénieurs réside dans le déroulement et la gestion des différentes activités qui composent

⁴ BOUFFARTIGUE P., « Les métamorphoses d'un salariat de confiance. Les cadres dans le tournant des années 1990 », ronéoté, *Travail et emploi*, n° 86, avril 2001 (à paraître).

⁵ COUSIN O., « Travail et autonomie », in KARVAR A. et ROUBAN L. (Dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, 2004, pp. 23-38, p. 31.

⁶ BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J., « Les cadres et les « 35 heures : entre banalisation et différenciation » in BOUFFARTIGUE P. (Dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001, pp. 125-142.

⁷ *Ibid.* p. 129.

⁸ COUSIN O., « Travail et autonomie », *op. cit.* p. 29.

leur procès de travail. Cet ensemble d'activités ou de tâches ne souffre d'aucune prescription ou de standardisation quotidienne. La planification de ces activités et leur ordonnancement ne sont pas formellement prescrits, mais au contraire, laissés à l'initiative des ingénieurs et à leur appréciation au regard des différents projets, contrats et autres produits qui sont constitutifs de l'objet de leur procès de travail. Certes, il existe des activités redondantes, comme la consultation des emails ou du courrier, les sollicitations des collègues ou bien encore la participation à des réunions. Cependant, celles-ci ne sont pas formellement édictées par la hiérarchie. Les ingénieurs sont donc amenés à planifier et gérer eux-mêmes les différentes tâches qu'ils doivent réaliser afin de mener à bien tel ou tel type d'objet. Il s'agit, là encore, de caractéristiques de leur procès de travail qui sont mises en exergue afin de démontrer toute l'autonomie dont ils bénéficient dans la définition de la gestion de leur activité au quotidien.

Enfin, cette liberté dans la gestion individuelle des activités à réaliser n'est que le corollaire de relations hiérarchiques qui ne sont pas appréhendées sur le mode du commandement entre un chef et ses subordonnés, mais davantage sur celui de la coopération non conflictuelle entre des « collaborateurs ». Aux dires de nos interviewés, la tendance des responsables hiérarchiques d'Oltech, ces dernières années, a consisté à favoriser au maximum la responsabilisation des ingénieurs et la délégation d'un grand nombre de prises d'initiatives et de décisions dans le cadre de leur procès de travail. Ils n'ont, par conséquent, pas véritablement l'impression d'être « dirigés » par un « management fort » et constatent plutôt l'existence de compromis « laissant faire » les individus sans que cela ne soit officialisé. Un chef de département nous confie par exemple que chez Oltech, « on ne manage plus comme on manageait il y a une dizaine d'années » et « le manager n'est plus celui qui donne des ordres », mais celui qui va « participer et montrer l'exemple ». C'est ce que nos interlocuteurs appellent « faire du management de proximité ». Ici, les rapports hiérarchiques ne sont pas synonymes d'émissions d'ordres, d'injonctions ou de prescriptions en tout genre et cela vient, encore une fois, conforter la thèse de l'autonomie. Les ingénieurs se considèrent autonomes parce que leurs supérieurs hiérarchiques ne leur imposent pas, en permanence, des règles de fonctionnement, de gestion et d'organisation de leurs activités journalières. Il convient de préciser ici qu'une telle orientation dans la configuration des relations hiérarchiques n'est pas spécifique à l'activité d'ingénierie, mais qu'il s'agit d'une propension plus générale au monde du travail, même dans le contexte d'activités moins qualifiées, ainsi que l'ont montré des chercheurs comme J.-P. Le Goff⁹, F. Mispelblom¹⁰ ou encore D. Linhart qui emploie la notion de « *management participatif* »¹¹.

2. Les règles formelles ou la nature des contraintes du procès de travail des ingénieurs

Nous avons donc cherché à montrer la nature des règles pour lesquelles les ingénieurs pressentent être dotés d'une autonomie substantielle ou tout du moins, le fait qu'ils ne sont pas soumis à des règles qui seraient le fruit de prescriptions formelles. Nous avons notamment noté que ces règles portaient, entre autres, sur la gestion et l'organisation individuelles des activités journalièrement mises en œuvre par les ingénieurs afin de réaliser l'objet principal de leur procès de travail. Dans cette seconde partie, nous interrogerons le concept d'« *autonomie limitée* »¹² avancé par O. Cousin et suggèrerons, au final, une remise

⁹ LE GOFF J.-P., *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 1992.

¹⁰ MISPELBIOM F., *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris, Syros, 2^{ème} édition, 1999.

¹¹ LINHART D., *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 1994, p. 29.

¹² COUSIN O., « Travail et autonomie », *op. cit.* p. 31.

en question de la notion même d'autonomie compte tenu des contraintes structurantes et de leurs déterminants.

2.1 Moyens et « objectifs opérationnels » du procès de travail des ingénieurs

Nous avons essentiellement traité jusqu'à présent des activités mises en œuvre par les ingénieurs au cours du procès de travail. Or, il reste des composantes déterminantes au regard de ce procès de travail qui portent à la fois sur la prescription de la configuration des moyens avec lesquels les ingénieurs doivent réaliser les objets de leur travail et le nombre de ces derniers : les volumes budgétaires dont disposent les directions et les équipes, les effectifs de salariés affectés à un projet, les délais de production et le nombre d'études réalisées ou bien de contrats obtenus. Ces règles prescrites – qui sont également appelées « objectifs opérationnels » – reviennent comme un leitmotiv dans les entretiens menés auprès de l'ensemble des ingénieurs de notre corpus, à tel point qu'elles en viennent presque à égaler l'importance de la finalité même de leur travail en tant que valeur d'usage, comme la réalisation d'une étude de sûreté, la négociation d'une commande, la rédaction d'une fiche de contrôle qualité, etc.

Ainsi par exemple, la tendance à la maîtrise des coûts et à leur réduction s'est largement accentuée au cours de ces quinze dernières années. De l'aveu de nombreux ingénieurs, ils se doivent désormais de faire preuve d'une grande attention au regard des dépenses engagées dans le cadre d'un projet, en cherchant notamment en permanence à les justifier. Par exemple, dans les directions d'étude d'ingénierie, les développements internes de nouvelles activités ou d'innovations ne sont plus anticipés, mais entrepris uniquement en cours d'études, lorsqu'ils s'avèrent réellement indispensables. Ces phases de recherche et développement, ainsi que les journées dites « de vérification » sont désormais considérées comme des coûts à réduire puisqu'elles sont supposées n'apporter aucune valeur ajoutée. Le corollaire de cette politique de restriction budgétaire réside dans la diminution des effectifs des équipes chargées de la réalisation d'un projet et au regard de laquelle les ingénieurs nous disent ne pas être en mesure d'influencer les affectations de personnels.

Ensuite, les délais impartis également à la réalisation des différents projets obligent les ingénieurs à être réactifs dans la poursuite de ces mêmes projets. Les ingénieurs d'affaire paraissent particulièrement exposés à ces impératifs temporels qui leur sont imposés par les clients et les fournisseurs avec lesquels ils sont, par définition et plus que d'autres ingénieurs, directement confrontés. Mais la nécessité de devoir respecter des plannings relativement « serrés » est la norme pour l'ensemble des ingénieurs travaillant sur de petits projets de court terme – jusqu'à six mois – comme le remplacement de pièces défectueuses ou la modernisation de systèmes de commande tandis que cela se fait ressentir avec moins d'acuité pour les activités ayant trait aux grands projets de construction de centrales étrangères qui s'échelonnent sur plusieurs années, mais qui sont aussi les moins nombreux. Le respect des délais découle également des dotations budgétaires puisque ces dernières déterminent le nombre de journées de travail qui seront consacrées à tel ou tel projet. Enfin, des objectifs quantitatifs annuels déterminant le nombre de projets à effectués sont également fixés aux ingénieurs et leur augmentation concorde, depuis quelques années, avec une politique d'élévation de la productivité qui semble avoir été perceptible par nos informateurs, notamment par ceux qui possèdent une certaine expérience de l'entreprise. Cette politique de rationalisation de l'organisation du travail s'inscrit dans cette inclination des grandes entreprises aujourd'hui à considérer leurs filiales et leurs départements comme des « centres

de profit autonomes »¹³ afin d'organiser leur mise en concurrence et de favoriser la productivité des salariés.

La prescription de ces différents éléments, qui constituent en quelque sorte les moyens du procès de travail – dont la configuration ou les modalités en font des « objectifs opérationnels » aussi cruciaux que l'objet même de l'activité d'ingénierie – et le fait que leur définition échappe au pouvoir de décision des ingénieurs, rejoint en grande partie les résultats obtenus par l'enquête de la CFDT et analysés par O. Cousin. Pour l'auteur, cet ensemble de règles qui circonscrit l'autonomie des cadres – et qui l'a conduit à parler d'« *autonomie limitée* » – relève de l'organisation générale et s'applique à tous les cadres, sans distinction de sexe, d'âge, d'ancienneté dans l'organisation ou le poste et de fonction. Notre recherche met également en exergue l'omniprésence de ces règles, avec toutefois des fonctions qui y sont davantage exposées que d'autres, comme cela est le cas pour les ingénieurs chargés de l'interface commerciale au regard des ingénieurs d'étude, moins directement confrontés aux questions financières. Mais au final, tous les ingénieurs sont plus ou moins concernés par ce type de prescriptions et il est possible d'établir un parallèle avec l'analyse du flux de production proposée par J.-P. Durand. Celui-ci distingue en effet deux situations de travail. Dans la première, le salarié est inscrit dans le flux même et doit réagir directement à ses exigences. En ce qui concerne notre étude, cela pourrait correspondre à la configuration des situations travail des ingénieurs d'affaire que nous avons décrites. Dans la seconde situation, le salarié n'est pas en contact direct avec le flux, mais son activité reste, dans une certaine mesure, soumise à son influence. Mais au final, « *dans les deux cas, conclut J.-P. Durand, le flux organise la pression sur les salariés qui répondent favorablement à ses injonctions* »¹⁴. En revanche, il nous faut nuancer les capacités de modification des règles organisationnelles prescrites qui sont accordées aux cadres par O. Cousin.

2.2 Des contraintes impératives et une autonomie remise en question

De telles prescriptions peuvent effectivement faire l'objet de remaniements par les ingénieurs d'Oltech, mais cela ne semble pas correspondre au décalage entre les micro-prescriptions du travail et la réalité de leur application telle que la décrivent par exemple G. de Terssac ou J.-D. Reynaud¹⁵. Dans le cas de nos ingénieurs, les contournements ne sont pas implicites et sous-entendus par des supérieurs hiérarchiques qui les acceptent en estimant qu'ils seront un gage d'efficacité productive. En ce qui concerne les ingénieurs d'Oltech, les remaniements s'effectuent dans la perspective d'une négociation formelle avec la hiérarchie et les clients, compte tenu des différentes contraintes en présence et des conditions de faisabilité. Et ce n'est qu'en fonction de ces dernières que les ingénieurs doivent nécessairement justifier un éventuel réajustement du niveau des objectifs souhaités par la hiérarchie et les clients. En outre, nos informateurs nous indiquent par exemple que ces remaniements sont aujourd'hui de plus en plus conflictuels lorsqu'il s'agit de les négocier avec les clients, étant donné le renforcement du caractère impérieux des prescriptions dans un contexte fortement concurrentiel. La dimension conflictuelle que peut comporter dans certains cas le contournement des prescriptions est accentuée notamment par les sanctions – prises par exemple par l'Autorité de Sécurité Nucléaire (ASN) – que peut engendrer l'inapplication des normes qualités et d'autres procédures de vérifications censées garantir la sécurité du fonctionnement d'une centrale nucléaire.

¹³ COUTROT T., *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, 1999, p. 51.

¹⁴ DURAND J.-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004, p. 132.

¹⁵ REYNAUD J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 3^{ème} édition, 1997.

Et plus fondamentalement, le caractère hautement prescrit de ce système de contraintes organisationnelles nous conduit alors à nous interroger sur la pertinence de la dichotomie à laquelle procède O. Cousin, entre ce même système de contraintes d'une part et d'autre part, des conditions de travail supposées conférer de l'autonomie aux cadres. Comment ne pas envisager que le premier exerce des effets structurants sur les secondes, relativisant du coup complètement la notion d'autonomie – qu'elle soit d'ailleurs « contrôlée » ou « limitée » ? O. Cousin pourtant reconnaît lui-même, paradoxalement, que cette liberté d'action consubstantielle à l'autonomie ne se révèle pas forcément effective. Il relate pour cela des enquêtes ayant démontré que, nonobstant l'autonomie que les cadres estimaient avoir dans la maîtrise de leur temps de travail grâce à l'absence de prescriptions horaires, ceux-ci ne profitaient que très rarement dans les faits de cette liberté temporelle. Mais il maintient dans le même temps l'idée que, au final, les cadres disposent d'une réelle autonomie, même si celle-ci reste cantonnée à la gestion et l'organisation individuelle de leur activité quotidienne. Notre enquête ne nous a pas permis de valider objectivement, par des observations prolongées des situations de travail des ingénieurs notamment, le caractère « fictif » ou non de cette autonomie pourtant revendiquée dans les discours. Cependant, quelques éléments saillants et récurrents d'un entretien à l'autre, viennent suggérer une déconstruction critique de l'emploi de la notion d'autonomie qui impliquerait que les ingénieurs définissent eux même, et en toute liberté, certaines règles qui régissent leur procès de travail, quand bien même celles-ci seraient circonscrites ou soumises à des contrôles.

Par exemple, il est indéniable que l'aménagement du temps de travail en forfait jours est une mesure qui a été relativement bien accueillie par les ingénieurs d'Oltech, attendu le nombre de jours de congés supplémentaires dont ils bénéficient désormais. Mais parallèlement, nombreux sont ceux qui constatent qu'eux-mêmes ou leurs collègues sont dans l'ensemble amenés à travailler quotidiennement davantage depuis l'entrée en vigueur du forfait jours. En effet, car si le nombre de jours de congés a augmenté, la charge de travail liée aux objectifs opérationnels, elle, ne paraît pas avoir subi un quelconque infléchissement. On retrouve ici la contradiction évoquée par M. Lallement entre une rationalisation formelle incarnée par la réduction du temps de travail et la rationalisation matérielle qui anime les objectifs productifs¹⁶. Cette contradiction participe selon nous à la récusation de l'idée d'une autonomie réelle. Ainsi, quand bien même les ingénieurs n'aient pas forcément de prescriptions horaires, les objectifs opérationnels assument, de façon informelle, la prescription du temps de travail et relativisent pleinement par conséquent leur autonomie.

Ensuite, nous avons remarqué dans la première partie que l'ordonnancement des activités au quotidien ne fait pas l'objet de prescriptions par la hiérarchie. Mais les ingénieurs ne se disent pas « maîtres » pour autant – comme le voudrait une autonomie réelle – de l'élaboration de leur emploi du temps qui semblent être davantage déterminée par des facteurs externes comme l'obtention d'un contrat, les divers aléas liés à l'élaboration d'un projet, les sollicitations des clients, des collègues ou encore l'organisation impromptue d'une réunion ; tous ces événements étant eux-mêmes fortement structurés par les moyens du procès de travail et ses objectifs opérationnels.

Enfin, nous avons été amenés à constater que les ingénieurs apprécient pleinement la nature des relations hiérarchiques qui se caractérisent par une coopération consensuelle, dénuée d'ordres ou de prescriptions. C'est, encore une fois, cette dimension qui permet aux ingénieurs de se penser comme autonomes dans leur travail. Et en même temps, nous nous apercevons à maintes reprises qu'ils se plaignent parfois paradoxalement de cette absence de cadrage de la part de la hiérarchie en ce qui concerne la réalisation de leur activité

¹⁶ LALLEMENT M., *Temps, travail et modes de vie*, Paris, PUF, 2003.

journalière. Ce faisant, la définition des tâches leur apparaît floue, obscure, déplorant une certaine « culture de l'opacité ». Certains vont même jusqu'à regretter l'absence de définitions, voire de prescriptions claires et précises de ce qu'ils ont à réaliser au cours d'une journée de travail ou tout du moins, expriment le désir de voir leurs responsabilités davantage limitées. De fait, la responsabilisation des individus et l'absence de directives leur donnent l'impression d'une grande maîtrise du déroulement de leur procès de travail, mais interdisent également toute délimitation formelle ou officielle de la charge de travail et les soumettent alors de façon quasi-totale aux « coups de bourre ». C'est ce qui explique, par exemple, qu'avec l'instauration du forfait jours, les ingénieurs ont le sentiment de travailler plus qu'auparavant. C'est d'ailleurs en ce sens que J.-L. Malétras et J. Lojkine, reconnaissant également le poids des contraintes de coûts et de délais, soulignent, grâce à leur enquête, que les salariés manifestent surtout la volonté d'intervenir sur la charge de travail plutôt que sur la mesure et le contrôle du temps de travail¹⁷. Les auteurs signifient qu'une telle intervention des salariés ne peut s'effectuer seulement en amont du procès de travail, au niveau des décisions stratégiques desquelles découlent les contraintes structurantes du procès de travail.

2.3 Naturalisation des contraintes structurantes et prédominance des règles stratégiques

Dans son analyse du monde du travail aujourd'hui, J.-P. Durand a recours à la notion de « *flux tendu* » afin de soutenir entre autre la thèse d'une systématisation du travail sous contrainte de temps et de cette façon, l'instauration d'une forme d'autodiscipline salariale qui se substitue à la discipline traditionnellement réclamée par la hiérarchie, caractéristique de la discipline d'usine¹⁸. D'où l'introduction notamment du principe du « *team leader* » – que l'on pourrait en quelque sorte comparer à nos chefs de projet – qui n'endosse pas de fonction hiérarchique, mais essentiellement une fonction de coordination du travail et qui permet, de cette façon, d'escamoter les conflits. Ainsi pour J.-P. Durand, « *les prescriptions, procédures, pressions du temps, ne sont plus médiatisées par un homme – le chef – mais sont inscrites dans la nécessité de maintenir en tension le flux* »¹⁹, ce qui contribue à naturaliser et rendre inéluctables les contraintes, notamment lorsque celles-ci proviennent par exemple directement des sollicitations des clients contre lesquelles les salariés peuvent dès lors difficilement s'opposer. Ce sont donc ces mécanismes qui viennent selon nous relativiser la notion même d'autonomie, qui ne paraît, au final, pas seulement « contrôlée »²⁰ ou « limitée », mais bien plus fondamentalement, altérée dans son essence même, par des contraintes structurantes du procès de travail qui sont incarnées par les objectifs opérationnels.

Par ailleurs, ces objectifs opérationnels qui déterminent le déroulement du procès de travail des ingénieurs ont partie liée avec les orientations stratégiques de l'entreprise. C'est ce que nous laisse entendre D. Bachet lorsqu'il préconise d'entreprendre l'examen « *des procédures décisionnelles qui orientent les choix économiques et sociaux de l'entreprise* » si l'on veut saisir « *l'expérience de l'autonomie des acteurs dans la production* »²¹. Ce n'est par conséquent qu'à l'aune de l'évolution stratégique d'Oltech subit au cours de ces trente dernières années que peut se comprendre la prépondérance que revêtent aujourd'hui les impératifs de délais et de réductions des coûts susceptibles de corrompre en quelque sorte

¹⁷ LOJKINE J., MALETRAS J.-L., *La guerre du temps. Le travail en quête de mesure*, Paris, L'Harmattan, 2002.

¹⁸ AUBERT N., GAULEJAC V. de, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.

¹⁹ DURAND J.-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, op. cit. p. 79.

²⁰ APPAY B., « Individuel et collectif : questions à la sociologie du travail et des professions. L'autonomie contrôlée », *Cahiers du GEDISST*, n° 6, 1993, pp. 57-92.

²¹ BACHET D., « Le travail, le capital et l'entreprise » *Issues*, n° 55-56, pp. 179-209, p. 183.

cette supposée autonomie. Ainsi, créée à la fin des années 1950, Oltech prend son essor à partir de 1974 grâce à l'interventionnisme étatique. L'Etat français entreprend à ce moment d'engager un vaste programme d'équipement nucléaire afin d'accéder à l'indépendance énergétique qui se voit menacée par le choc pétrolier de 1973. Ce choix énergétique arrêté par le gouvernement français placera l'entreprise sur la voie de la prospérité pour les quinze années à venir, augmentant ses effectifs de deux cent en 1970 à cinq mille en 1981. Mais à partir des années 1980, dans le contexte de la politique économique dite de désinflation compétitive engagée par la France²², Oltech oriente désormais sa stratégie en fonction du marché avec la constitution d'un groupe aux activités diversifiées. Par le truchement d'une série d'acquisitions, elle se tourne vers la mécanique et la connectique dans l'optique d'investir des secteurs jugés plus rentables, hautement concurrentiels et bénéficiant de cycles plus courts que le nucléaire. Conformément au mode de gouvernance néolibérale, le poids de l'Etat tend à se réduire dans le capital de l'entreprise avec la privatisation de l'un de ses actionnaires en 1986. Aujourd'hui, Oltech est possédée à 34% par un industriel européen et à 66% par un groupe composé à 85% de capitaux publics et rassemblant la connectique et le nucléaire. Enfin, à terme, l'introduction en bourse de son capital est actuellement envisagée par la direction.

Cette inflexion stratégique en direction du marché se traduit très concrètement par une transformation de la nature de l'activité. Ainsi, les grands projets industriels d'élaboration de centrales nucléaires – qui ont fait florès dans les années 1970 et 1980 – ont désormais laissé place à une multiplication de petits contrats qui portent davantage sur la conception de modifications ou d'améliorations des structures déjà existantes : modernisation des systèmes de commandes, études de vérifications, de résolutions de pannes, calculs de risques, etc. Bref, une activité d'ingénierie qui semble être passée de la conception industrielle à une relation de service préventive, curative et commerciale. Une telle évolution, combinée à un environnement énergétique international de plus en plus concurrentiel, des exigences de réduction des coûts par les exploitants de centrales et la volonté d'optimiser les niveaux de sûreté et de performance, explique alors en grande partie la radicalisation des objectifs opérationnels qui pèsent sur le procès de travail des ingénieurs. De plus, la conjoncture difficile conjuguée à un marché des centrales qui commence à se restreindre et l'achèvement des contrats pluriannuels passés avec EDF sont invoqués pour amorcer des réductions de personnels à partir de 1990. On s'aperçoit donc ici combien la possibilité pour les ingénieurs de décider de l'affectation du nombre d'effectifs sur tel ou tel projet est surdéterminée par cette politique de réduction du personnel – qui se révèle être une tendance générale dans les entreprises françaises²³ – au regard de laquelle les ingénieurs ne possèdent aucun pouvoir de décision ni d'intervention.

Conclusion

L'analyse du procès de travail des ingénieurs – parce que toute une partie de celui-ci est épurée d'un grand nombre de prescriptions spécifiques – permet de faire émerger de façon éclatante les contraintes irréductibles et structurantes du « *nouveau capitalisme* »²⁴ aujourd'hui, qui se traduisent par l'imposition de règles économiques en son sein. Ces contraintes concernent l'ensemble des ingénieurs en dépit de la diversité de leurs objets de production et des fonctions qu'ils assument. Et plus particulièrement, elles viennent

²² LORDON F., *Les quadratures de la politique économique. Les infortunes de la vertu*, Paris, Albin Michel, 1997.

²³ BEAUJOLIN R., *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset/Le Monde, 1999.

²⁴ PLIHON D., *Le nouveau capitalisme*, Paris, Flammarion, 2001.

relativiser selon nous l'emploi même de la notion d'autonomie – entendue comme la libre définition, par un individu, de ses propres règles d'action – pour caractériser un tel procès de travail et ce, malgré l'inexistence de prescriptions formelles ayant trait à l'organisation et à la gestion individuelle de l'activité des ingénieurs. L'hétéronomie – que l'on pourrait qualifier de « dissimulée » – qui caractérise dès lors leur travail contient évidemment des failles leur permettant de bénéficier de marges de manoeuvres. Mais ces marges de manoeuvres – au delà du contrôle dont elles sont l'objet et de leur limitation à certains types d'actions – sont tellement aléatoires parce que justement dépendantes des contraintes imposées par les « objectifs opérationnels » qu'elles ne nous paraissent pas devoir être surestimées, voire survalorisées, comme elles le sont généralement, par exemple, par les idéologues du management. Dans tous les cas, il paraîtrait fortement abusif de les interpréter comme les manifestations d'une quelconque autonomie dans le travail, fut-elle contrôlée ou limitée. C'est en ce sens que notre analyse se veut être à la fois une contribution à la déconstruction de la notion d'autonomie dont l'utilisation se révèle être fortement stéréotypée et un plaidoyer, en quelque sorte, pour l'étude des règles économiques structurantes ainsi que de leur processus de constitution.

Références bibliographiques

- APPAY B., « Individuel et collectif : questions à la sociologie du travail et des professions. L'autonomie contrôlée », *Cahiers du GEDISST*, n° 6, 1993, pp. 57-92.
- AUBERT N., GAULEJAC V. de, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.
- BACHET D., « Le travail, le capital et l'entreprise » *Issues*, n° 55-56, pp. 179-209.
- BEAUJOLIN R., *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset/Le Monde, 1999.
- BOUFFARTIGUE P., « Les métamorphoses d'un salariat de confiance. Les cadres dans le tournant des années 1990 », ronéoté, *Travail et emploi*, n° 86, avril 2001 (à paraître).
- BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J., « Les cadres et les « 35 heures : entre banalisation et différenciation » in BOUFFARTIGUE P. (Dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001, pp. 125-142.
- BOUFFARTIGUE P., *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001.
- COUSIN O., « Travail et autonomie », in KARVAR A. et ROUBAN L. (Dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, 2004, pp. 23-38.
- COUTROT T., *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, 1999.
- DURAND J.-P., « Chapitre 1 : le nouveau modèle productif » in BOLLIER G., DURAND C. (Dir.), *La nouvelle division du travail*, Paris, Editions de l'Atelier, 1999, pp. 23-42.
- DURAND J.-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004.
- LALLEMENT M., *Temps, travail et modes de vie*, Paris, PUF, 2003.
- LE GOFF J.-P., *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 1992.
- LINHART D., *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 1994.
- LOJKINE J., MALETRAS J.-L., *La guerre du temps. Le travail en quête de mesure*, Paris, L'Harmattan, 2002.
- LORDON F., *Les quadratures de la politique économique. Les infortunes de la vertu*, Paris, Albin Michel, 1997.
- MARX K., *Le capital*, Livre I, Paris, PUF, 1993.
- MISPELBLUM F., *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris, Syros, 2^{ème} édition, 1999.
- PLIHON D., *Le nouveau capitalisme*, Paris, Flammarion, 2001.
- REYNAUD J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 3^{ème} édition, 1997.

LES PRATIQUES D'APPRECIATION : TEMOIN DE LA FORMALISATION DE LA RELATION D'EMPLOI DES CADRES ?

NATHALIE TESSIER

Introduction

Les changements que connaissent les entreprises dont la mondialisation, la compétitivité exacerbée... amènent à examiner les modes de gestion de l'emploi de l'ensemble des salariés, en particulier des cadres. En effet, à la relation classique cadres-employeurs se substitue une relation tripartite où les actionnaires jouent un rôle fondamental, notamment dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise qui se décide à un niveau plus centralisé. Jusqu'aux années 1980-1985, la confiance qui caractérisait la relation d'emploi des cadres était fondée sur la sécurité et la stabilité de l'emploi associées à des perspectives de carrière institutionnalisée dans l'entreprise par exemple dans des plans de carrière (Dany, 1997 ; Boltanski et Chiapello, 1999). Or depuis, ces éléments ont été fortement ébranlés (Bouffartigue, 1999, 2001 ; Bouffartigue et Gadéa, 2000 ; Dany et Livian, 2002) et les termes implicites de la relation d'emploi d'autrefois semblent aujourd'hui ne plus être suffisants. Pour certains, la relation d'emploi cadre-entreprise est passée d'une relation affective à une relation de négociation (Les Echos, février 2001)¹. Il semblerait que les cadres soient jugés de plus en plus sur un ensemble de compétences, attitudes et comportements attendus.

L'objet de ce papier est de s'interroger sur l'évolution des pratiques de formalisation des objectifs, de contrôle des résultats, et d'évaluation de la performance de la relation d'emploi classique des cadres. La relation de confiance des cadres est-elle en train d'évoluer vers une relation d'emploi plus instrumentale où les termes sont davantage formalisés ?

Une première partie s'attachera à montrer en quoi l'appréciation du personnel est un moment essentiel de la relation d'emploi des cadres. Dans une deuxième partie plus empirique nous examinerons les pratiques d'appréciation des cadres en nous concentrant plus spécifiquement sur leur degré de formalisation.

La relation d'emploi des cadres au regard de l'appréciation

La relation d'emploi ne fait pas l'objet d'un traitement direct dans les sciences de gestion. Les tentatives de définition sont assez rares, et essaient d'articuler les notions de « contrat » au sens le plus large. En droit du travail, le contrat de travail est la traduction juridique du lien qui unit le salarié à l'employeur. Or, celui-ci est par nature incomplet car toutes les modalités d'exécution ne peuvent pas être prévues (Simon, 1951). Ainsi, pour certains sociologues, le contrat de travail est « *un échange implicite de promesses* » (Paradeise et Porcher, 1990, p.9). Par ailleurs, en économie du travail, les régulationnistes (Boyer, 2002) parlent de contrat salarial ou de relation salariale pour évoquer l'ensemble des dispositifs économiques, sociaux, institutionnels régissant la vie des salariés et leur insertion productive. Le terme de contrat peut également être utilisé pour faire référence à des aspects plus psychologiques de la relation d'emploi comme le contrat psychologique très courant dans les pays anglo-saxons (Rousseau, 1995).

¹ « La relation cadre-entreprise est fondée sur la négociation, et non plus sur l'affectif », *Les Echos*, 1^{er} février 2001.

La relation d'emploi ne se définit alors pas seulement par le contrat de travail, même si celui-ci continue de jouer un rôle important, voire accru dans le contexte actuel (Lyon-Caen, 1988 ; Jeammaud, 1989 ; Waquet, 1999). Cela dit, l'incertitude prévalant dans son exécution reste forte, et d'autant plus chez les cadres où la prestation de travail est de qualification élevée, et met en œuvre d'autres éléments que la seule exécution d'un travail déterminé. Les politiques d'individualisation des entreprises et la volonté de limiter les incertitudes peuvent inciter à préciser de plus en plus les termes de cette relation.

Pour définir la relation d'emploi, les sciences de gestion vont donc puiser dans plusieurs disciplines comme le droit, l'économie ou encore la sociologie. De façon plus spécifique, examiner la relation d'emploi des cadres en gestion des ressources humaines, c'est selon Livian (2000, p.266) « *situer la relation singulière dans un contexte économique, social et institutionnel (...); incorporer des éléments explicites et implicites (...); couvrir un champ dépassant le seul salaire et inclure des éléments de base de l'emploi au sens large (nature et contenu de l'emploi, qualifications, évaluation, perspectives d'évolution professionnelle)* ». La relation d'emploi est alors davantage étudiée à travers les pratiques de gestion, sous divers angles, dans des moments clés tels que le recrutement, l'intégration, la formation. Mais, c'est surtout l'appréciation (ou évaluation)² qui joue un rôle essentiel.

L'objet de cette partie est de faire un rappel sur l'appréciation du personnel. Nous ne reviendrons pas sur la littérature francophone et anglo-saxonne abondante de l'appréciation. Il s'agit plutôt d'un aperçu des pratiques qui existent aujourd'hui en France pour les cadres. Il sera question : premièrement d'examiner l'étendue de l'appréciation ; deuxièmement de se pencher plus précisément sur l'appréciation des résultats.

L'étendue de l'appréciation

L'appréciation du personnel fait partie du « *socle de la relation d'emploi* » (Cadin, Guérin et Pigeyre ; 2002). Il s'agit d'un élément essentiel de la gestion des ressources humaines en interaction avec les différents processus de recrutement, formation, rémunération, mobilité, gestion des carrières etc. En France, l'appréciation du personnel est une pratique qui se généralise depuis une quinzaine d'années dans une majorité d'entreprises privées mais également dans les organisations publiques (collectivités territoriales, fonction hospitalière...). En effet, une enquête réalisée en 2002 auprès de 6 500 cadres montre que 80% d'entre eux ont un entretien régulier et obligatoire avec leur hiérarchie (Karvar, Rouban, 2004). Ces chiffres viennent corroborer d'autres données sur l'appréciation : une étude portant sur les 700 plus grandes entreprises françaises souligne que 95% des cadres sont soumis à une appréciation (Trépo, Estellat, Oiry, 2002). Il semblerait donc qu'il y ait un renforcement de l'appréciation des résultats et de la performance des cadres.

La pratique de l'entretien annuel d'évaluation demeure très répandue dans les grandes entreprises (sept cadres sur dix sont concernés dans les entreprises de plus de 2000 salariés ; APEC 2001). Néanmoins cette proportion est beaucoup faible dans les entreprises de moins de 50 salariés (30% environ sont concernés ; APEC, 2001).

Ainsi l'appréciation fait depuis longtemps l'objet de nombreux travaux de recherche français et anglo-saxons. Si l'ensemble des chercheurs et praticiens s'accorde pour reconnaître la nécessité et les intérêts de l'appréciation, plusieurs observations empiriques françaises et anglo-saxonnes font état de difficultés, d'insatisfactions, d'inefficacités liées : à l'outil ; à la relation apprécié-appréciateur ; au décalage entre le dispositif tel qu'il est

² Nous utiliserons les termes « appréciation » et « évaluation » de manière identique.

présenté et sa mise en pratique ; à un manque d'objectivité³..... Une étude française réalisée au milieu des années 1990 montre que 80% des entreprises interrogées étaient insatisfaites de leur système d'évaluation (Cadin, Guérin, Pigeyre, 2002). Pourtant, l'étude TEQ Cadres (Karvar, Rouban, 2004) révèle une large acceptation par les cadres de cette pratique.

En outre, les entreprises doivent définir avec précision l'objet de l'appréciation : résultats, performance, comportements. Le choix s'avère parfois difficile car les entreprises peuvent être intéressées par chacun d'entre eux. En théorie, il est possible de distinguer différents objets, mais souvent dans les entreprises l'appréciation porte sur plusieurs objets à la fois : les résultats et la performance de l'année écoulée ; la fixation des nouveaux objectifs ; le comportement ; les souhaits d'évolution professionnelle et de formation.

Nous allons dans le prochain point nous intéresser à l'appréciation des résultats et à sa mise en œuvre.

L'appréciation des résultats

Il semblerait qu'une importance croissante soit faite à l'appréciation des résultats. Cette tendance s'explique d'une part en raison d'un environnement organisationnel instable ; d'autre part par une formalisation croissante des objectifs.

Il y a une pression croissante des actionnaires pour améliorer la compétitivité et la performance des entreprises. De plus, la multiplication des structures décentralisées amène les cadres à jouer un rôle important dans le bon fonctionnement de ces unités autonomes. Un suivi régulier est alors mis en place (tableaux de bord, reporting fréquents) afin de contrôler la performance de ces unités décentralisées. Dans le même temps, les entreprises surveillent leur budget et le rôle du contrôle de gestion est accentué. Les cadres travaillant dans une équipe projet ont également des objectifs collectifs à atteindre. Dans ce cas, les délais et les missions sont précisément déterminés.

Une formalisation croissante des objectifs tend ainsi à s'étendre à l'ensemble des cadres et non plus seulement aux cadres commerciaux. Différents outils de gestion viennent s'insérer dans la relation d'emploi du cadre : tableaux de bord, contrat d'objectifs, lettre de mission avec parfois une traduction juridique dans le contrat de travail (clauses d'objectifs, avenant). Une étude « Cadroscope » de l'APEC réalisée en 2001 sur 3 000 cadres salariés du secteur privé souligne que parmi les cadres n'atteignant pas leurs objectifs : 31% répondent que cela a eu un impact sur leur rémunération, 18% sur leurs relations avec leur hiérarchie, 9% sur leur carrière. L'enquête TEQ Cadres (Karvar, Rouban, 2004) confirme l'importance accrue des objectifs : pour 72% des cadres interrogés l'entretien d'appréciation a un impact sur la définition des objectifs. Par ailleurs, les principaux critères pris en compte pour apprécier la performance sont l'atteinte des objectifs fixés pour 80% des cadres et la qualité des résultats obtenus (76%).

La difficulté réside dans l'appréciation même de l'atteinte des objectifs et des résultats obtenus (Livian, Dany, 2002). Même si l'évaluation des objectifs et de la performance n'est pas quelque chose de nouveau, il apparaît qu'aujourd'hui « *la plupart des entreprises s'appuient sur les résultats de l'appréciation pour prendre des décisions essentielles concernant le salarié, dans une logique de gestion de plus en plus individualisée* » (Liaisons Sociales, 2002, p.14)⁴. En effet, la non atteinte d'objectifs ou la mauvaise performance

³ Voir notamment les travaux de : Defélix (2001) ; Gosselin et Murphy (1994) ; Scholtes (1993) ; Schneier, Shaw et Beatty (1991).

⁴ Fairise A., Rey F. (juin 2002), « Salariés vous n'avez plus droit à l'erreur », *Liaisons Sociales Magazine*, n°33, pp. 14-24.

peuvent éventuellement être utilisées par les employeurs à des fins pouvant aller jusqu'aux licenciements, et certaines dérives⁵ ont été constatées (L'express, juin 2002 ; Liaisons Sociales, juin 2002). Ainsi, la nature des objectifs et leur modalité de fixation devient donc une question centrale. Les juges doivent de plus en plus pénétrer au cœur même du système de gestion des entreprises pour se faire une idée du réalisme des résultats attendus et donc du caractère justifié ou non du licenciement.

En résumé, il apparaît que l'appréciation, considérée comme une pratique courante dans les entreprises, est un moment essentiel de la relation d'emploi. Toutefois, si les chercheurs et praticiens reconnaissent unanimement la nécessité et l'apport de l'évaluation, ils s'accordent également sur les difficultés liées à sa mise en œuvre. Par ailleurs, l'appréciation comporte plusieurs objets mais il semblerait d'un côté que l'appréciation des résultats et de la performance se renforce pour les cadres ; de l'autre que la fixation des objectifs se réalise dans un cadre de procédures de plus en plus formalisées. C'est ce que nous chercherons à examiner à travers une étude empirique sur les formes que prennent les pratiques d'appréciation des résultats des cadres dans les entreprises en France. Plus précisément, il s'agit d'analyser la façon dont les entreprises en France tendent à objectiver les termes de la relation d'emploi des cadres en mettant en place des pratiques formalisées : de fixation des objectifs, de contrôle des résultats, d'appréciation des compétences et des comportements.

L'appréciation des cadres dans la pratique

Nous allons dans cette partie présenter les premiers résultats ressortant d'une étude menée auprès de 56 cadres. Avant cela, nous décrirons la méthodologie de recherche.

Méthodologie

Nous avons rencontré 56 cadres dans 22 organisations majoritairement de grande taille. Parmi les 56 personnes interviewées, nous avons rencontré : 15 cadres des ressources humaines (responsables ressources humaines, DRH, responsables formation, responsables gestion des carrières) ; 41 cadres opérationnels ayant des niveaux différents de responsabilités et d'encadrement (directeur d'établissement, responsable d'équipe).

Un guide d'entretien a été élaboré comportant plusieurs thèmes sur lesquels les personnes ont été interrogées : la nature des pratiques d'appréciation existantes (1); la perception des objectifs et de leurs modalités de fixation (2); la nature de la relation contribution-rétribution (3) et la nature de l'engagement du cadre (4).

Des entretiens semi-directifs de 80-90 minutes ont été menés et enregistrés. Ces interviews ont fait l'objet d'une retranscription intégrale. Afin de procéder à l'analyse des données qualitatives nous avons choisi de suivre le protocole de recherche proposé par Miles et Huberman (1991). Une liste de codes thématiques et descriptifs a été mise en évidence afin de décrire chaque cas d'organisation. Ce traitement des entretiens a été réalisé à un double niveau :

- Un premier niveau horizontal permettant une lecture comparative des codes descriptifs pour tous les discours ;
- Un deuxième niveau vertical permettant un examen de tous les codes descriptifs pour chaque interview.

⁵ Les affaires médiatisées d'IBM et de Hewlett-Packard (France, 2002) ont montré les difficultés liées à la notation (forced ranking).

Nous avons ensuite procédé à une analyse inter-cas. L’item « formalisation » a été retenu pour concevoir cette étude comparative entre les cas, ceci en lien avec notre question de recherche.

Ainsi, la formalisation est une « *représentation formelle* »⁶ de certains éléments, certaines règles etc. Il s’agit de rendre précis, clair et explicite. Selon nous, il est possible de décliner le degré de formalisation à partir de six critères :

- Les formes de prescription du travail (pratiques et outils plus ou moins formalisés) ;
- Les procédures de fixation des objectifs (degré de détermination et de déclinaison des objectifs) ;
- La régularité de la réalisation des appréciations ;
- Le degré d’élaboration des outils et du support de fixation des objectifs et d’appréciation des résultats ;
- Le suivi de l’appréciation (suivi des objectifs, degré de prise en compte des résultats de l’appréciation pour la carrière et la formation). ;
- L’impact financier de l’appréciation correspondant ici à une augmentation individuelle, à une prime ou encore à un montant de part variable.

Le tableau suivant (Tableau 3) montre le nombre de sites concernés par rapport aux six critères discriminants de la formalisation⁷.

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon par rapport à l'item "formalisation"

Critères	Caractéristiques	Nbre de sites concernés
Formes de prescription du travail	Les pratiques sont formelles	20
	Les pratiques sont peu formelles voire informelles	2
Procédures de détermination des objectifs	Les procédures de détermination des objectifs sont précises	20
	Les procédures de détermination des objectifs sont imprécises voire floues	2
Régularité de la réalisation des pratiques d'appréciation	La réalisation est régulière (jusqu'à 80% de réalisation)	5
	Avec obligation de réalisation (mise en qualité, convention...)	13
	La réalisation est irrégulière (inférieure à 80-75% de réalisation)	4
Nature des outils et supports d'appréciation	Les outils sont nombreux et les supports d'appréciation sont élaborés (précis, clairs, détaillés)	15
	Les supports sont « moyennement » élaborés	3
	Les supports ne sont pas ou peu élaborés (très sommaires)	4
Suivi de l'appréciation	Aucun traitement et suivi	5
	Suivi modéré (appréciation sert davantage à établir un dialogue qu'une réelle prise de décision)	9
	Suivi important (des décisions en matière de carrière et de formation sont mises en place)	8
Impact financier	Aucun impact	5
	Déconnexion entre résultats et augmentations mais une cohérence calendaire	10
	Impact financier direct (augmentation individuelle, prime, part variable)	5
	Dont calcul montant de la prime directement sur le support	2

A partir de ce tableau, il est possible d’envisager trois niveaux de formalisation :

- Formalisation faible ou inexistante (deux cas) : peu ou pas d’outils élaborés, des pratiques existantes mais peu ou pas formalisées, des procédures de

⁶ Définition du Dictionnaire « *Le Robert* »

⁷ Cette répartition repose à la fois sur le discours des répondants et sur une analyse personnelle (notamment une comparaison des supports d’appréciation).

- détermination des objectifs imprécises, un suivi irrégulier et aucun impact en matière de rémunération, de carrière ;
- Formalisation modérée (trois cas) : les procédures sont formalisées mais pas forcément rendues obligatoires, il existe des outils dont l'utilisation est variable, la réalisation est irrégulière et il y a peu d'impact sur les décisions de gestion ;
 - Formalisation élevée (dix-sept cas) : les procédures sont très formalisées voire réglementaires, souvent il y a beaucoup d'outils, un suivi des objectifs, un impact direct ou indirect sur la rémunération, des prises de décision en matière de formation et de développement personnel.

Ce découpage montre que seulement deux cas ont un degré de formalisation faible et trois cas un degré de formalisation modéré. La majorité des sites rencontrés (dix-sept) a une formalisation élevée c'est-à-dire des procédures de prescription du travail relativement précises, des pratiques d'appréciation courantes et officielles, et des outils de gestion : fiches de définition de postes, référentiels de compétences, tableaux de bord, reporting. Ces sites concernent des grandes entreprises privées et publiques, à l'exception d'une PME. Toutefois, au-delà des similitudes, des divergences sont également à noter. Plus précisément, elles portent sur : la manière dont les procédures ont été mises en place, leur impact sur la culture organisationnelle, les représentations qu'ont les individus de ces dispositifs. Il est alors possible de distinguer trois sous-ensembles :

- Des entreprises où la formalisation et l'introduction d'outils sont récentes et/ou progressives (depuis 5-10 ans) avec pour conséquence principale des changements importants au niveau des valeurs et de la culture d'entreprise (quatre cas : Energie, Logement, Mutuel et Transport)⁸.
- Des cas où la formalisation est récente, élevée mais elle n'est pas encore ancrée dans les valeurs de l'entreprise (quatre cas : Adili, Formation, Simo et Startup)
- Un ensemble d'entreprises où la formalisation et l'instrumentation existent depuis longtemps et sont ancrées dans la culture d'entreprise. Les évolutions des pratiques et des outils n'entraînent pas de changements profonds de la culture d'entreprise (neuf cas : Coba, Conseil, Crédimo, Déma, Disga, Disroc, Info, Natche et Pharme).

Nous allons étudier successivement ces trois sous-ensembles ou « types » en mettant en évidence pour chacun :

- Les avantages et inconvénients de la formalisation ;
- Le rôle du cadre.

Le choc culturel de la formalisation : le type « métamorphose »

Parmi les cas concernés par ce type de formalisation, il y a trois entreprises publiques, et une entreprise relevant du droit privé mais dont le mode de fonctionnement et la déontologie correspondent à une entreprise publique. Ces quatre entreprises ont une mission de service public et/ou social. Il est à noter une forte présence syndicale. Ces entreprises

⁸ Des noms fictifs ont été donnés aux entreprises pour des raisons de confidentialité.

suivent pratiquement un même mouvement de formalisation avec pour conséquence principale : un bouleversement culturel très fort.

L'introduction progressive et systématique de la formalisation a permis principalement d'améliorer la visibilité du processus de fixation des objectifs car les objectifs sont déclinés de façon beaucoup plus précise et rigoureuse.

« Avant la négociation des objectifs, il n'y avait rien pour voir en quoi j'ai atteint l'objectif...Maintenant, il y a une transparence totale sur les outils. Avant c'était pas terrible, c'était le chef qui disait. » (Homme, 35-44, RH, Logement)⁹.

Des indicateurs ont également été mis en place afin de mesurer de façon concrète les objectifs atteints. Par ailleurs, la formalisation a aussi permis une meilleure homogénéisation des pratiques. En effet, dans les cas Transport et Mutuel, il existait d'importantes différences entre les pratiques selon les régions et les établissements.

« Il y avait des décalages entre les régions : vous aviez des régions qui étaient à « l'âge de pierre » et d'autres régions plus modernes. En termes de méthodologie il faut qu'on parle de la même chose et c'est ça aujourd'hui. » (Homme, 45 et plus, Administration générale, Mutuel).

Toutefois, la mise en place d'une formalisation systématique entraîne des problèmes liés à la gestion du temps. En effet, il faut intégrer les nouveaux outils, et l'organisation quotidienne du travail a profondément changé en quelques années. Par ailleurs, les répondants s'interrogent sur le lien contribution-rétribution qui manque de clarté et de visibilité. De nombreux outils ont été introduits pour apprécier les résultats et la performance, mais les conséquences en termes de sanctions-récompenses n'ont pas été évoquées, ce qui laisse les individus dans l'incertitude.

« Dans le cas d'atteinte de résultats, il n'y a pas en l'état actuel des choses, de système quelconque de récompenses » (Homme, 45 et plus, Administration Générale, Mutuel).

Certains messages commencent à être entendus en terme de reconnaissance individuelle ; pourtant modifier le lien contribution-rétribution suppose de changer les termes de la relation d'emploi. Or, les individus ne sont pas forcément prêts à l'accepter, même si dans l'ensemble des sites, ils s'accordent à dire que le système de sanctions-récompenses tel qu'il prévaut est peu motivant.

« On commence à mettre en place de la rémunération de la performance. Pour l'instant on était dans un système où tout le monde gagnait la même chose, quel que soit le niveau de rendement et de performance (...) Mais les gens, ça ils le vivent comme une sanction car ils sont rentrés dans le système où on a tous pareil. Ils le vivent comme une injustice. » (Femme, 35-44, Commercial, Energie)

La formalisation entraîne surtout de profonds changements culturels, car le modèle de fonctionnement de l'organisation, les valeurs, les croyances, les modes de management sont remis en question. En dépit d'une prise de conscience d'une majorité d'individus, à propos de la nécessité de faire évoluer l'ancien système, parfois ressenti comme étant injuste et inefficace, ceux-ci ne veulent pas pour autant voir disparaître les valeurs qui les ont amenés à choisir ce type d'organisation.

« Il y a une modification de mon approche, j'étais rentré dans cette entreprise avec la volonté de donner plus en investissement personnel que ne l'exige le simple respect des termes d'un contrat de travail. Désormais j'agis dans le respect de mes engagements contractuels, comme un salarié qui déploie une activité professionnelle dans le but de satisfaire ses différents besoins » (Homme, 45 et plus, Administration Générale, Mutuel).

Le rôle du cadre apparaît comme prépondérant, car il est perçu comme étant la clé du changement. En effet, la réussite du changement sera fonction de l'adhésion du cadre aux

⁹ Nous avons précisé certaines caractéristiques pour chaque répondant (sexe, âge, activité, nom de l'entreprise).

nouvelles valeurs de l'entreprise, et résidera dans la capacité de celui-ci à entraîner et à motiver ses collaborateurs. Par ailleurs, la modification du lien sanction-récompense amène le cadre à devoir apprécier le travail de ses collaborateurs en étant le plus objectif possible, et en faisant preuve d'honnêteté et de franchise. Cependant, la position dans laquelle il est mis peut être perçue comme paradoxale et inconfortable. Il s'agit, d'une part de juger en toute franchise le travail des collaborateurs, d'autre part de motiver et d'encourager.

« Les responsables qui évaluent ont plusieurs casquettes : un coup ils sont coachés et là ils motivent, ils informent, et un autre coup ils sont managers, ils jugent, ils sont là pour dire si les objectifs ont été ou non atteints. Double casquette pas évidente à porter et à comprendre pour les évalués comme pour les évaluateurs. » (Femme, 35-44, Commercial, Energie)

En résumé, les cas où la formalisation se met en place de façon progressive et systématique, ont plusieurs caractéristiques communes dont la principale est de créer un bouleversement culturel. Ce sont des entreprises ayant des cultures organisationnelles très marquées, et des pratiques orales fortes. La formalisation est reconnue comme étant indispensable pour clarifier les termes de la relation d'emploi, et pour donner plus de transparence dans les modalités de sanctions-récompenses. Toutefois, certains interviewés craignent de voir disparaître l'aspect relationnel avec leur entreprise. La relation d'emploi est donc ici caractérisée par : de profondes modifications de la culture organisationnelle, des décalages nombreux entre le discours et la réalité quotidienne, un rôle clé du cadre dans la réussite de la conduite du changement.

Nous allons dans ce qui suit nous intéresser aux entreprises où la formalisation est en train de se mettre en place mais sans provoquer de bouleversements importants.

Une formalisation naissante : le type « apprentissage »

Ces cas d'entreprises sont caractérisés par une formalisation élevée, relativement récente (soit parce que des outils ont été introduits dans le cadre d'une réorientation de la politique ressources humaines, comme pour Simo, Adili et Formation ; soit parce que l'entreprise est naissante et a élaboré des outils comme Startup).

Le principal argument évoqué en faveur de la formalisation, est une meilleure clarté et précision de la relation d'emploi.

« Avant dans le contrat de travail, il y avait quelque chose qui était « missions et objectifs » mais il n'y avait pas de suivi. Maintenant on écrit. » (Homme, 25-34, RH, Startup)

Il s'agit également, par l'intermédiaire de la formalisation, de consolider l'implication du cadre en renforçant sa participation dans les projets, les missions, la gestion de la carrière...

« L'organisation a mis en place le projet « Manager plus » pour l'ensemble des cadres l'objectif est de renforcer l'implication » (Femme, 35-44, RH, Adili).

Au-delà de ces avantages, il apparaît une pression croissante sur des résultats à atteindre. Les entretiens font également ressortir un renforcement de la contractualisation qui est évoquée comme un problème. En effet, cette contractualisation est perçue comme venant bousculer le lien affectif qui unit le cadre à son entreprise. Ce qui est sous-entendu, est l'éventuelle émergence d'un contrat commercial au détriment d'un contrat relationnel avec toutes les conséquences possibles envisageables si le cadre n'atteint pas ses objectifs (concernant la rémunération mais aussi le maintien de l'emploi et du contrat de travail).

« Il y a toujours plus de pression, le délégué se soucie de savoir si tel projet est bien initié, si le rythme est bon, si on ne va pas être en retard. » (Homme, 35-44, Conseil, Formation).

« Maintenant on est sur des relations contractuelles qui sont beaucoup plus de l'ordre du contrat commercial » (Femme, 35-44, RH, Adili).

Il apparaît que l'entreprise attend du cadre un engagement important dans les missions qui lui sont confiées et une contribution à l'amélioration de la performance globale.

« C'est continuer à donner des choses à la collectivité, à échanger avec Startup. On vend un savoir-faire de la société qui est représenté par la personne qui est responsable d'un projet » (Homme, Conseil, 35-44, Startup).

Il en résulte que cette formalisation naissante n'est pas encore ancrée dans les valeurs de l'entreprise. Les individus en sont encore à un stade soit de découverte des nouveaux outils, soit d'apprentissage et d'appropriation.

« Pour l'instant le personnel n'a pas encore acquis la maturité suffisante pour utiliser correctement l'outil » (Homme, 25-34, RH, Startup).

En conséquence, nous venons de voir que dans les entreprises concernées par ce type de formalisation naissante, aucun bouleversement culturel profond n'est constaté. Il ressort que l'organisation attend de son cadre davantage de contribution aux résultats et à la performance. Cette attente croissante qui se matérialise parfois de façon contractuelle peut susciter des craintes de la part de certains cadres (stress, sanctions plus sévères, remise en cause de la confiance). Cependant, l'enquête révèle une satisfaction générale. Il semble que les cadres, même s'ils sont plus critiques dans certains cas, sont curieux vis à vis des nouveaux outils instaurés. En dépit d'une relation d'emploi qui semble se formaliser davantage, il y a un souci de préserver des échanges relationnels forts.

Nous allons à présent examiner les entreprises concernées par une formalisation ancrée.

Une formalisation ancrée : le type « intégration »

Les cas où la formalisation est ancrée concernent de grandes entreprises appartenant à différents secteurs, dont certains sont très concurrentiels (distribution, conseil, informatique...). Parmi les neuf cas : quatre entreprises sont d'origine anglo-saxonne ; trois sont de nationalité française ; une est d'origine helvético-suédoise et une est de nationalité allemande. Il s'agit d'entreprises caractérisées par une formalisation qui existe depuis longtemps, et qui est ancrée dans les valeurs de l'entreprise. Certaines ont fait évoluer leurs pratiques et leurs outils, voire ont introduit davantage de formalisation sans que cela ne provoque de bouleversement culturel profond.

Les termes de la relation d'emploi semblent être dans l'ensemble clairs, les cadres savent ce que l'entreprise attend d'eux et ils sont informés sur les modalités de sanctions-récompenses. Les pratiques sont globalement connues et acceptées. Malgré cette apparente clarté dans la fixation des objectifs et le lien contribution-rétribution, certains problèmes sont soulignés par les répondants.

« Cet objectif si on l'a choisi, c'est qu'il était clair, précis donc il ne faut pas le remettre en cause. » (Homme, 25-34, production, Déma).

« A Disga, l'évaluation positive se matérialise par un complément de rémunération, éventuellement la possibilité de pouvoir faire carrière dans l'entreprise. Donc, les principales récompenses sont les primes. » (Femme, 25-34, Vente, Disga).

En dépit d'une clarté apparente du lien contribution-rétribution, l'existence de sanctions indirectes, notamment sur la carrière et les augmentations individuelles, est soulevée. Certaines sanctions paraissent ne pas être fondées sur des éléments explicites et visibles. Ceci souligne le problème de la subjectivité dans l'appréciation de la part de certains responsables, même si un autre discours est affiché. La relation d'emploi semble être sous tension dans la

mesure où, sous une vraisemblable objectivité et clarté des termes, se cache en réalité une certaine forme de subjectivité.

« La finalisation des objectifs est de donner des primes, le but de l'entretien annuel est de donner une prime. Implicitement, il y a des augmentations individuelles de rémunération qui sont données par le responsable hiérarchique qui va évaluer ces augmentations de façon qualitative. » (Homme, 35-44, Etudes, Cobra)

« Tout le monde est convaincu que les augmentations générales ne sont pas vraiment faites sur la base des synthèses et évaluations, c'est sur la tête de chaque personne. » (Femme, 25-34, Etudes, Conseil)

Il apparaît que le rôle du cadre dans l'implication et la motivation de ses collaborateurs est important. En effet, il doit adhérer aux valeurs de l'entreprise qui sont généralement très fortes et à la culture d'entreprise afin d'en être le représentant auprès des clients et des collaborateurs. Il doit également adhérer aux messages transmis par son entreprise afin de les retransmettre correctement aux membres de son équipe. Le cadre est ainsi le porte-parole privilégié des valeurs de l'entreprise aussi bien en interne (collaborateurs) qu'en externe (clients, fournisseurs).

« Quand on rentre dans la société, on a ce qu'on appelle un profil de fonction, c'est la charte Déma on est jugé dessus. Vous êtes embauché là-dessus. C'est clair si vous ne rentrez pas dedans, vous ne serez pas embauché. » (Homme, 25-34, production, Déma).

Cet ensemble de cas est caractérisé par un degré de formalisation élevée, les pratiques sont connues et paraissent acceptées par les individus. Les termes de la relation d'emploi sont relativement clairs. Toutefois, des décalages sont perçus entre le discours et les pratiques. Ainsi, un paradoxe apparaît dans la relation d'emploi entre un discours qui se veut objectif et sans ambiguïté et des pratiques révélant une part de subjectivité parfois importante. Cependant, les cadres ne sont pas surpris de leurs conditions de travail, ils savent qu'ils doivent travailler beaucoup. De plus, la plupart de ces entreprises sont sur des secteurs assez concurrentiels où les attentes en termes d'engagement et d'implication sont très fortes. Parallèlement, il est attendu que le cadre adhère aux valeurs de l'entreprise afin de les retransmettre auprès de ses collaborateurs. Le rôle du cadre est principalement d'aider le collaborateur dans la réussite globale de l'entreprise. Il apparaît que l'attention portée par le cadre aux outils de management (fixation des objectifs, appréciation des résultats et de la performance, réunions régulières avec les collaborateurs etc.) a un impact positif sur le ressenti et le vécu du collaborateur.

Par ailleurs, des différences entre jeunes cadres et cadres plus anciens sont soulignées dans quatre cas. D'un côté des jeunes cadres qui ne veulent pas forcément tout donner pour leur entreprise car ils pensent que l'entreprise ne leur donnera pas tout en échange, donc ils semblent plus nomades et plus volages. De l'autre, des cadres plus âgés qui sont très attachés à la culture de leur entreprise. La population des jeunes cadres semble également être exigeante dans ce qu'elle va pouvoir retirer de son investissement.

« La nouvelle génération a plus envie de respect quant à l'équilibre travail-vie personnelle. L'autonomie est aussi plus grande vis à vis de l'entreprise, ils se disent : l'entreprise ne me donnera pas tout donc moi non plus. Après, il y a une population de directeurs dont beaucoup ont entre 40 et 50 ans (...). Ils sont en pleine forme et ont envie de donner plus. Ils sont plus attachés à la culture d'entreprise. » (Femme, 35-44, RH, Disroc).

« Les jeunes sont plus en train de faire leur marché, les seniors moins. Dans les facteurs qui attirent les jeunes : avantages du comité d'entreprise, les parts variables, les 35 heures. » (Homme, 45 et plus, RH, Crédimo).

Ainsi, dans les entreprises où la formalisation est ancrée, il ressort globalement une relation d'emploi plutôt bien acceptée où les conditions de travail sont connues, même si l'entreprise est parfois très exigeante en termes de performance, de résultats à atteindre et d'implication. Toutefois, certaines difficultés et tensions sont mises en évidence. En effet, la subjectivité dans l'appréciation et le décalage entre les discours et la pratique sont soulignés.

De même, en dépit de procédures claires, les enjeux réels de l'appréciation font parfois défaut, ce qui peut conduire à un risque de ritualisation.

Conclusion

En guise de conclusion, nous dégagerons quelques remarques.

D'une part, les résultats montrent un renforcement de la contractualisation. Les types « apprentissage » et « intégration » mettent en exergue ce renforcement ainsi qu'une pression sur les résultats à atteindre. D'une manière générale, dans les trois types, il y a une pression plus forte sur les objectifs et les résultats. Dans les organisations publiques, la gestion par les résultats se met en place progressivement, mais pas sous la forme de contractualisation (le statut juridique des salariés ne change pas). Il s'agit davantage d'introduire des outils de gestion. Dans les entreprises privées il y a déjà de nombreux outils, donc soit ces derniers deviennent plus précis et systématiques, soit des clauses, des avenants sont intégrés au contrat de travail.

Dans l'ensemble des cas, l'existence de décalages et de paradoxes est très forte, notamment entre les discours affichés et les pratiques réelles. Plus les pratiques sont récentes et bouleversent la culture d'entreprise, plus les décalages sont importants comme dans le type « métamorphose ». En revanche, les décalages sont moins élevés dans le type « intégration ».

D'autre part, le rôle sous tension du cadre ressort de façon assez nette. Dans l'ensemble des cas, il est attendu du cadre non seulement davantage d'implication et de motivation, mais également une capacité à sanctionner et à recadrer un collaborateur. Le cadre a une double fonction à exercer auprès de ses collaborateurs : surveiller, contrôler... et aider au changement, encourager, motiver... Cette dichotomie est peut-être exacerbée dans le type « métamorphose », dans la mesure où les changements sont très forts. Le cadre doit alors faire accepter le changement auprès de ses collaborateurs, et il doit pour cela montrer l'exemple. Dans les entreprises du type « intégration », il est souhaité que le cadre adhère aux valeurs de l'entreprise. Ainsi, si celui-ci ne correspond plus à l'image que l'entreprise attend de lui, s'il n'est plus en accord avec les valeurs affichées, alors la relation d'emploi peut prendre fin.

De plus, les impacts des dispositifs de gestion ne sont pas toujours clairement mis en évidence et significatifs. En effet, dans certains cas l'appréciation va avoir un impact sur un montant de prime, mais en général ce montant n'est pas très élevé selon les répondants. Par contre, l'existence de sanctions implicites est soulignée, c'est-à-dire que les résultats de l'appréciation peuvent indirectement conditionner une augmentation individuelle.

Le développement de la formalisation de l'évaluation des cadres paraît donc attesté dans de nombreux cas. Elle passe par : la fixation d'objectifs à atteindre, une négociation plus ou moins étendue sur les manières de les atteindre, un lien parfois direct entre l'atteinte des objectifs et le niveau de rémunération. Ce développement suscite des opinions diverses des cadres concernés, où coexistent des arguments favorables et l'expression de craintes ou de difficultés.

Ce travail donne une première représentation de l'importance du phénomène de formalisation. Afin de tester cette formalisation, il peut être intéressant de regarder, de façon complémentaire en nous situant dans la lignée de travaux précédents (Livian, 2001), la manière dont l'appréciation peut servir de base à des décisions de gestion en particulier dans des situations où le cadre n'a pas obtenu les résultats ou les comportements attendus.

Références bibliographiques

- APEC (2001), Enquête Cadroscope, APEC.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard
- Bouffartigue P. (dir.) (2001), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Paris.
- Bouffartigue P. (1999), « Les cadres : la déstabilisation d'un salariat de confiance », *Document séminaire du LEST*, CNRS
- Bouffartigue P., Gadéa C. (2000), *Sociologie des cadres*, La Découverte, Paris.
- Boyer R. (2002), « Vingt de recherches sur le rapport salarial : un bilan succinct », in Boyer R., Saillard Y., *Théorie de la régulation : l'Etat des savoirs*, La Découverte, Paris.
- Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. (2002), *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Dunod
- Dany (1997), *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ?*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon3, Octobre
- Dany F., Livian Y.F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, Vuibert, 2^{ème} édition.
- Defélix C. (2001), « Les systèmes d'appréciation sont-ils voués à l'échec? Un regard longitudinal », *Revue de GRH*, n°40, pp. 17-36.
- Gosselin A., Murphy K. (1994), « L'échec de l'évaluation de la performance », *Gestion*, septembre, pp.17-28.
- Huberman Michael A., Miles Matthew B. (1991), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Jeamaud A. (1989), « Les polyvalences du contrat de travail », in *Etudes offertes à G. Lyon-Caen*, Paris, Dalloz, pp. 299-316.
- Karvar A., Rouban L. (2004), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, Paris
- Livian Y.F. (2000), « A propos de la notion de relation d'emploi », *Cahiers Lyonnais de recherche en gestion*, n°21, pp. 259-268.
- Livian Y.F. (2001), « Une relation d'emploi ordinaire ? », in Bouffartigue P. (dir.) (2001), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Paris.
- Lyon-Caen A.(1988), « Actualité du contrat de travail », *Droit Social*, pp.540-543.
- Paradeise C., Porcher P., (1990), « Le contrat ou la confiance dans la relation salariale », *Travail et Emploi*, n°46, pp.5-14.
- Rousseau D.M.(1995), *Psychological Contracts in Organizations. Understanding written and unwritten Agreements*, Sage, Thousand Oaks
- Schneier C.E., Shaw D.G., Beatty R.W. (1991), « Performance Measurement and Management : A Tool For Strategy Execution », *Human Resource Management*, Vol.30, n°3
- Scholtes P.R.(Summer 1993), « Total Quality or Performance Appraisal : Choose One », *National Productivity Review*, pp.349-363.
- Simon H. (1951), « A Formal Theory of the Employment Relationship », *Econometrica*, vol.19, n° 3, pp. 293-305.
- Trépo G., Estellat N., Oiry E. (2002), *L'appréciation du personnel : mirage ou oasis ?*, Editions d'Organisation, Paris.
- Waquet P. (1999), « Le renouveau du contrat de travail », *Revue de Jurisprudence sociale*, n°5, pp.383-394.

EMERGENCE DE L'INTERIM CADRE, RAISONS, PORTEE, EVOLUTION DES PRATIQUES D'EMPLOI ET DE TRAVAIL

LAURENCE PUISSANT

Pendant de longues années, la position des cadres a été liée à une situation stable au sein de l'entreprise, au contrat à durée indéterminée (CDI) ainsi qu'à des possibilités de carrière ascendante. Les cadres constituaient le « pôle attracteur » de la société salariale (R. Castel, 1995) et symbolisaient « l'horizon de la réussite sociale ». Si utiliser l'intérim pour les professions qualifiées n'atteignait pas « le domaine du possible » de l'imaginaire collectif (L. Goldman, 1970), on observe désormais que les cadres, eux aussi, peuvent être amenés à travailler de manière atypique, notamment en intérim, l'entreprise poussant toujours plus loin les limites de la gestion du personnel en flux tendu. Bien que les chiffres soient discrets, ce type d'intérim représente un des révélateurs sensibles de la transformation du statut ainsi que de l'évolution des situations d'emploi et de travail pour les professions qualifiées. Il relève de nouvelles représentations, pratiques et stratégies aussi bien de la part des entreprises de travail temporaire, utilisatrices que de celle des salariés, stratégies tendant à conduire à de nouvelles normes de travail et d'emploi. Même si ce fait social se situe à la marge, il n'en est pas pour autant anodin dans la mesure où il dénote une extension de l'utilisation de la flexibilité par les entreprises. Le recours à cette forme d'emploi renvoie à un certain nombre de questions, à savoir, notamment pourquoi l'intérim des professions qualifiées émerge ? Quelle en est sa portée ? Comment les différents acteurs s'organisent-ils face à cette nouvelle donne ?

Notre étude s'inscrit dans le contexte des transformations du système d'emploi dominant dans les années d'après-guerre, années marquées par l'emploi CDI ; elle s'appuie sur une enquête réalisée de 1997 à 2003 qui a regroupé 304 personnes (entretiens non directifs de responsables de réseaux d'entreprises de travail temporaire, de grandes firmes françaises utilisatrices de cette forme d'emploi, d'intérimaires cadre et professions intermédiaires en Ile-de-France¹, Nord, Normandie). L'enquête analyse la réalité de ce nouveau construit social au travers des interactions entretenues entre les différents acteurs en présence au sein de la triangulation. Après avoir expliqué la constitution de ce nouveau fait social, nous nous proposons d'analyser les conditions d'émergence de l'intérim des professions qualifiées, nous verrons de quelle manière l'évolution du système organisationnel des entreprises favorise le développement de l'intérim cadre et comment en fonction de cette nouvelle donne les cadres s'organisent et adoptent de nouvelles stratégies d'emploi. Dans la lignée de l'évolution des systèmes productifs, nous analyserons également de quelle manière les professions qualifiées se sont repositionnées face au chômage et comment la notion de statut et de carrière des cadres s'est transformée, facteurs centraux de leur acceptation de l'utilisation de l'intérim. Pour ce faire, nous étudierons l'évolution des conditions d'accès à

¹ Au cours de notre étude, nous ne nommerons précisément les catégories (cadres, professions intellectuelles supérieures, professions intermédiaires) que sur les thèmes qui intéressent spécifiquement chacune de ces catégories. Un certain nombre de thèmes concernent à la fois les cadres/professions intellectuelles supérieures et professions intermédiaires ; dans ce cas, nous emploierons le terme générique de cadre. Il peut paraître surprenant d'adopter le terme générique de « cadre », dans le sens où cette position semble se présenter comme une forme de retour en arrière par rapport à la nomenclature de 1982 ; en aucun cas, nous reprenons celle en vigueur de 1954 à 1982 (« cadres moyens »/« cadres supérieurs ») et le « débat » relatif aux « classes moyennes » et la « technocratie ». Il s'agit pour nous, d'une part, de nous intégrer dans la logique déployée par les entreprises de travail temporaire pour classer les catégories d'emploi : emplois qualifiés (principalement, emplois cadres et professions intermédiaires) et emplois non qualifiés (principalement, emplois d'employés et ouvriers), logique également employée par l'UNEDIC qui regroupe les deux catégories dans leurs statistiques ; d'autre part, nous désirons prendre en compte la banalisation de la situation d'un nombre grandissant de cadres, notamment avec la montée des « cadres experts » qui, eux, ont une position qui se rapproche, bien souvent, de celle des non-cadres et qui représentent un effectif notable.

l'emploi et la transformation de la relation au travail des cadres. Nous montrerons ensuite les conséquences de l'utilisation de l'intérim cadre en terme de précarisation de l'emploi et de dissolution de la notion de statut cadre. Notre objectif est véritablement de mettre en avant la construction sociale de l'intérim cadre ainsi que l'objet des représentations sociales de cette forme d'emploi.

1. Construction d'un nouveau fait social

L'évolution de la situation de l'emploi des cadres a mis en évidence trois phénomènes concomitants. Tout d'abord, depuis le milieu des années 1990, on assiste au développement du chômage de longue durée chez les cadres, facteur déclenchant de l'utilisation de l'intérim chez cette catégorie. D'autre part, suite à la transformation des systèmes productifs, la situation des cadres se modifie (statut, carrière, accès à l'emploi, relation de travail...), facteur qui accentue le recours à l'intérim. Enfin, se développe de plus en plus, tant dans les milieux patronaux que syndicaux une réflexion sur la pertinence du statut cadre ainsi que sur l'opportunité de son maintien. C'est à l'articulation de ces phénomènes que se situe l'intérim cadre.

1.1 L'émergence de l'intérim des professions qualifiées liée au développement global de la flexibilité de l'emploi

La mutation actuelle de la relation salariale des professions qualifiées s'explique non seulement par l'évolution globale de la précarisation de l'emploi toutes catégories confondues et la montée en puissance du travail atypique, mais aussi par la déconstruction du contrat de travail. L'enquête montre que l'émergence de l'intérim cadre s'inscrit également dans un mouvement de précarisation propre à la catégorie ; ainsi, aux 12 % des cadres qui ont eu une expérience de cette forme d'emploi (BVA / APEC), il faut ajouter les CDD, pigistes, free lances, consultants ainsi que les indépendants et les intermittents. L'apparition de cette forme d'emploi s'intègre aussi dans un mouvement d'ensemble de fort développement de l'intérim. A titre d'exemples, les 2/3 des emplois créés en 1997 le sont dans l'intérim² ; Manpower et Adecco représentent les deux premiers employeurs privés en France³ ; en flux, plus des deux tiers des embauches se font sous une forme atypique (R. Castel, 1996, p. 400). Bien que les chiffres des CDD restent majoritaires, l'évolution de l'intérim ces dernières années se montre supérieure (+ 130 % pour l'intérim et + 60 % pour les CDD entre 1990 et 2000⁴).

D'après notre enquête, les entreprises privilégient désormais cette forme d'emploi plutôt que le CDD pour sa souplesse de mise en œuvre et le recours à un réseau de professionnels spécialistes du recrutement de personnel qualifié qui leur permet en un minimum de temps d'obtenir la qualification requise. D'après notre étude, les responsables tentent d'instituer avec les cadres intérimaires une relation similaire à celle instaurée avec les consultants, procédé plus économique (environ 30% de moins, d'après les spécialistes) et très efficace, les cadres travaillant directement avec les équipes en place et uniquement sur une seule mission.

² UNEDIC, 1^{er} avril 1998.

³ F. Lemaître, « Manpower et Adecco sont devenus les premiers employeurs privés en France » *Le Monde*, vendredi 3 avril 1998, p.3.

⁴ INSEE, 04. 2001

1.2 Provenance des intérimaires cadre

La réflexion des cadres vis-à-vis de l'intérim s'inscrit à la fois par rapport à l'évolution des systèmes productifs et la transformation du marché de l'emploi. Les cadres qui décident de travailler en intérim sont majoritairement inscrits au chômage (79 %) ou sont étudiants (11 %) ; certains d'entre eux viennent de terminer leurs études (17 %). Dans ce cas l'intérim aide les primos-entrants à s'insérer dans la vie professionnelle. Selon les statistiques, 31 % ont exercé des emplois salariés en CDI et CDD (19 %). 10 % ont réalisé un stage (CSA/SETT, 2000). Les cadres estiment que l'intérim est un moyen rapide pour trouver un emploi (28 %). Exercer sous cette forme a enrichi leur expérience (66 %) et leur a permis d'acquérir de nouvelles compétences (51%)⁵. Quel que soit leur âge, les cadres peuvent exercer de cette manière, même si tous ne sont pas concernés de la même façon (58 % ont 20/29 ans et seulement 4 % 50 et plus). Malgré les ambivalences liées à cette forme d'emploi, ils déclarent préférer l'intérim au CDD (60 % l'ont choisi contre un quart pour les CDD cadre⁶).

Lors de l'enquête, ils expliquent utiliser l'intérim de manière stratégique à un moment donné de leur carrière. Cette forme d'emploi leur permet d'approfondir la connaissance d'un métier spécifique ou d'un secteur d'activité déterminé. Rester en activité, pouvoir retrouver le travail désiré en CDI, se spécialiser dans un domaine d'activité ou une fonction donnée constituent les motivations premières de son recours, mais aussi, choisir son entreprise ou bénéficier d'une certaine liberté...

1.3. Les chiffres de l'intérim cadre

Même si ce fait social est aujourd'hui relativement peu développé, l'enquête montre que désormais, quelle que soit la conjoncture, favorable ou non, les organisations y ont désormais recours régulièrement dans la mesure où les pratiques liées à l'intérim cadre ont fortement évolué ces dernières années, les entreprises - surtout les grandes firmes - se rendant compte des types d'utilisations possibles et des avantages liés à cette forme d'emploi.

Il est estimé que les catégories de cadres, ingénieurs, professions intermédiaires et les techniciens représentent environ 10 % du volume total de l'intérim. Au 31 janvier 2003, les cadres et professions intermédiaires s'élevaient à 9 % du volume global de l'intérim (UNEDIC) contre 4 % en 1996 (Enquête-Emploi, mars 96). En l'an 2002, le nombre d'intérimaires cadre s'élève à 10 000, celui des personnes exerçant sous cette forme dans les professions intermédiaires s'établit à 41 500⁷. Une évolution notable et régulière est enregistrée ces dernières années ; par exemple, entre 1998 et 1999, on constate une augmentation de + 54,3 % pour les cadres et + 15,8 % pour les professions intermédiaires, alors que l'ensemble du secteur, lui, évolue de 12,5 %⁸ et, respectivement, + 66,9 %, +16,8 % entre 1997 et 1998⁹. Entre 1996 et 1997, l'évolution de l'intérim pour les cadres se situait déjà à + 34,8 % et 9,5 % pour les professions intermédiaires. Entre 2001 et 2002, alors que la conjoncture se révélait tendue, l'augmentation s'élevait à + 13,8 % pour les cadres et + 1 % pour les professions intermédiaires¹⁰. Il faut une conjoncture économique extrême pour que

⁵ (SETT, 2000).

⁶ Enquête Mobilité, 2002

⁷ Ces chiffres sont à étudier avec un certain recul car les statistiques se situent bien en deçà de la réalité, certains cadres exerçant en non cadre. Pour obtenir une vision plus exacte de la réalité.

⁸ DARES, octobre 2000, *Premières informations*, n° 43.2.

⁹ DARES, novembre 1999, *Premières informations*, n° 45.2.

¹⁰ DARES, Septembre 2003, n° 36.2.

l'intérim cadre régresse, comme pour toutes les autres catégories. Ainsi, au premier trimestre 2003, le nombre de cadres diminue de 6% et celui des professions intermédiaires de 4,8 %¹¹. En 2004, conjoncture économique encore difficile, cette forme d'emploi se maintient¹².

1.4. Diffusion de l'intérim cadre à l'ensemble du tissu économique français

A partir des années 1999 / 2000, on constate une extension et une diffusion de l'intérim cadre à l'ensemble de l'économie française. Si cette forme d'emploi se concentre principalement sur l'Ile-de-France (36 %) et en Rhône-Alpes (15 %), en l'an 2000 - cette situation reflétant bien le poids des grandes villes où l'emploi est majoritairement tertiaire - toutefois, d'après notre enquête et au regard des statistiques, le secteur de l'industrie se trouvant de plus en plus concerné par l'intérim cadre, on remarque que la localisation de cette forme d'emploi s'atomise désormais sur l'ensemble du territoire français, celle-ci reflétant l'implantation des sites industriels. D'après les professionnels, c'est la raison pour laquelle les petites et moyennes villes françaises sont dorénavant concernées, raison également pour laquelle l'implantation des entreprises de travail temporaire s'intensifie, les réseaux d'intérim entendant répondre de manière rapide et ciblée aux différentes demandes et voulant anticiper l'évolution possible de cette forme d'emploi. L'intérim cadre se retrouve plus particulièrement dans les régions qui possèdent des entreprises considérées comme fortes consommatrices d'intérim non cadre (recours supérieur à 5 %). Il s'agit souvent d'établissements secondaires de grandes entreprises françaises qui utilisent cette forme d'emploi depuis quelques années déjà au sein de leurs sièges sociaux.

1. 5. Durabilité de ce fait social, quelques indicateurs

Même si l'utilisation de cette forme d'emploi reste marginale, certains éléments relevés au cours de notre enquête laissent supposer que ce phénomène nouveau pourrait s'installer dans le temps. A titre d'exemple, de nombreux responsables d'entreprises françaises grandes utilisatrices d'intérim déclarent intégrer de plus en plus cette forme d'emploi à la gestion de leurs ressources humaines. D'après eux, leur utilisation actuelle s'élèverait à environ 10% du volume global de leurs intérimaires. Selon l'enquête, devant la demande croissante des organisations, les réseaux d'intérim déclarent vouloir se porter sur ce créneau ; en plus du développement de leur couverture géographique, ils réorganisent leurs agences¹³ de manière à traiter les demandes de manière plus efficace, y compris dans les petites et moyennes villes. Cette organisation des réseaux d'intérim n'est pas neutre de conséquences, les agences étant implantées sur l'ensemble du territoire français, y compris dans de très petits bassins d'emploi, conduisant ainsi à une forte pression commerciale qui pourrait accélérer le placement de cadres. Pour illustrer nos propos, l'Ile-de-France comprend à elle seule 906 structures, la région Rhone-Alpes en compte 439. Les régions Nord/Pas-de-Calais, PACA et Normandie possèdent quant à elles respectivement 224 structures, 233 établissements et 243

¹¹ DARES, Septembre 2003, n°36.2.

¹² UNEDIC.

¹³ En fonction de la grande hétérogénéité du niveau de compétence et de professionnalité du personnel, les agences généralistes n'ont pas toujours les structures adaptées et manquent d'expérience du recrutement de cadres. Ce type d'établissement requiert une organisation spécifique pour favoriser le placement de cadres. S'il s'agit d'un placement cadre qui correspond à un métier particulièrement demandé localement connu de l'établissement (comptable, technicien, automaticien, par exemple), le chargé d'affaires de l'agence généraliste procèdera lui-même au recrutement. Il aura acquis suffisamment d'expérience pour réaliser un tel détachement. Si l'agence locale connaît ce métier mais n'a pas de candidat adapté à ce type de poste dans la région ou manque d'expérience vis-à-vis de ce type de demande, elle peut adresser la « commande » (selon le terme employé par les responsables d'établissement) à l'agence cadre dont elle dépend, ou la transmettre à une agence spécialisée qu'elle considère comme étant la mieux placée pour la traiter.

entités (UNEDIC). Par ailleurs, les grands réseaux d'entreprises de travail temporaire intensifient le nombre d'agences cadre (agences « généralistes des métiers cadre »). Ainsi, Adecco possède une agence par secteur soit 14 établissements et Manpower en comprend 38 sur l'ensemble de la France en 2002. Les entités spécialisées par secteur d'activité - qui elles aussi placent des cadres - se développent de manière soutenue : Adecco possède pour Paris intra-muros 15 établissements, 10 à Lyon et Manpower en compte environ une dizaine à Paris en 2002. En fait, on constate que les cinq premiers réseaux d'intérim représentent globalement 3050 agences en France, possèdent 13 150 permanents chargés du placement d'intérimaires (un nombre grandissant de personnes provient de la « chasse de têtes ») pour un chiffre d'affaires d'environ 12,8 milliards¹⁴. De plus, on observe l'émergence de stratégies différenciées de « captation du marché des cadres ». A titre d'exemple, pour favoriser le placement « d'experts de haut niveau » le groupe Védior Bis, une des principales entreprises de travail temporaire, a choisi de lancer un réseau entier dédié aux cadres nommé Expectra qui comprend 70 agences en France et 300 permanents ; Cette entité est spécialisée par branches d'activité spécifiques (finance, juridique, assurances, ressources humaines, mécanique générale industrielle, automatisme, informatique, médical...). Enfin, on observe que certains "chasseurs de têtes" de renom se placent sur ce créneau (Page ? Boyden...), dernier fait démontrant que l'ensemble des acteurs, spécialistes du recrutement des cadres, a pris la mesure du phénomène et se réorganise en conséquence.

Si l'intérim se diffuse - selon une hypothèse émise par G. Caire en 1982 et qui semble se vérifier - c'est que la précarisation de l'emploi « constitue une réponse aux rigidités de la régulation keynésienne en même temps qu'elle démontre la recherche d'une régulation néolibérale » (G. Caire, 1982, p. 154). L'intérim cadre en représente un exemple récent et supplémentaire dans le sens où il permet un nouveau type d'utilisation de la flexibilité au sein des organisations.

2. Les conditions d'émergence de l'intérim cadre, l'évolution des systèmes productifs

Selon bon nombre d'économistes ou de sociologues (C. Durand, J. P. Durand, R. Boyer, P. Veltz, par exemple), les entreprises connaissent à l'heure actuelle une forte évolution due en partie à la mondialisation, les processus de réseau, une consommation et une demande en produits ou services qui ont évolué de façon notable. En fonction de ce constat, les organisations ont adopté un mode de fonctionnement flexible favorisé par le développement de nouvelles techniques de communication, l'automatisation et l'informatisation de la production. Ce contexte de forte flexibilité a incité les organisations à se restructurer en profondeur, nouvelle donne qui a favorisé l'apparition de l'intérim cadre, engendrant une segmentation de la catégorie ainsi qu'une relation d'emploi et de travail renouvelée.

2.1. Logique organisationnelle intégrant l'emploi de cadres intérimaires

La réflexion des entreprises utilisatrices s'inscrit par rapport à la transformation des systèmes productifs dans une double dimension : flexibilité quantitative/qualitative et logique financière.

En période d'incertitude et dans l'optique d'un développement de la flexibilité, l'intérim peut être analysé comme le moyen de contrôler le risque financier et institutionnel

¹⁴ UNEDIC

lié à une « embauche statutaire » (P. Boudric et J.M. Epinasse). On se situe dans logique du moindre coût, de l'ajustement des effectifs à la charge de travail. Selon le langage néo-classique, on assiste à un processus d'externalisation des coûts sociaux (G. Caire, 1982, p. 150). Toutefois, il serait très réducteur d'imaginer que l'intérim représente uniquement « l'archétype de la flexibilité quantitative ». On observe - surtout pour l'intérim cadre - une complémentarité avec la flexibilité qualitative qui peut se mesurer à partir du rôle de l'intérim ; d'après nos observations, par ses aspects d'externalisation de la main-d'œuvre, cette forme d'emploi offre la possibilité d'une part, d'intégrer une compétence que l'organisation ne possède pas, parfois de très haut niveau (« management de transition »), au moment même où l'entreprise en a besoin, d'autre part de renouveler les qualifications professionnelles et par conséquent de faciliter la polyvalence du collectif de travail. Le recours à l'intérim cadre représente ainsi une forme différenciée de gestion du personnel qualifié. Il constitue une gestion complémentaire de la flexibilité aux côtés de la prestation de service, de la sous-traitance ou les consultants.

On observe lors de notre enquête que les organisations qui ont déjà évolué dans leurs structures (externalisation), leur manière de travailler (travail au projet, par exemple), qui possèdent une certaine habitude de l'intérim - au travers de l'intérim non-cadre - mais aussi de la délégation de projets sophistiqués - au travers des consultants - emploient plus volontiers des intérimaires cadre, leur expérience de la flexibilité les aidant à s'adapter à cette nouvelle mutation. Dans cette optique, l'intérim cadre correspond bien à un cycle supplémentaire de rationalisation et d'externalisation ; son utilisation se place, en partie, dans une logique similaire à celle qui a présidé à l'utilisation de l'intérim non-cadre... On observe ainsi que l'expansion de cette nouvelle forme d'emploi s'inscrit dans une logique organisationnelle qui se développe depuis les années 1970 (F. Michon, J.F. Germe, 1975, 1979, F. Michon, 1994, ou J. Freyssinet, 1979), logique qui renvoie à l'analyse des facteurs de déstabilisation du fordisme/taylorisme.

Dans la lignée de l'évolution des systèmes productifs se développe désormais « l'entreprise flexible » dont « l'entreprise réseau » représente sans doute le modèle le plus abouti (M. Castells, 1998, P. Veltz, 2000...). La stratégie de telles organisations consiste à maîtriser la chaîne de valeur sans l'acheter, l'intérim s'intègre dans cette logique (P. Veltz, 2000). Par ailleurs, tout en développant une stratégie sur le long terme, ces firmes évoluent, en partie, par projets successifs, logique organisationnelle qui s'adapte parfaitement au recours à l'intérim et à sa temporalité court-termiste impliquant une manière de travailler différente pour les cadres. Les « équipes projets » sont ainsi composées de salariés CDI ou intérimaires aux cultures et valeurs diverses. Les projets changent, les équipes aussi, le réseau se transforme au gré des missions. Il s'agit d'une forme d'agrégat d'expériences et d'intérêts, logique qui rejoint celle de l'intérim.

Au regard de ce constat, employer des cadres sous forme intérimaire n'apparaît plus antinomique, surtout sachant que suite à l'évolution des systèmes productifs¹⁵ de moins en moins de cadres interviennent sur la stratégie long terme ou sont amenés à encadrer. Si la

¹⁵ Les conséquences sur les cadres de l'évolution organisationnelle des entreprises peuvent être synthétisées de la manière suivante : Tout d'abord, les organisations, visant à éviter les situations de sureffectifs, n'hésitent plus à licencier les cadres et à flexibiliser leur emploi (intérim, CDD, temps partiel, temps partagé). Ensuite, *au niveau de l'emploi*, la temporalité du travail au « projet court terme » ou à la mission s'accorde avec la temporalité de l'intérim. Par ailleurs, moins de cadres interviennent sur la stratégie à « long terme » et davantage de cadres travaillent par « missions précises », déterminées dans le temps, manière d'exercer qui s'accorde bien avec l'utilisation de l'intérim. *Au niveau du statut*, les nouvelles pratiques de travail au projet et le raccourcissement des lignes hiérarchiques conduisent à employer une majorité « d'experts », types de salariés plus faciles à employer sous forme d'intérim que les « cadres encadrants ». Enfin, la progression du domaine des services a également contribué à l'évolution des cadres vers ces types de métiers. Les statistiques montrent qu'environ 50 % des cadres intérimaires exercent dans le domaine tertiaire.

logique organisationnelle développée par l'entreprise flexible favorise l'intérim cadre, il est évident que les entreprises ne cherchent pas à externaliser tous leurs cadres mais que suivant les circonstances, elles recourent de manière plus ou moins appuyée à cette forme d'emploi. Selon l'enquête, tous les cadres ne présentent pas la même vulnérabilité à la flexibilité.

2.2. Segmentation des cadres en vue d'identifier ceux relevant de l'intérim

Malgré l'intérêt objectif que représente cette forme d'emploi en matière de flexibilité, pour que les entreprises s'inscrivent sur le marché de l'intérim de haut niveau, il a fallu qu'elles transforment leurs représentations des cadres.

Recourir à cette forme d'emploi a amené les entreprises à classer leurs cadres, c'est-à-dire à identifier ceux dont les fonctions peuvent être externalisées et relever de l'intérim. Le classement des cadres CDI a entraîné celui des professions qualifiées intérimaires. S'il existe un noyau dur de cadres employés en CDI, il en existe également un composé de cadres intérimaires ; l'entreprise ne leur confie que des projets ou tâches demandant autonomie, faculté d'analyse, prises de décisions spécifiques en fonction des circonstances, les « intérimaires occasionnels » étant employés pour des tâches de moindre envergure. Selon l'enquête, les entreprises classent les cadres CDI et intérimaires de manière parallèle ; quatre types de cadres peuvent être déterminés : « les stratèges »¹⁶, « les encadrants »¹⁷, « les experts »¹⁸, « les interchangeableables »¹⁹. Quel que soit leur niveau, on constate une différenciation entre cadres CDI et intérimaires, ces derniers n'officiant que sur le court/moyen terme, même si parfois les missions se révèlent d'un niveau très élevé. Cet état de fait, à terme, peut engendrer un certain « déclassement » des cadres, ceux-ci étant stigmatisés comme un « cadre d'exécution », sauf pour les cadres intérimaires exerçant à très haut niveau (« management de transition »).

2.3. Transformation de la relation au travail des cadres

Globalement, la structure organisationnelle de « l'entreprise flexible », voire de « l'entreprise réseau » débouche sur une démarche de rationalisation qui demande une harmonisation des approches. La firme s'oriente ainsi vers une phase intense de codification, d'instauration de normes, de référentiels qui facilitent le travail en commun au sein de groupes qui se modifient en permanence au fil des missions, type d'organisation se trouvant en adéquation avec l'utilisation de l'intérim cadre ; au cours de l'enquête on constate que les entreprises ont mis en place un processus de travail qui leur permet de favoriser les résultats de leurs intérimaires cadre : réalisation d'un cahier des charges en amont incluant l'instauration de normes de qualité et fixant les résultats escomptés, structure de suivi du

¹⁶ « Les stratèges » apportent la perspicacité stratégique, donnent une vision à l'organisation ; ils identifient et résolvent les problèmes et travaillent principalement sur le long terme ; ils sont souvent employés en CDI mais de manière marginale, il peut arriver que certains d'entre eux soient amenés à travailler en « intérim », sur de longues missions (deux ans environ) sur des problématiques complexes (restructurations, fusions...).

¹⁷ « Les encadrants » dirigent directement des salariés cadre et non-cadre, aux statuts très divers (CDI, CDD, temps partiel, mais aussi des intérimaires...) ; en général, ils font partie de l'entreprise (statut CDI). Toutefois, parfois, des intérimaires cadre sont amenés à remplir ce rôle.

¹⁸ Les cadres « experts », spécialisés dans un domaine particulier, peuvent être de haut niveau (ingénieurs, experts comptables, avocats...). Ils peuvent être amenés à travailler sur des tâches complexes ou à prendre en charge des projets entiers. C'est ce type d'intérimaires que les agences placent le plus souvent.

¹⁹ Les cadres « interchangeableables » (certains types de comptables, techniciens, informaticiens...), travaillent sur des projets limités ou des tâches spécifiques de niveau moyen. Ils demandent un encadrement plus étroit. Ce type d'intérimaires constitue également une des cibles préférées des entreprises utilisatrices et de travail temporaire ; selon les statistiques, ces cadres sont les plus nombreux. Leur intégration ne demande aucune organisation particulière.

travail, notamment par la mise en place d'un système de traçabilité, contrôle spécifique des résultats de la mission. On constate également lors de notre enquête que les entreprises utilisatrices évoluent dans la manière de « calibrer », de suivre les missions, d'insérer les différents projets dans une stratégie globale ; tous les aspects sont pris en considération. Des liens, par exemple, existent entre les standards de qualité tels que l'instauration de normes ISO et les missions intérimaires dans le sens où instituer ce type de normes a conduit les organisations à évoluer dans la délégation de projets, notamment concernant la mise en oeuvre de la traçabilité du travail confié. Par ailleurs, on observe que l'obtention d'un résultat final satisfaisant requiert l'existence d'un ordre social permettant de garantir une certaine stabilité à l'action, fixant, en quelque sorte, les règles du jeu. Quel que soit le secteur d'activité, le rôle des individus au sein du projet est conféré par le titre attribué ; il constitue un repère organisationnel qui permet à chacun d'anticiper la place à tenir et il *gouverne* les relations entre les membres de l'équipe (H. S. Becker, 1988). Le titre, ainsi que la répartition implicite qui en découle, réduit les temps d'adaptation car ces éléments servent de repère. Le travail repose sur des formes de coopération au sein d'une équipe dans laquelle chaque individu connaît son rôle exact et se trouve capable de mettre rapidement à contribution sa compétence, sans adaptation et de manière coordonnée. En fait, il s'agit de constituer des équipes pluridisciplinaires qui intègrent aussi bien des salariés CDI et intérimaires. Cette organisation entraîne une division des tâches spécifique où chaque individu tient une place précise d'expert. La réalisation du travail fait intervenir un personnel qualifié plus particulièrement dans certains types de métiers, il fait appel à une « division extensive » du travail tout au long de la chaîne de production jusqu'à la réalisation finale du projet, le projet constituant une forme de « création collective » et demandant une « organisation collective » (H. S. Becker, 1988). Si cette manière de travailler s'accorde avec la logique de l'intérim (travail au projet, utilisation « d'experts »), la production de chaque projet nécessite que les acteurs concernés travaillent ensemble selon des modalités définies qui se fondent sur des conventions antérieures entrées dans l'usage et qui font partie des méthodes habituelles de travail. Ces conventions sont utiles car elles aident à prendre rapidement les décisions qui s'imposent, elles permettent de s'organiser « naturellement » ou encore offrent la possibilité de se coordonner plus facilement. Par delà leur expertise, les intérimaires doivent s'intégrer, s'imprégner des pratiques, codes, normes, « rites » de l'entreprise afin de mener à bien les missions dont ils sont investis.

3. Cadres, évolution du « champ des possibles » des situations d'emploi et repositionnement

Si la transformation des systèmes productifs a favorisé l'émergence de l'intérim cadre, l'évolution morphologique, voire la rupture de la catégorie cadre dans les années 1990 a également eu une influence sur son apparition ; une des métamorphoses majeures de la situation des cadres concerne la relation d'emploi qui se révèle désormais plus distante, institutionnalisée et formalisée, s'éloignant par la même occasion de la conception de « salariat de confiance », l'intérim accentuant cette transformation. Pour que l'intérim des professions qualifiées se développe, il a fallu que le système de représentations vis-à-vis de cette forme d'emploi évolue chez les cadres.

3.1. Transformation morphologique des cadres et chômage, deux facteurs déclenchant l'utilisation de l'intérim cadre

Pour les cadres l'évolution de leur situation professionnelle s'est révélée relativement « brutale » dans le sens où ils se sont trouvés confrontés au chômage de longue durée et par conséquent aux problèmes financiers ; même si le taux de demandeurs d'emploi a à peine

dépassé les 5 % pour les cadres et 7 % pour les professions intermédiaires, le fait que ces catégories soient concernées représente une situation nouvelle qui s'impose à eux qui les amène à revoir leurs stratégies d'emploi. En 1995, près de la moitié des cadres en rupture d'emploi sont concernés par le chômage de longue durée, fait qui les oblige à s'organiser, à adopter de nouvelles stratégies, à élargir le « champ des possibles » des solutions d'emploi, notamment à envisager l'intérim cadre. S'ils ont d'abord refusé de travailler en intérim - cette forme d'emploi étant liée à un certain déclassement - ils l'expérimentent suite à une situation de chômage de longue durée, leur « logique de l'honneur » (P. d'Iribarne, 1990) les amenant à étudier toutes les possibilités d'emploi. Ils acceptent de travailler sous cette forme en vue d'une réinsertion rapide dans le monde professionnel. Les cadres ont recours à un éventail de formes particulières d'emploi qui peuvent à la fois se trouver complémentaires et en concurrence dans le temps. Bien qu'ils soulignent les avantages réels liés à l'intérim, ils en relatent également les inconvénients (instabilité de la situation, revenus irréguliers, difficultés à obtenir un crédit ou à se loger, problèmes administratifs...). Si certaines contraintes peuvent comporter des freins à une utilisation prolongée, aucune ne justifie un frein réel à un recours ponctuel et stratégique de l'intérim.

3.2. Une représentation renouvelée de la carrière des cadres

Dans la lignée de l'évolution organisationnelle des entreprises qui a entraîné une mutation de la relation salariale, la notion de carrière des cadres s'est transformée. Elle se présente dorénavant comme une succession d'emplois que les individus organisent le mieux possible pour évoluer dans le sens où le contrat proposé par les organisations n'est plus composé d'une relation fondée sur la loyauté contre la sécurité de l'emploi, mais sur une forme de « modèle mercenaire » (« donnant-donnant ») basé sur un échange principalement marchand. On assiste à une forme de « dévalorisation du long terme » ; pour nombre de personnes, l'emploi ne constitue plus un projet de vie mais représente un choix à court terme ; il s'agit de « rentabiliser » rapidement le contrat, d'en tirer le meilleur profit possible, que ce soit du côté de l'employeur ou de celui du salarié. Dans cette logique, travailler en intérim pour un cadre n'est plus paradoxal.

Désormais, la notion « d'employabilité » remplace celle de « carrière ascendante ». Les réseaux d'intérim s'appuient sur cette notion pour développer des stratégies de fidélisation des cadres, les entreprises utilisatrices souhaitant recruter des salariés qualifiés et fidélisés ; de fait, les agences d'intérim se placent en « spécialistes de la carrière » et tentent de convaincre les cadres qu'elles peuvent les aider à certains moments de leur carrière ; elles entendent montrer que les différences s'amenuisent entre cadres CDI et intérimaires. Pour pallier les inconvénients de l'intérim liés à l'incertitude de la situation professionnelle des cadres et les fidéliser, certaines agences proposent des contrats de trois ans ; elles comptent ainsi prouver que l'intérim représente un vecteur à utiliser dans un parcours professionnel sur le court/moyen terme. Il s'agit là d'un des axes d'une représentation renouvelée de la carrière. Si entreprises utilisatrices et de travail temporaire mènent des stratégies qui visent à instituer un système de fidélisation des cadres et à démontrer que carrière et intérim ne sont pas antinomiques, les cadres, eux aussi, se montrent stratégiques dans leur démarche ; ils instrumentalisent l'intérim pour évoluer. Cette forme d'emploi répond ainsi à des usages sociaux différenciés et correspond à des moments spécifiques de la carrière des cadres (« intégration professionnelle »²⁰, « professionnalisation »²¹, « intérim de métier »²², « intérim

²⁰ L'intérim d'intégration ou « expérience intégrative » (J. Vincens, 2001) s'adresse aux primo-entrants, jeunes diplômés, sur le marché du travail. Il représente un « moyen alternatif d'acquérir certaines connaissances, l'autre moyen étant la formation explicite » (J. Vincens, 2001, p. 22)

de passage »²³...), usages que l'on retrouve chez les free lances et les intermittents, formes prototypiques du travail à durée limitée des cadres. Toutefois, exercer sous cette forme induit des conséquences spécifiques en terme d'identité ; celle-ci se présente comme « complexifiée » car, d'une part, l'entourage n'apporte pas de reconnaissance légitime et objective face à leur démarche - ce qui habituellement structure l'identité - d'autre part, ils se situent dans une mouvance professionnelle perpétuelle, élément peu favorable à l'ancrage d'une identité stable. Ils développent ainsi une identité spécifique : identité de « métier » et « affinitaire/identité de réseau » (R. Sainseaulieu, 1977, C. Dubar, 1991).

3.3. Caractéristiques socioprofessionnelles des cadres intérimaires, le champ théorique des cadres en pleine évolution

Selon l'enquête, dans chaque secteur d'activité, l'intérim se concentre uniquement sur un nombre restreint de professions très spécifiques. Par exemple, dans le domaine de l'industrie, l'intérim cadre concerne surtout les ingénieurs et techniciens. Toutefois, une des caractéristiques majeures de l'intérim cadre est sa diversité ; selon les observations, un nombre important de métiers peut être concerné à la marge tels les métiers de la communication ou de la création (PAO) mais aussi conducteur de travaux ou chef de chantier agricole. Les niveaux de qualification sont également très variés ; exercent en intérim aussi bien des cadres de niveau moyen que des cadres de très haut niveau, ces derniers se trouvant moins concernés. Suivant les secteurs d'activités les agences présentent plus ou moins de fonctions cadre.

Pour des raisons commerciales, les entreprises de travail temporaire déclarent être « présentes dans tous les secteurs et tous les métiers ». Ces secteurs d'activités correspondent à leur organisation en agences spécialisées. Les domaines généralement mis en avant par les responsables sont les métiers de l'aéronautique et l'espace (67 métiers), l'agroalimentaire, l'assurance, l'automobile (28 métiers), le secteur bancaire et la bourse (18 métiers), la bureautique, la chimie, la comptabilité / finance, la construction, l'électricité et l'électronique, l'hôtellerie et la restauration, l'informatique, la maintenance industrielle et immobilière, le médical, le tourisme, le transport et la logistique et encore la vente... Suivant les types de secteurs d'activité, les agences proposent plus ou moins de fonctions cadre.

Selon les responsables d'agence et d'entreprises utilisatrices, les fonctions cadre et professions intermédiaires - les plus souvent demandées sont, dans le secteur de la production et fabrication, les fonctions de Responsable de production, Ingénieur de fabrication, Responsable de chantier. Dans les services connexes, les fonctions d'Acheteur, Logisticien, Responsable d'entrepôt, Ingénieur méthode, qualité, Responsable de maintenance, Contrôleur de sécurité. Dans les fonctions de bureau d'étude, Responsable d'études et de développement, Projeteur, Dessinateur. Au niveau comptable et gestion, Comptable, Expert Comptable, Chef comptable, Contrôleur de Gestion, Consolidateur. Dans le secteur Commercial, Ingénieur commercial. Dans l'administration, Avocat, Juriste. Dans le secteur Informatique, Ingénieur

²¹ L'intérim de professionnalisation permet d'améliorer son expertise et de se perfectionner sur un secteur d'activité ou sur un métier spécifique, à n'importe quel moment de la carrière. Le cadre peut ainsi évoluer vers un emploi plus qualifié.

²² L'intérim de métier concerne généralement des professionnels expérimentés qui ont fait le choix de travailler sous cette forme. Ce type d'intérimaire cadre est numériquement faible. On les trouve dans des fonctions particulièrement demandées en intérim et dans les régions suffisamment dynamiques pour que les intérimaires puissent travailler régulièrement tout au long de l'année.

²³ Cette forme d'intérim s'adresse aux cadres qui travaillent en intérim le temps de trouver un emploi stable. Cette période d'intérim peut être assimilée à une phase de transition qui conduit vers un emploi pérenne. Si au départ, leur unique objectif est l'obtention d'un contrat CDI, on observe souvent que leur motivation évolue ; ils s'orientent alors souvent vers l'intérim de professionnalisation.

informaticien, Ingénieur réseaux, Analyste, programmeur, Technicien de maintenance. Les fonctions les plus élevées, « directeur » par exemple, correspondent au « management de transition » ; elles représentent des placements très spécifiques (10% environ de l'intérim cadre). C'est à l'articulation des catégories cadre et professions intermédiaires que l'intérim des professions qualifiées se situe en grande partie. Le placement de cadres diffère et suit le type d'implantation des entreprises par région. En Haute Normandie, par exemple, les fonctions les plus souvent observées sont celles de technicien et ingénieur du secteur de l'automobile ou de l'aéronautique ainsi que les fonctions transversales à l'entreprise, telles les fonctions tertiaires.

4. Utilisation de l'intérim, conséquences pour les cadres

On constate que l'utilisation de l'intérim induit un certain nombre de conséquences non seulement pour les cadres employés à durée limitée mais aussi pour ceux exerçant sous contrat CDI. Ce phénomène est plus particulièrement observable au sein des grandes firmes françaises. L'enquête fait ressortir principalement quatre types de conséquences.

4. 1. Intermédiaires du marché de l'emploi, brouillage des frontières entre les différents types de recruteurs et types de recrutements

De nombreux intermédiaires du marché de l'emploi, qu'ils soient publics (ANPE, APEC) ou privés (« chasseurs de têtes », recruteurs), se placent sur le marché du travail des cadres à durée limitée démontrant ainsi qu'ils ont intégré la mutation en cours du marché du travail des cadres. L'enquête montre que l'arrivée des chasseurs de têtes sur le marché de l'intérim et/ou du CDD cadre dans les années 1990 a eu, non seulement, une influence notable sur le développement de ces formes d'emploi mais aussi sur l'évolution des pratiques de recrutement.

Dans le même temps, en province, les entreprises de travail temporaire se sont positionnées sur le placement de cadres sous contrat CDI, de nombreux cabinets de recrutement ayant disparu suite à la crise qui a sévi au cours des années 1990 ; dans les petites et moyennes villes françaises, on assiste donc à un élargissement de l'activité des réseaux d'intérim, fait qui pourrait s'accroître à l'avenir puisqu'il est question que l'ANPE perde le monopole du placement des chômeurs. Dans cette optique, certaines entreprises de travail temporaire créent des filiales spécialisées dans le recrutement en CDI. Toutefois, cette évolution, qui va dans le sens du maintien de l'emploi stable, est à analyser avec recul dans la mesure où ce type de recruteur se situe dans une logique de flexibilité donc de placements à durée limitée, fait qui permet notamment aux entreprises de travail temporaire de conserver par ce biais un « fichier actif de compétences ».

La crise économique a ainsi eu pour effet de brouiller les frontières entre recruteurs, « chasseurs de têtes » et entreprises de travail temporaire. Cette transformation a également eu pour conséquence de faire émerger une nouvelle forme de régulation et d'accès à l'emploi des cadres, ainsi que de nouvelles pratiques de recrutement. La conjoncture économique a aussi fortement conditionné les restructurations des réseaux d'intérim et a influé sur les nouvelles orientations en matière de placements et de relation salariale.

4.2. Le « recrutement d'urgence » pour les grandes entreprises françaises, une pratique qui dépasse le cadre strict de l'intérim

Recourir régulièrement au travail à durée limitée nécessite une identification sans délai d'une main-d'œuvre formée et disponible en nombre suffisant (A. L. Stichcombe, 1990), une information instantanée sur ses compétences - fait d'autant plus important lorsqu'il s'agit de personnel qualifié - une gestion appropriée de la modulation des coûts en fonction du projet à réaliser, enfin des stratégies territoriales spécifiques. Les tactiques menées par les réseaux d'intérim s'inscrivent dans une dimension spatiale du marché et de la relation salariale. Elles témoignent de la faculté de ces entités à mener des politiques qui s'intègrent dans des *stratégies territoriales*, à moduler leur intervention en fonction de l'évolution locale des firmes, mais aussi à initier et à s'intégrer dans des projets de développement local afin de favoriser les placements de cadres.

Lors de notre enquête, on constate que l'évolution des systèmes productifs a conduit à une évolution des besoins en matière de recrutement et par-delà, à de nouvelles pratiques qui tendent à s'instituer en normes dans la mesure où - par delà l'embauche d'intérimaires - désormais, les grandes firmes françaises grandes consommatrices d'intérim, s'adressent de plus en plus aux entreprises de travail temporaire pour recruter des cadres CDI, leurs pratiques de recrutement les satisfaisant plus que celles utilisées par les chasseurs de têtes ou recruteurs classiques. Dans ce cadre, la recherche s'appuie principalement sur l'existence de réseaux sociaux (entreprises de travail temporaire et utilisatrices, intérimaires, ANPE, APEC...) qui favorisent une décision rapide ; ceux-ci comprennent une dimension sociale et offrent deux types d'avantages : d'une part, ils permettent de présélectionner rapidement les candidats, l'ensemble des acteurs se connaissant et se reconnaissant professionnellement, d'autre part, ils génèrent de la confiance, les différents acteurs concernés, durablement en relation, se fondant sur des réputations qui permettent de réaliser des transactions dans des contextes d'incertitude. A titre d'exemple, les grandes entreprises françaises sont visitées régulièrement par les responsables de réseaux d'intérim. La fréquence peut en être hebdomadaire, voire quotidienne si l'organisation possède une « antenne » (personne déléguée par une enseigne d'intérim au sein de l'entreprise utilisatrice). Il est évident que dans ce cas l'agence d'intérim connaît de manière approfondie les besoins en personnel de l'entreprise utilisatrice, voire l'aide à anticiper. C'est une des raisons qui conduit les organisations à s'adresser aux agences d'intérim y compris pour leurs recrutements en CDI, les réseaux d'intérim, comme nous l'avons vu, ayant évolué dans leur capacité à mener des recrutements qualifiés. L'observation montre clairement que l'utilisation du réseau représente un élément capital d'efficacité lors de l'embauche de personnel intérimaire ou sous contrat CDI ; elle répond, d'après les dirigeants, aux besoins de « l'entreprise flexible ».

On constate que pour satisfaire leurs clients, même dans le cadre d'une embauche définitive, les responsables d'agence d'intérim se situent dans une représentation du « recrutement d'urgence ». Leur logique consiste à envisager le placement CDI en deux phases : la première s'oriente vers une sélection qui permet le placement rapide de la personne la plus adaptée possible à partir du fichier de l'entreprise de travail temporaire ; il s'agit d'obtenir une forme de « jugement-probatoire » dans le sens où il faut à la fois répondre rapidement à la demande et tester le candidat. L'objectif est ainsi principalement de « faire face à l'événement ». Est réalisée une forme de « jugement-transfert », c'est-à-dire que sont unifiés dans un même mouvement deux univers de nature différente : le « jugement-probatoire » qui conduit à la sélection rapide et à l'essai du candidat, puis le « jugement équilibré » (F. Eymard-Duvernay, E. Marchal, 1997) qui correspond au niveau de recrutement visé par l'organisation. Si dès la première phase la personne correspond à la demande, le recrutement se termine, sinon une deuxième phase intervient : le candidat reste en place jusqu'à la découverte d'une autre personne correspondant au besoin de l'entreprise.

La logique du « jugement probatoire » a principalement deux avantages : rapidité de mise en place et réduction des risques inhérents à tout recrutement (essai plus ou moins prolongé).

Cette manière d'envisager le recrutement comporte des conséquences en terme de jugement de la compétence car elle privilégie la négociation et met l'accent, du moins dans un premier temps, sur les compétences transférables ; elle a pour objectif d'obtenir un ajustement de la demande. Bien que cette forme de recrutement ne s'adresse pas aux cadres de haut niveau qui eux, dès le départ, demandent un recrutement approfondi, la logique du « recrutement probatoire » pourrait devenir relativement significative dans l'évolution des « usages » de placements de cadres dans le sens où elle peut concerner la majorité d'entre eux. Autre conséquence, les pratiques de recrutement utilisées par les entreprises de travail temporaire ont fait évoluer dans le même mouvement celles des responsables d'entreprises utilisatrices des grandes entreprises qui, face à l'incertitude que représente un recrutement, sont rassurés par cette façon de procéder et l'utilise désormais y compris dans leurs recrutements de cadres CDI.

4. 3. Une extension de la segmentation des marchés du travail

L'enquête indique que l'on assiste à une extension du marché secondaire vers les catégories qualifiées, les formes d'emplois précaires se substituant parfois aux formes stables de l'emploi et n'étant plus uniquement utilisées à titre de compléments ; on n'observe pas d'étanchéité entre les marchés du travail mais plutôt des mobilités entre les formes d'emploi (C. Faure-Guichard, 1998). Sur ce dernier point, l'étude permet de constater que certains types d'individus relevant des professions intermédiaires, voire certains types de cadres du domaine de l'industrie sont plus spécifiquement concernés par cet état de fait.

Si les entreprises jouent un rôle important vis-à-vis de la segmentation, les réseaux d'intérim tiennent aussi une place centrale sur le marché du travail dans le sens où ils permettent aux organisations de réaliser un ajustement rapide quel que soit le niveau de qualification. Par leur action, ils participent également à la segmentation et à la structuration du marché du travail des cadres au travers, par exemple, de leur fonction de médiation et de mise en relation des entreprises avec les intérimaires ou de drainage de la main-d'œuvre lors du recrutement et du classement des cadres par type d'emploi. De fait, l'entreprise de travail temporaire se place comme une institution qui structure suivant certaines modalités le marché du travail cadre aux côtés d'autres institutions. On constate également qu'elles participent à des niveaux divers, suivant les circonstances, à une forme de construction de la demande de travail dans des dimensions multiples qui, selon l'enquête, peut se traduire par une spécification croissante des fonctions ou postes cadre à occuper ; cette tendance se traduit par une spécialisation croissante des entreprises de travail temporaire sur des secteurs d'activité et par delà sur des métiers spécifiques parfois de haut niveau, contribuant notamment à intensifier le caractère socialement construit de l'employabilité. Ainsi, par leur action multiple qui tend à rapprocher les conditions d'embauche et d'usage de la main-d'œuvre du marché du travail, s'effectue une codification, voire recodification du rapport salarial des cadres au sein de secteurs d'activité particulièrement concernés par l'intérim comme par exemple le domaine de l'automobile et des équipementiers, codification en recomposition permanente en fonction des circonstances : rareté d'une fonction, transformation organisationnelle des entreprises évolution de la conjoncture....

4.4 Une complexification de la notion de statut cadre

L'enquête montre clairement que le champ théorique se référant aux cadres est en pleine évolution et met en évidence le brouillage des frontières²⁴ entre cadres et professions intermédiaires. Les « cadres intermédiaires », c'est-à-dire ceux qui peuvent être employés, selon les circonstances (taille de l'entreprise, par exemple), comme cadre ou non-cadre car se situant à la limite de ces deux catégories (comptables, informaticiens, par exemple), sont les plus concernés par cet état de fait. Les observations confirment les propos de certains auteurs (C. Dubar, P. Tripiet, 1998, p. 181, M. Bauer, E. Cohen, 1982), ou encore S. Crawford (1987) qui expliquent que la frontière entre les deux catégories a tendance en permanence à se reconstituer. Ainsi, il est apparu lors de l'enquête qu'un grand nombre de personnes exerçant une fonction cadre dans leur poste précédent, était souvent embauché en non-cadre par les agences d'intérim. A ce sujet, les responsables de réseaux d'intérim expliquent que cette notion est ambiguë et perd de plus en plus de sa pertinence car suivant la taille de l'entreprise ou le salaire perçu, un « même métier peut être répertorié comme « cadre » ou non « cadre ». Par ailleurs, il est également apparu qu'un certain nombre de responsables d'entreprise de travail temporaire « tirait partie du flou » qui entoure la notion de cadre pour pouvoir placer leurs candidats, les réseaux commerciaux « cadre » et « non cadre » des entreprises de travail temporaire se trouvant en permanence en concurrence²⁵. Si cet état de fait ne veut pas dire la disparition du statut cadre, il en constitue néanmoins un élément supplémentaire qui met en exergue l'évolution du positionnement de la catégorie.

Par ailleurs selon l'étude, on assiste, avec l'émergence de l'intérim cadre - surtout au sein des grandes entreprises françaises, à la « banalisation » de la situation des cadres dans le sens où l'on constate une homogénéisation de la gestion du personnel due à une transposition des logiques d'action relevant de l'intérim non-cadre vers l'intérim cadre, tendant parfois à niveler les différences entre les deux catégories, même si dans le même temps on remarque une « complexification » de la situation des professions qualifiées amenant à une segmentation encore plus appuyée de la catégorie qui conduit à une différenciation de traitement de certains types de cadres.

En conclusion, l'enquête montre que les entreprises, surtout les grandes entreprises françaises, recourent régulièrement à l'intérim des professions qualifiées et que les cadres utilisent désormais cette forme d'emploi de manière stratégique à certains moments spécifiques de leur carrière laissant ainsi entendre que ce fait social semble s'installer dans le temps. Néanmoins, on observe qu'aujourd'hui la portée de l'intérim cadre est relativement discrète. Si les observations laissent entrevoir une possibilité de développement, aucun signe ne laisse entendre que la progression pourrait se révéler massive dans le futur. Pour que cette forme d'emploi puisse évoluer quantitativement et qualitativement, un certain nombre d'ambivalences et de paradoxes restent à résoudre. A titre d'exemples, la temporalité limitée des missions, la dimension « projet » qui exclut l'intégration des cadres à toute stratégie globale moyen/long terme, les ruptures successives avec les entreprises utilisatrices qui rendent plus difficile l'obtention d'une carrière ascendante, mais aussi l'abandon d'un certain nombre d'acquis sociaux forment un ensemble de facteurs limitant à une utilisation plus régulière et plus assidue de l'intérim cadre. Si numériquement cette forme d'emploi reste relativement marginale, elle n'en est pas pour autant un fait social anodin. L'enquête, réalisée au sein d'organisations fortes consommatrices d'intérim - celles qui insufflent les nouvelles

²⁴ Les entreprises utilisatrices ou de travail temporaire ainsi que, par exemple, le groupe « Entreprise et Progrès » formé par des dirigeants d'entreprises, débattent depuis un certain nombre d'années déjà sur la pertinence de la distinction entre cadre et non-cadre.

²⁵ Les réseaux « non cadre » placent des cadres en non cadre pour pouvoir obtenir le « chiffre d'affaires » lié au placement (selon la terminologie des entreprises de travail temporaire).

tendances salariales - laissent apparaître une évolution des pratiques de gestion des ressources humaines du personnel qualifié. Enfin, l'étude met en avant une complexification de la notion de cadre.

Références bibliographiques

- BECKER O. H. (1988), *Les mondes de l'art*, Paris, A. M. Métailié
- BOUFFARTIGUE P., GADEA C., 2000, *Sociologie des cadres*, Repères, Paris, La Découverte
- BOUFFARTIGUE P., 2001, *Les cadres, fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute
- MENGER P M., (sous la direction de), 1996, *Le spectacle vivant*, La documentation française, Prospective, Formation et emploi, Ministère du travail et des affaires sociales
- DUBAR C., 1991, *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., 1997, *Façons de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié
- FAURE-GUICHARD C., 1998, *L'emploi intérimaire, Trajectoires et identités*, Presses Universitaires de Rennes
- GADEA C., 2003, *Les cadres en France, une énigme sociologique*, Belin, Paris, Perspectives sociologiques
- GERME J-F., MICHON F., 1975, « Le fonctionnement des marchés de l'emploi : éléments d'analyse », *Economies et sociétés*, tome IX, n° 11-12
- MICHON F., 1994, « *Les grands paradigmes de l'économie du travail, la découverte du fonctionnement inégalitaire du marché du travail* » in LALLEMENT M. *Travail et Emploi, le temps des métamorphoses*, Paris, L'Harmattan, Logique Sociale
- SAINSAULIEU R., 1977, *l'identité au travail*, Références, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques
- VELTZ P., 2000, *Le nouveau monde industriel*, Le débat, Paris, Gallimard

DISCUSSION ANIMÉE PAR PAUL BOUFFARTIGUE

Gilles Lazuech

Je crois que ces interventions sont intéressantes, parce qu'elles posent un cadre de la réalité des cadres aujourd'hui. On a vu, à travers ce qui nous a été dit, que le cadre était soumis à des sanctions qui étaient assez proches des autres salariés, que la question de l'autonomie était à repenser, que les cadres étaient de plus en plus contrôlés, et qu'ils étaient soumis, comme les autres, à la précarisation du travail. En lisant les papiers, je me suis demandé, en quelle mesure il n'y avait pas une mythification d'une image du cadre ? En fin de compte, ces transformations qu'on observe aujourd'hui, est-ce que leur importance n'est pas liée à une image un peu mythique du cadre... je dirais, pensé comme un salarié à part, pensé comme un salariat proche du pouvoir. D'une certaine façon, toute la littérature des années soixante-dix a contribué à forger cette image des cadres, enfin de compte, plus proches du bourgeois, du capitaliste, du côté des intérêts du patronat et, en fin de compte, non pas du côté des ouvriers, ou du salariat ordinaire. Or là, d'une certaine façon, on est en train de nous dire que les cadres basculent du côté du salariat ordinaire. Et donc je me demande si, dans nos productions scientifiques, on n'importe pas aussi des images d'un salariat cadre pensé comme un salariat à part, pourquoi pas un salariat de confiance, au sens où ils seraient les alliés objectifs du grand capital.

Paul Bouffartigue

Merci Gilles. Je rappelle que L. Boltanski parlait volontiers de salarié bourgeois dans son livre, donc, effectivement, dans cette époque, on était plutôt dans un contexte d'une sociologie des cadres avec un arrière plan d'ouvriérisme théorique, donc, il ne faudrait pas qu'on en reste là aujourd'hui, effectivement. Je viens de rédiger une critique du livre *Les cadres au travail* de la C.F.D.T., où je dis qu'il faut être extrêmement prudent – quand on s'intéresse uniquement aux cadres – dans les extrapolations qu'on fait, du point de vue de la comparaison avec la situation des non-cadres, et d'aller trop vite sur l'idée d'un rapprochement. Pour être rigoureux, il faudrait travailler en même temps sur les non-cadres, pour voir quelle est la portée et les limites de ces phénomènes de rapprochements qui sont peut-être par ailleurs incontestables, la question est ouverte.

Donc, je vais essayer de rapporter le plus synthétiquement possible sur ces trois papiers. Les trois papiers touchent, l'un directement, au rapport au travail des cadres, celui de Gaétan Flocco, le second fait un peu le pont avec le troisième, puisque celui de N. Tessier traite à la fois des rapports de travail et d'emploi, et le dernier est directement centré sur la relation d'emploi des cadres. Je pense que ces trois papiers se complètent bien. Je me contenterai de quelques remarques internes à chacun de ces trois papiers.

Le texte de Gaétan Flocco est une contribution bien construite théoriquement – et manifestement étayée empiriquement, ici sur le cas d'ingénieurs travaillant dans l'ingénierie nucléaire – sur la question centrale de l'autonomie au travail des cadres. Elle avance de manière convaincante que cette autonomie est très relative, dès lors que l'on s'attache à déconstruire cette notion, très piégée dans la rhétorique manageriale et même dans le discours des intéressés. Si elle désigne certaines marges de manœuvre effectives au niveau de "l'organisation et de la gestion

individuelle de l'activité", liées à l'absence de prescriptions formelles sur ce plan, elles sont encadrées par des contraintes et des règles définies à un niveau supérieur : multitude de contrôles du procès de travail et de la relation salariale, avec derrière le poids des "objectifs opérationnels" et des moyens de travail qui y sont associés de manière de plus en plus stricte, ainsi que le montrent les contraintes accrues de délais. Les orientations stratégiques des firmes déterminent donc l'activité de travail de l'ingénieur. Du coup Gaétan Flocco interroge la réalité du découplage, avancé par d'autres chercheurs, entre une "autonomie subjective" et une "hétéronomie objective" : la clef explicative n'est-elle pas à rechercher dans la naturalisation des contraintes financières et marchandes qui guident des orientations stratégiques fondamentalement opaques et dépersonnalisées ? On rejoint ainsi l'une des questions posées lors de la 6^{ème} journée du GDR CADRES à Lyon : les cadres ne se sentiraient-ils pas plus autonomes que d'autres travailleurs du simple fait qu'ils intériorisent et acceptent plus volontiers les finalités de l'entreprise ?

On sait que l'intérêt scientifique de ce type de réflexion déborde largement aujourd'hui les cadres, puisque les développements conjoints de l'autonomie et du contrôle affectent de très nombreuses situations de travail et sont au cœur des débats des sociologues du travail. Les remarques et questions qui suivent s'inscrivent dans cette voie.

- 1- Si l'autonomie est entendue comme la libre définition par un individu de ses règles d'action, le sociologue ne peut qu'écartier cette notion radicale pour penser toute activité humaine, professionnelle ou non : toute action humaine s'inscrit dans des rapports sociaux et renvoie à des normes et à des règles sociales. Cela n'implique pas l'absence d'initiative et d'inventivité, que l'on réfléchisse en terme d'appropriation (active) des normes, ou de "normativité" (distinction entre "normes antécédentes" et "re-normalisation" chez Y. Schwartz). Dans cette perspective, même l'activité artistique, figure idéale typique du travail moderne, autonome et créatif (P.M. Menger), n'échappe pas à son inscription dans un vaste tissu de règles – et d'abord les règles de l'art – et de normes.
- 2- Le papier avance une conceptualisation marxienne en terme de "procès de travail". Mais l'image de l'activité de l'ingénieur qui s'en dégage est encore celle d'une activité assez individuelle. Mieux associer le concept de division (technique et sociale) du travail permettrait sans doute de mieux voir en quoi cette activité est encadrée dans des rapports sociaux de travail mettant en jeu non seulement une hiérarchie, mais un collectif vaste de travail – des réseaux productifs – pas nécessairement co-présent dans le même espace-temps, incluant des ouvriers, employés, techniciens et d'autres ingénieurs et cadres.
- 3- L'opposition qui est faite entre un schéma qui ne serait valable que pour le travail d'exécution – distinction "travail prescrit"/"travail réel" – et celui du travail de l'ingénieur, dans lequel le travail serait insuffisamment formellement prescrit pour qu'on puisse approcher son "autonomie" dans le travail, n'est-elle pas trop radicale ? Les ingénieurs ne s'écartent-ils pas eux aussi dans leur activité quotidienne d'une série de prescriptions formelles, ou de représentations convenues – en particulier du côté des hiérarchies – de ce que doit être leur travail ? Il est vrai que

c'est surtout par des observations directes de leur activité que l'on pourrait le mesurer, comme l'on fait O. Balas-Broche et P. Sarnin¹.

- 4- Afin de valider ou de nuancer l'hypothèse d'une relation entre le degré d'intériorisation-naturalisation des contraintes professionnelles et le sentiment subjectif d'autonomie dans le travail, ne faudrait-il pas distinguer de manière plus systématique divers profils d'ingénieur selon des situations de travail diversifiées ? En l'état actuel le texte ne signale que de manière assez allusive des distinctions entre ingénieurs d'étude et ingénieurs d'affaire, ou selon la taille et les délais des projets techniques qui les impliquent. Or on sait que le monde de l'ingénieur est très diversifié.

Avec une entrée un peu différente que la précédente, N. Tessier rejoint les mêmes préoccupations de recherche : évaluer la réalité du mouvement de "formalisation des objectifs et d'appréciation des résultats sur la relation d'emploi des cadres". Mais l'objet n'est pas tout à fait le même, ni les perspectives théoriques qui le construisent : non plus "le travail", mais "la relation d'emploi" ; non plus Marx, mais J.D. Reynaud d'une part, la notion anglo-saxonne de "contrat psychologique" de l'autre. L'enquête doit permettre de prendre la mesure de la diffusion dans les entreprises privées et publiques des outils d'appréciation des résultats et des performances, des compétences, et des comportements professionnels. 57 cadres ont été interrogés, dont près de la moitié dans trois grandes entreprises publiques. Le degré de "formalisation" des outils d'appréciation des cadres et de leurs implications en matière de suivi et de rémunération est ensuite repéré.. Les cas où cette formalisation est forte sont enfin regroupés en trois types selon leur ancienneté dans l'entreprise et leur ancrage dans la culture de la firme. Le mouvement récent de formalisation paraît très net dans les entreprises publiques et dans certaines PME, sans que les cadres paraissent être en mesure de peser sur la définition de leurs objectifs, et sans que les incidences du système d'appréciation sur leur rémunération n'apparaissent toujours clairement.

- 1- La première question que suscite cette recherche est celle de la compatibilité entre les deux cadres théoriques énoncés, et de leur mobilisation effective dans le travail d'enquête et d'interprétation qui suit. Pour l'heure, la tonalité reste assez descriptive, sans doute parce que la problématique n'interroge pas les critères de différenciation des firmes au plan des pratiques de formalisation de l'évaluation des cadres.
- 2- Des hypothèses intermédiaires sur des variables contextuelles susceptibles d'expliquer la diversité des pratiques d'évaluation, de leurs effets et de leur perception par les cadres auraient en effet été les bienvenues. Le degré d'exposition à la pression de la concurrence, le poids et le type de population cadres, jouent sans doute sur le phénomène. Et dans tous les cas il conviendrait de tester l'hypothèse d'un "renforcement" de l'évaluation, au travers d'une approche plus historique des firmes étudiées.
- 3- Toujours dans cette perspective, on aurait aimé en savoir plus sur l'échantillon des entreprises et des cadres interrogés, et sur la manière dont ces derniers "évaluent l'évaluation", en particulier en termes d'efficacité et d'équité. C'est-à-dire, en cohérence avec le questionnement général proposé, en quoi le "contrat

¹ Olivia BALAS-BROCHE et Philippe SARNIN, « Charges de travail et activités des ingénieurs de bureaux d'étude », communication à la 6ème journée d'étude du GDR CADRES, « Ce que font les cadres », Lyon, 8 décembre 2003, repris dans *Les Cahiers du Gdr Cadres*, n°6.

psychologique" qui les relie à leur employeur est affecté par ce nouveau système de régulation, dans lequel les "règles de contrôle" apparaissent faire peu de cas des "règles autonomes".

La contribution de L. Puissant enfin, nous amène entièrement du côté de la relation d'emploi des cadres, plus précisément d'une des modalités d'emploi, l'intérim. Même s'il demeure statistiquement marginal – moins de 1 pour mille des cadres sont intérimaires – son développement depuis la fin des années 1990 dans les strates les plus qualifiées du salariat est jugé par l'auteur, de manière a priori pertinente, comme sociologiquement significatif d'une recomposition beaucoup plus large des normes de carrière et de travail de cette catégorie. En effet la catégorie des salariés définie par les agences d'intérim comme "qualifiés" – par opposition aux "non qualifiés" –, et qui regroupe cadres et professions intermédiaires, atteint désormais le quart des effectifs d'intérimaires. ce phénomène est interprété comme significatif de la "précarisation de la catégorie" cadres, elle-même en lien avec la recherche par les entreprises de nouvelles formes de rationalisation et de flexibilité productives. La vaste enquête (n = 304) conduite sur ce phénomène par l'auteur tend à montrer que ce sont plutôt des cadres "experts" que "hiérarchiques", dans des professions où les frontières statutaires cadre/non cadre sont plus floues qu'ailleurs – comptables, informaticiens – qui sont touchés ; et que c'est bien le modèle de gestion du travail et des carrières de l'ensemble du groupe cadre qui est affecté. Cette communication soulève trois types de remarque.

- 1- La première tient à l'ampleur numérique, somme toute encore très modeste, du phénomène, et, par voie de conséquence, à la faiblesse des données statistiques susceptibles d'aider à le situer plus précisément. On est ainsi en droit de se demander dans quelle mesure l'intérim cadres n'est pas encore un phénomène conjoncturel plus que structurel, comme on l'a vu à propos de l'embauche ponctuelle d'informaticiens au moment du passage à l'an 2 000. On ignore également presque tout du profil socio-démographique des ces intérimaires : il est suggéré que les jeunes de moins de trente ans et les anciens chômeurs y sont fortement sur-représentés. Si c'est le cas, c'est plus d'une modalité d'emploi d'insertion sur le marché du travail "classique" des cadres qu'il s'agit. Il faut alors rappeler l'extrême stabilité d'emploi qui continue d'y dominer. Et c'est au moins autant au chômage qu'aux mutations technico-organisationnelles des firmes qu'il faut renvoyer pour expliquer la dynamique de cette forme d'emploi.
- 2- S'il se confirmait que les agences d'intérim clivaient systématiquement en "qualifiés" (cadres et professions intermédiaires) et "non qualifiés" (tous les autres salariés) la population qu'elles mobilisent, alors il faudrait porter une attention nettement plus grande à ce phénomène et à ses implications. Il entrerait en effet en contradiction frontale avec la légitimité maintenue dans l'entreprise et dans la société de la distinction statutaire "cadre"/"non cadre".
- 3- La troisième concerne les profils professionnels des intérimaires cadres. Là encore il faudrait mettre les typologies les plus souvent utilisées – telles "expert", "producteur", "manager", "dirigeant" – à l'épreuve des observations réalisées auprès des cadres intérimaires et de leurs gestionnaires afin de préciser et de nuancer la thèse d'une déstabilisation généralisée de la relation d'emploi des cadres.

Première question au sujet de l'exposé de Gaétan Flocco : qu'est-ce qu'il y a de spécifique sur les ingénieurs par rapport à l'ensemble des cadres, en quoi ces problèmes relatifs à l'autonomie notamment, sont-ils spécifiques aux ingénieurs ? Deuxième remarque, au sujet de l'intérim cadre. C'est vrai qu'un phénomène marginal peut être sociologiquement intéressant, mais j'interrogerais cette extrapolation, notamment si on regarde attentivement, et il y a eu encore récemment des articles sur la profession d'intérim, les agences et sociétés d'intérim, cela fait déjà pas mal d'années qu'elles s'arrachent les cheveux, justement sur le fait qu'elles misaient beaucoup sur le développement de l'intérim cadre, mais cela ne correspond pas à un chiffre d'affaires important. Moi, je vois des sociétés d'intérim qui ont des filiales, ou des départements cadres, qui sont d'ailleurs parfois en difficultés, puisque le marché n'est pas aussi important que ça d'une part – mais regardons qui est utilisateur, qu'elles sont les entreprises clientes de l'intérim cadre aujourd'hui – et, d'autre part, quels sont les cadres qui sont intérimaires, on s'aperçoit qu'il n'y a pas seulement quelques experts, il y a aussi, et ça semblerait le seul segment de marché qui est actuellement en développement, l'intérim de dirigeants. C'est sur ce créneau-là que les entreprises d'intérim croient beaucoup, y compris en mettant en place des méthodes de marketing, pour débanaliser l'intérim, et donc pour faire en sorte que les gens qui vont s'adresser à ce service soient valorisés et n'apparaissent pas comme des sous-outils de flexibilité. Donc, l'extrapolation m'a aussi un peu choqué, ce n'est pas forcément significatif de la relation d'emploi des cadres. Il y a peut-être une analyse plus fine, que vous avez certainement faite et sur laquelle vous pourriez apporter des éléments d'informations.

André Grelon

Ma première remarque va à Gaétan Flocco à propos de ce qu'il a appelé le « procès de travail des ingénieurs ». ma question porte sur *les ingénieurs*. Il me semble que les travaux qui ont été faits depuis une vingtaine d'années ont mis en question l'idée d'une profession d'ingénieur qui serait purement homogène, compacte. On sait très bien que c'est une profession, certes, mais qui est extraordinairement segmentée. D'abord, par la nature des formations qu'ils ont reçues, ensuite par le type d'emploi qu'ils ont, et enfin, par leur inscription dans un processus de carrière qui modifie leurs fonctions au cours du temps. Donc, parler du procès de travail *des ingénieurs* en général, j'aimerais avoir plus de précisions. Est-ce qu'il s'agit de la fonction d'ingénieur ? La généralisation de ce schéma me pose question. La deuxième question va à Nathalie... Nathalie a cité l'expression D.P.O., je rappelle que la D.P.O. en France est introduite en 1965, ce n'est donc pas récent. Les sociologues ne peuvent se contenter de la surface contemporaine, ils doivent avoir de la profondeur dans les analyses. N'assiste-t-on pas aujourd'hui à une nouvelle vague de formalisation ? La troisième question est pour Laurence. Moi, j'ai le sentiment que Laurence a travaillé à une période, dans une conjoncture qui se prêtait de façon assez favorable à une "intérimisation" des cadres, en tous cas, d'une certaine catégorie de cadres. Est-ce que cette conjoncture est particulière (bug de l'an 2000, passage à l'Euro), ou est-ce que derrière, il y a des effets de structure ? Il me semble qu'il serait intéressant de reprendre cette enquête à frais nouveaux d'ici 2 ou 3 ans.

Sophie Pochic

Par rapport à la communication de Laurence Puissant, je pense que la thèse du brouillage de la distinction cadres / non-cadres n'est que partiellement validée par ton terrain. Parce que tout d'abord, tu montres que les stratégies des agences d'intérim réinstaurent la distinction cadres / non-cadres, puisqu'elles se lancent sur un

nouveau marché qui est le marché cadres, donc, finalement, assiste-t-on vraiment à une disparition de la distinction puisque les agences d'intérim l'utilisent pour aller vers un créneau plus prestigieux ? D'autre part, les cadres qui vont dans ces agences trouvent parfois des missions de non-cadres, mais il faut replacer les logiques de parcours de déclassement par rapport aux profils des gens. Les statistiques sur des chômeurs cadres, par exemple, montrent que passer par une période de chômage, augmente la probabilité de retrouver un emploi non-cadre, particulièrement pour les cadres plus âgés, qui n'étaient pas diplômés du supérieur, dans les professions administratives. Cette idée du déclassement à l'embauche devrait donc être resituée dans les trajectoires de tes cadres intérimaires. A propos de la remarque d'André Grelon concernant la communication de Gaétan Flocco, « on ne peut pas parler des ingénieurs en soi », j'ai trouvé dommage que tu ne redises pas dans ton intervention orale une idée qui était présente dans ton papier : l'autonomie limitée serait peut-être différente suivant les professions. Dans ton papier tu avançais d'ailleurs qu'il fallait distinguer parmi les ingénieurs, les ingénieurs chargés d'affaires des ingénieurs d'études, dimension qu'on n'a pas retrouvée dans ta présentation orale.

Hélène Alexandre

Je pense, comme les intervenants précédents qu'il faut faire attention aux effets d'annonces sur de sociétés qui sont toujours à la quête de leur légitimation. L'intérim cadre reste faible en termes d'effectifs. Par contre, je pense que ce qui s'est passé ces dernières années, c'est qu'on a assisté à une stratégie des sociétés de travail temporaire pour aller occuper des terrains qui sont déjà occupés, et que l'intérim cadre obéit à cette stratégie, et la précarité est déjà dans d'autres secteurs, quand on parle de mission. Dans les SSII, on marche à la mission, et quand les périodes d'inter-contrats sont trop longues, on licencie. Je pense que c'est surtout dans les sociétés de service que l'organisation du travail des cadres autour de la notion de mission s'est vraiment développée, et que ses implications ne sont pas forcément assez analysées. Sur la deuxième intervention. Au début, vous avez parlé d'évaluation comportementale, relationnelle, et vous n'y êtes pas revenu par la suite. Ce qui me semble intéressant c'est que dans ces entretiens d'évaluation, il y a une place de plus en plus importante attribuée à l'évaluation comportementale et relationnelle des cadres.

Charles Gadéa

Je voudrais m'inscrire dans ce qu'ont dit A. Grelon et S. Pochic, et rappeler des questions élémentaires pour le travail de thèse. Tout d'abord, qu'il faut faire preuve de prudence et de recul dans les informations qu'on fait, et veiller à ne pas se faire le porte-parole du discours d'agents du monde social, surtout quand ces agents sont des agents puissants et dotés de moyens de relais qu'il s'agisse d'entreprises ou d'agences patronales. Donc, dire : « les frontières sont brouillées », « il n'y a plus de cadres », je rappelle que depuis 1982, il y a une agence patronale qui dit ça, qu'il y a des entreprises qui disent ça, qu'il y a des intérêts derrière, et c'est le travail élémentaire du sociologue et du chercheur que d'éviter de se mettre dans ce genre situation. Et ensuite, il y a, pour le chercheur, une obligation de cumulativité, et la cumulativité suppose que l'on ne parte pas de l'ignorance du passé, qu'on ne se jette pas sur tout ce qui paraît moderne et nouveau. Il faut donc tenir compte des travaux historiques et ne pas partir de présupposés, par exemple, que le travail et la position des cadres auraient toujours été stables. Avant la période des Trente Glorieuses, le travail des

cadres n'était pas plus stable que celui des autres. Pendant la guerre et avant les années trente, le travail des cadres n'était pas stable du tout, donc la précarité n'est pas une nouveauté. Il faut donc se souvenir d'un certain nombre de choses et ne pas partir sur des présupposés.

Eric Peres

Je pense qu'il y a nécessité, aujourd'hui, de faire l'histoire de ces systèmes d'évaluation, ils ne sont pas récents, et je pense, notamment, aux processus de rationalisation du travail auquel n'échappe pas le travail des cadres. Je pense, qu'à un moment donné, il y a eu des formes de contrôle du travail prescrit, sur les chaînes de montages et autre, mais qu'aujourd'hui, ça se déplace. On est passé d'un contrôle physique à un contrôle technique et peut-être qu'aujourd'hui, on passe à un système de contrôle psychique, voire mental, puisque, effectivement, le travail du cadre aujourd'hui est beaucoup plus dématérialisé. Donc, il y a peut-être de "nouvelles" formes d'appréciations, enfin, certaines sont déjà existantes. Donc, ça serait intéressant de faire l'histoire de ces formes d'évaluation. Deuxième remarque. Dans vos travaux, est-ce qu'il y a des stratégies d'acteurs ? Est-ce que les cadres aujourd'hui, s'approprient ces systèmes d'évaluation, les contournent, est-ce qu'il y a de la résistance ? On a l'impression, quand vous parlez des cadres et ingénieurs, qu'ils subissent, ce sont donc des sujets plus que des acteurs. Or, je pense que dans les entreprises, il y a des stratégies de contournement de ces systèmes. Nous, on en connaît en tant que syndicat, quand on a des retours de certains cadres qui, au sein de l'entreprise, mettent en place un système de contre-pouvoir. Est-ce que vous avez apprécié ces stratégies d'acteurs dans les systèmes d'évaluation ou dans les procès de travail ? Est-ce que les ingénieurs subissent, ou, est-ce que, à un moment donné, ils sont parties prenantes ?

Anne Lepelletier

Ma question est plutôt pour Gilles Lazuech. Si j'ai bien compris son analyse, il y a séparation entre des super-cadres internationaux qui vont vraiment vers le pouvoir, et la grande masse des prolétariats en cols blancs. Est-ce qu'il y a eu des études sur la typologie des cadres français ou autres, qui peuvent monter vers le pouvoir qui les séparent de la grande masse de ceux qui continuent à appliquer les ordres et les directives venant de plus haut ?

Nathalie Tessier

C'est vrai, je suis d'accord qu'il y a cette tendance à dire : il y a un ancien modèle, et puis, un nouveau modèle, et je n'ai surtout pas la prétention de dire qu'il y a un nouveau modèle, mais ce qui m'intéresse, c'est de poser la question de la formalisation. Je sais que la D.P.O. a été introduite en 1965, mais je voulais simplement dire que la D.P.O. a été introduite dans les entreprises privées, et dans le cas que je voulais montrer, c'était des entreprises publiques. Certes, la D.P.O. existe depuis longtemps, mais je peux vous garantir que pour les personnes, ce vocabulaire est assez nouveau. Dans ces entreprises, c'est une véritable métamorphose, c'est nouveau pour les entreprises publiques cette vague de normalisation, et surtout, il y a une crainte pour les salariés et les cadres d'une modification du lien rétribution-contribution. On parle de primes sur objectifs, bien sûr, ces primes ne sont pas énormes, mais malgré tout, on regarde l'atteinte des objectifs, et, par rapport à l'atteinte de ces objectifs, il y a un montant de prime variable qui est attribué. Et je crois que les salariés, les cadres s'inquiètent un petit peu, parce qu'ils commencent à

avoir des doutes, avec l'arrivée de la concurrence, et l'introduction, petit à petit, de la privatisation, cela apporte beaucoup de doutes à ces individus, et ils regardent inquiets la mise en place de ce management par les objectifs. Ça me permet de répondre aussi aux questions de P. Bouffartigue, effectivement, le lien sur les stratégies des acteurs et la théorie de la régulation, pour tout vous dire, justement je suis en train de travailler dessus, pour l'instant, je ne peux vous donner davantage de réponses.

Laurence Puissant

Il est évident que je travaille sur un phénomène nouveau, il est donc difficile de savoir comment les choses vont évoluer, ce n'est pas un fait social extrêmement établi, néanmoins, il y a des tendances fortes. Vous disiez, Monsieur, que les agences cadres avaient des problèmes, il y a de plus en plus d'agences cadres qui se placent sur les cadres. C'est vrai qu'il n'y aura jamais une explosion de l'intérim cadres, ça, c'est certain, je pense que les flux se maintiendront, donc, ce n'est pas un phénomène qui va exploser. Néanmoins, il y a de plus en plus d'agences cadres en France, et ce n'est pas anodin si on place des cadres. Bien sûr, cela reste un phénomène marginal. Vous parliez du management de transition, c'est-à-dire, l'intérim haut de gamme, l'intérim de très haut niveau, de dirigeants, c'est 1 % de l'intérim cadre, et l'intérim cadre ça correspond à 10 % de l'intérim global. Donc, ça reste un phénomène marginal, même si c'est intéressant de voir que des cadres dirigeants se placent sur ce marché. André Grelon soulignait le fait que j'avais fait cette enquête à un moment intéressant pour l'intérim, dans le sens où ça correspondait à un moment où on avait besoin d'experts en informatique (passage à l'Euro, bug de l'an 2000), je pense que c'est vrai, mais, qu'en fait, ça ne correspond qu'à 2 % de l'intérim cadre. Maintenant qu'il n'y a plus ce passage à l'Euro, il y a quand même un intérim cadre qui reste. Mais, effectivement, les chiffres ne sont pas énormes, et je pense que c'est un phénomène nouveau qui demande à être étudié. Par rapport aux catégorisations. C'est vrai que les agences d'intérim font une catégorisation un peu triviale, et même si on fait bien la différenciation entre cadres et non-cadres, il y a aussi un côté annonce et vitrine, mais finalement, on va vers cette homogénéisation. A un moment donné, on lance des agences cadres spécialisées, et on se pose aussi la question de la pertinence, mais ça ne veut pas dire non plus qu'il n'y a plus de cadres, ce n'est pas ce que je suis en train de dire, il y aura toujours la distinction cadre / non-cadre, mais il me semble qu'il y a un brouillage de plus en plus important.

Gaétan Flocco

Je vais répondre juste à deux questions, la question d'A. Grelon sur le procès de travail des ingénieurs. C'est à la fonction de l'ingénieur à laquelle je pensais. En même temps, je me demande si cette interrogation vis-à-vis de l'utilisation du concept de procès de travail... je pense qu'elle se pose aussi à propos des ouvriers et des employés. Ce que je retiens dans ce concept, c'est trois éléments : un ensemble d'activités mis en œuvre, les moyens mis à disposition pour réaliser ces activités, et troisième élément, une ou plusieurs finalités de ce procès de travail. Donc, pour moi, c'était des éléments assez "génériques" qu'on pourrait trouver chez tous les ingénieurs au-delà de leurs fonctions, de leurs profils. Moi, ce qui m'intéressait, c'était d'interroger les éléments communs entre ces différents types d'ingénieurs, éléments communs qui portaient sur la portée individuelle de ces petites activités, les moyens qui leur étaient mis à disposition et les objectifs qui leur étaient assignés, c'est tout cela qui m'intéressait de mettre en avant au-delà de la diversité. La

deuxième question d'Eric Perrez. Vous avez raison, j'ai peut-être été un peu radical dans mon papier, en disant qu'on ne pouvait pas forcément employer le terme d'autonomie, donc, là, c'était peut-être un peu excessif. J'ai essayé de relativiser la notion d'autonomie. Pris dans le sens général du terme, je pense qu'on peut toujours trouver de l'autonomie quel que soit le rapport social appréhendé, les acteurs ne sont jamais totalement soumis, mais, en même temps, il m'importait de mettre en avant deux précautions par rapport à cet emploi de la notion d'autonomie, d'une part de montrer la nature des règles sur lesquelles elle portait, donc, de ne pas parler de l'autonomie de façon générique, mais de la rattacher à un type de règle, et surtout, à partir de là, de voir en quelle mesure certaines règles, surtout les règles stratégiques, pouvaient, d'une certaine façon, peser sur les règles non prescrites, règles pour lesquelles on dit que les ingénieurs ont de l'autonomie. Par exemple, pour moi, parler de contre-pouvoir, c'est excessif? contre-pouvoir, par rapport à quoi ? Contre-pouvoir par rapport à des orientations stratégiques dans l'entreprise, je pense que c'est excessif. Alors, contre-pouvoir, par rapport à des micro régulations qui sont relatives à leur organisation quotidienne, sans doute, mais ce n'est pas ce que je voulais mettre en avant. J'ai conscience que dans la forme il y a peut-être plein de choses à revoir.

Gilles Lazuech.

Pour répondre à la question. Tout à l'heure, j'ai dit que cette journée n'était pas thématique. Donc, je n'ai pas lu ces communications avec un œil critique, mais plutôt en me demandant : qu'est-ce que nous disent les doctorants sur la question des cadres et des ingénieurs aujourd'hui ? En gros, qu'est-ce que ces doctorants veulent transmettre avec leurs recherches, et qu'est-ce qui est important pour eux ? En même temps qu'on voit ce qu'ils nous disent, on voit aussi ce qu'ils ne nous disent pas. Par exemple, il n'y a aucun papier sur la formation, tous les papiers concernent le travail, il n'y a rien sur le champ du hors travail, comme si ce n'était pas une question importante. donc, quand je parlais de surdétermination de l'actualité par rapport au questionnement que peut avoir la jeune recherche par rapport aux cadres, on voit bien que ce qui est au centre des préoccupations, c'est tout ce qui concerne le travail et son organisation. (...) Ce qui m'intéresserait, en termes d'hypothèses, ça serait de voir les rapports sociaux qui s'établissent à l'intérieur du groupe cadre. Il y a une concentration du capital financier, du capital managérial, etc. qui est évidente et qui se situe à un niveau "planétaire", et donc il est clair que se constitue une élite de cadres internationaux. Est-ce qu'on n'aurait pas intérêt à arrêter de penser le groupe des cadres comme un groupe homogène, et de regarder les rapports de forces et les relations sociales qui se situent à l'intérieur de ce groupe. On va vers un salariat ordinaire, c'est ce que les différents papiers montrent, or le cadre à la française, ce n'est pas un salarié ordinaire, en tous cas, il n'a pas été pensé comme ça. Mais je pense que c'est compliqué d'aller voir la grande élite managériale, mais les papiers qu'on nous a présentés nous incitent à des recherches auprès de ce groupe, ce n'est pas par hasard, si les communications portent sur des cadres "intermédiaires", c'est extrêmement difficile d'avoir accès aux cadres dirigeants des plus hautes sociétés françaises, européennes, mondiales.

L'ENCADREMENT DES JEUNES DIPLOMES ; QUOI DE NEUF DU COTE DE L'AUTORITE ?

SYLVIE DEFFAYET

1. Contexte et origine de la recherche

1.1. L'autorité en voie de disparition ?

Depuis trois ou quatre décennies est décrit un mouvement de transformation en profondeur des formes d'autorité qui régissent la vie sociale. Dans le sillage de Tocqueville qui y voyait un effet de l'égalisation des conditions sociales propres à la modernisation des sociétés, Caplow (95) constate le déclin des appareils du contrôle social en même temps que le relâchement de l'autorité personnelle. Perte de vitesse de l'autorité religieuse (Mendras, 94), de celle de l'Etat (Harendt, 72,), fin de l'autorité du père au sein de la famille (de Singly, 99) et mise à mal de celle de l'enseignant (DUBET, 2000), le constat est celui de la crise, quand on ne prophétise pas la disparition pure et simple de l'autorité.

Pour De Munck ce mouvement de crise laisse la place à un nouveau modèle dit « rationnel négocié », aux antipodes des modèles institutionnels de l'autorité. Les conséquences en sont la contestation et la discussion des règles au sein des institutions puisque c'est au niveau des acteurs désormais que se produisent savoirs, compétences et normes. (Reynaud 92, De Munck, 2000). Cette évolution annonce donc des subordonnés de plus en plus actifs dans la définition du consensus social concernant la légitimité de l'exercice de l'autorité à laquelle ils sont soumis.

Revenons maintenant à l'autorité et ses multiples tentatives de description. Peu d'auteurs se hasardent à en faire un concept (Kojève, 42 en reste à la « notion ») ; quant aux théories, elles sont plutôt présentées à l'état d' « esquisse » (Bourricaud, 61).

1.2 L'autorité, de quoi parle-t-on ?

1.2.1. Un concept qui avance masqué

Si comme on l'a vu le mot d'autorité est sur toutes les lèvres, le plus souvent pour en dénoncer la disparition progressive et ses effets sur nos institutions, c'est rarement pour en constater les éventuels impacts au sein des relations de travail. Les managers eux-mêmes ne veulent pas en entendre parler. Dans le cadre de nos entretiens exploratoires¹, le mot d'autorité subit un rejet unanime à la question : « pensez-vous que la relation d'encadrement soit une relation d'autorité ? ». A chaque fois l'autorité est entendue comme caractérisant des pratiques managériales autoritaires², ne laissant aucune place au dialogue et à l'échange autour des règles. Même si l'autorité ne s'avoue pas elle-même dans les relations de travail, il n'en demeure pas moins que la relation hiérarchique ne peut s'exercer sans un fondement d'autorité : celui a minima de l'autorité statutaire (conférée au responsable hiérarchique par l'organisation), quand elle ne se double pas, pour des raisons d'efficacité, d'une autorité personnelle.

¹ une vingtaine a été interrogée, dans des entreprises et des secteurs différents

² au sens de Lipitt et White (1954)

1.2.2. La notion d'autorité

Commençons par les origines du mot, de manière à rappeler des définitions que l'on n'actionne plus guère spontanément. Etymologiquement, « auctor » signifie « celui qui augmente », « qui augmente la confiance ». C'est le « garant », le « modèle ». L'autorité est en premier lieu une force qui sert à soutenir et à accroître.

Si l'on se réfère aux définitions les plus larges et consensuelles de l'autorité, on constate qu'elles excluent l'usage de la force et donc du pouvoir autoritaire mais aussi l'usage de l'argumentation. Pour Mendel c'est une « variété de pouvoir qui assure l'obéissance des subordonnés sans user de la force manifeste, de la contrainte physique, de la menace explicite, et sans avoir à fournir de justifications, arguments ou explications » (Mendel, 2000). On trouve cette position chez Harendt également : « L'autorité exclut l'usage de moyens extérieurs de coercition. D'autre part, l'autorité est incompatible avec la persuasion qui présuppose l'égalité et opère par un processus d'argumentation. S'il faut définir l'autorité, alors ce doit être en l'opposant à la fois à la contrainte par force et à la persuasion par arguments » (Harendt 72, p 123). A la lueur de ces définitions, le mystère reste entier puisque l'autorité est définie par rapport aux leviers de pouvoir qu'elle n'actionne pas. La hiérarchie nous renvoie certes, d'un point de vue organisationnel, à l'indispensable division dans l'organisation du travail mais également, au plan relationnel - car l'autorité est avant tout une relation-, à une nécessaire inégalité entre les deux parties prenantes à la relation, à une véritable « mise en scène d'une asymétrie, d'une inégalité, et celle d'une impersonnalité dans l'exercice de la fonction » (Mendel 2000) Cette inégalité est intériorisée comme allant de soi, tant par ceux qui en ont l'initiative que par ceux qui en sont les destinataires ; c'est un rapport social de dépendance intériorisé comme légitime (Thines et Lempereur, 1975³). Cette définition nous ouvre de nouveaux horizons. Loin d'être seulement perçue, l'inégalité⁴, doit être également intériorisée donc faire partie intégrante du noyau intrapsychique de l'individu (Mendel 2000, Bourricaud 61). Si l'autorité s'en va donc « puiser sa force au plus profond de l'entonnoir affectif » (Mendel 2000), on comprend toute la difficulté à saisir l'objet dans une perspective managériale d'autant que la liste des dimensions multiples de l'objet est loin d'être terminée⁵. Ces dernières perspectives nous conduisent à convoquer une notion qui elle, nous paraît plus actionnable sur les plans théoriques et pratiques : la légitimité, notion corollaire de l'autorité.

1.2.3. La question de la légitimité

Pour Delsol (99), il faut trois conditions pour que l'autorité fonctionne :

1. L'existence d'une menace implicite ou le sentiment d'un avantage à obéir (Barnard, 38)⁶
2. L'existence d'un projet commun.
3. Mais il faudra toujours que le détenteur *conquière* l'autorité

Avec la légitimité on explique ce qui « autorise » un supérieur à exercer son autorité sur un subordonné. La légitimité introduit une notion essentielle dans la relation d'autorité : celle de la reconnaissance par la personne sur laquelle s'exerce l'autorité. Sans cette acceptation ou reconnaissance, il n'y a pas d'autorité et de comportements d'obéissance

³ Dictionnaire des sciences humaines (1975), Louvain La Neuve

⁴ c'est-à-dire la perception d'un « inférieur » et d'un « supérieur » (Delsol, 99)

⁵ même si cette notion est principalement ancrée dans les champs de la psychologie, de la psychanalyse et de la psychologie sociale.

⁶ Pour Barnard, l'autorité renvoie à l'intérêt de l'individu mais aussi à la capacité du manager à présenter l'ordre en vue d'une acceptation optimale.

associés. « Quant à ce qui fait qu'on obéit... au mieux on prêterait à l'autorité un contenu positif mais abstrait, qui serait le pouvoir plus la reconnaissance de sa légitimité » (Harendt 72, p 123)

Que serait donc cette légitimité dans la relation de commandement ? Un des rares à l'évoquer, c'est Max Weber mais dans une acception relativement étroite où la légitimité se confond avec la légalité. On obéit à un ordre tout simplement parce que telle est la loi. Or la légitimité puise ses ressorts dans la subjectivité du subordonné. Puisque l'autorité est un fait de relation (Kojève, 42, Bourricaud, 61...), elle est fondée sur des qualités repérées chez le « supérieur » par l'« inférieur »; elle est donc instable et peut à tout moment se trouver remise en cause par celui qui obéit (Delsol 99). La légitimité est donc à construire de manière permanente. Dans une perspective démocratique, un pouvoir légitime est un pouvoir qui institue son propre procès de légitimation. (Bourricaud 61). La reconnaissance ne reposant pas seulement sur des critères objectifs (fonction ou statut), elle traduit la perception d'une supériorité sans définition, indicible et souvent impensée. Delsol suggère d'ailleurs de moins parler d'obéissance, laquelle est restrictive, que d'« acceptation tacite ».

Comment donc réunir les conditions de cette acceptation tacite dans la relation hiérarchique, compte tenu des évolutions subies par l'autorité, mais aussi compte tenu des contextes organisationnels actuels ? C'est autour de cette question que nous voulons articuler notre travail de recherche.

2. Questions de recherche et hypothèses

2.1. Etude exploratoire

Une vingtaine de managers et une douzaine de leurs collaborateurs⁷ (jeunes cadres diplômés) ont été interrogés à ce jour lors d'entretiens exploratoires⁸. Les jeunes cadres ont tous moins de trente ans.

Une première analyse de contenu des représentations recueillies, nous amène à proposer d'explorer pour l'instant les pistes thématiques suivantes :

2.1.1. Une tension justification/vérification

Du côté manager, il semble que la « preuve » du bien fondé de sa position ou de son rôle managérial soit à faire de manière continue. Tout se passe comme si la création de la confiance dans les capacités d'encadrement du manager ne peut plus se reposer sur l'autorité donnée par le statut, la nomination, le diplôme ou l'ancienneté. Même l'expérience ou l'expertise ne sont plus des gages suffisants de crédibilité. Cette tension s'exprime différemment selon la perception de la qualité de la relation. Chez les managers, cela se

⁷ Dans trois entreprises de secteurs différents : conseil, assurance, grande distribution.

⁸ La question initiale consiste à faire « caractériser la relation d'encadrement telle que les personnes la vivent » (managers ou collaborateurs) ; puis par une démarche de type « incidents critiques (Flanagan, 54) il s'agit de faire émerger des situations particulièrement significatives du vécu de la relation d'encadrement aux yeux de la personne interviewée ; en clôture d'entretien nous faisons formuler aux personnes le contrat implicite qui les lie à leur manager ou à leur collaborateur par des questions du type :

Qu'est-ce que vous attendez de votre manager/ou de votre collaborateur ?

Qu'est-ce que vous croyez qu'il attend de vous ?

En retour, qu'êtes-vous prêts à donner ?

traduit par des expressions du type « *montrer sans cesse qu'on peut avoir de la valeur ajoutée* » ou « *faire la différence* ». Certains jeunes collaborateurs vont jusqu'à évoquer l'importance de « *vérifier que ce n'est pas un bouffon qui nous manage* ». Ils sont en outre assez rapidement critiques sur la manière de faire des managers en place sans pour autant l'affirmer frontalement.

Sur quoi porteraient au juste ces critères d'inspection de l'autorité du manager ? Qu'est-ce qui alors ferait « la différence », source de légitimité pour le manager ?

2.1.2. *Expliquer, argumenter, convaincre*

Les représentations des acteurs managers ou managés évoquent de manière unanime des exigences très fortes en matière d'explication en amont de l'action et des décisions :

« Il faut garantir le bien fondé du projet, même si on n'en est pas certain au départ ». « ils ont besoin d'avoir une vision globale ; on ne leur fait pas faire n'importe quoi ; il faut vraiment qu'ils s'inscrivent dans un cadre global, qu'ils comprennent ce qu'ils font ; ils ont besoin de tout connaître, tout comprendre du domaine dans lequel ils sont pour y aller » ; « ils ont envie d'intervenir dans un domaine qui n'est pas le leur » ; « la qualité du boulot qu'ils font dépend du brief en amont ; on a affaire à des gens qui sont totalement au point sur le plan intellectuel ; donc pendant ce brief, je ne parle pas de ce qu'ils doivent faire, je leur parle de pourquoi ils doivent le faire »

2.1.3. *Gérer la tension autonomie/contrôle*

Autre source de légitimité, en tant que pouvoir conforme aux attentes des managés : la capacité pour le manager à exercer un support moral, en appuis des actions mises en œuvre de manière autonome par leurs collaborateurs. Dans des relations d'encadrement plutôt perçues comme dysfonctionnelles, les jeunes cadres réclament « plus de management ». Ils entendent par-là plus de soutien dans des missions où l'autonomie qu'ils revendiquent par ailleurs, est souvent synonyme de prise de risque⁹.

Cette tension autonomie/contrôle s'illustre aussi dans des comportements de jeunes diplômés qui se disent « impatientes » ou sont décrits comme « pressés ». Du côté manager :

« Ils veulent tout de suite accéder aux cercles de décision » « ils ne veulent plus patienter pour évoluer ; ils pensent avoir fait le tour du métier »

Du côté managé :

« on nous fait poireauter des années pour une fonction qu'on pourrait tenir beaucoup plus vite, c'est assez démotivant ; moi, mon manager, c'est à lui de me faire progresser sur ce plan là, c'est vraiment ça que j'attends de lui ».

2.1.4. « *Faire grandir* »

Dans le secteur de la Grande Distribution, l'expression « faire grandir » est culturelle et est reprise largement par les salariés concernés¹⁰. Sur cette attente de développement à la fois personnel et professionnel du jeune diplômé, et c'est valable aussi pour les autres secteurs consultés, les managers semblent assez lucides. Sur base de nos seules données, nous dirions même que c'est l'attente sur laquelle les collaborateurs attendent le plus leur manager.

2.1.5. *Résoudre le dilemme autour de l'engagement*

De manière très fréquente, même dans des cas où la différence d'âge entre le manager et son collaborateur est faible, la question de l'engagement dans l'entreprise divise les représentations de part et d'autre de la relation d'encadrement. Capable de s'engager, le jeune cadre garde un œil sur la montre de sa vie personnelle, ce qui provoque envie, compréhension

⁹ Cette thématique est plutôt caractéristique des métiers du conseil dans notre série d'entretiens exploratoires.

¹⁰ Elle constitue même une rubrique dans le document d'évaluation du manager

ou mauvaise surprise selon les cas chez les managers. Mais le malaise autour de ce thème est bien présent.

« Ce qui doit gêner mon hiérarchique, c'est le fait de... en quelque sorte, de "maîtriser", de faire 7h30/18h30 maxi, le fait de faire mon travail et d'avoir ma vie. Il a vraiment du mal à comprendre ça ».

2.1.6. Mise en perspective théorique

Quand on confronte ce début de matériau empirique aux définitions théoriques précisées en amont, force est de constater la difficulté de démontrer le rôle fondateur du couple autorité/légitimité pour caractériser la relation d'encadrement aujourd'hui. Le processus d'argumentation/justification s'il se confirme va à l'encontre de la définition proposée par Harendt qui l'oppose à la persuasion par arguments. Harendt précise en outre : « La relation entre celui qui commande et celui qui obéit ne repose ni sur une raison commune, ni sur le pouvoir de celui qui commande ; ce qu'ils ont en commun, c'est la hiérarchie elle-même, dont chacun reconnaît la justesse et la légitimité, et où tous deux ont d'avance leur place fixée » (Harendt, p123). Or quel poids accorder aujourd'hui à la « reconnaissance de cette hiérarchie » quand la plupart des discours font état d'une incapacité des piliers de l'autorité statutaire à prescrire aujourd'hui des comportements d'adhésion dans le travail ? (Flamant 2001, Seyriex 2002, Caplow 95). Il semblerait que comme pour les autres pans de la société, la relation hiérarchique devienne de plus en plus égalitaire ; rien d'étonnant alors à ce qu'en son sein soient attendues des attitudes de négociation et de discussion. En revanche, le « faire grandir » ou les attentes de développement en matière personnelle, de carrière et d'employabilité renvoient le manager à l'« auctor » des origines. Cette vision du manager comme accompagnateur de talents correspond à bon nombre de prescriptions dont la littérature managériale est très friande en ce moment. Dans notre processus de recherche, elle n'est qu'une facette visible d'un levier de légitimation du manager aux yeux de son collaborateur.

Cette dimension est à comprendre également dans des configurations de travail dont nous voudrions brosser quelques traits avant de préciser nos questions et hypothèses de recherche.

2.2. Les contextes organisationnels actuels ; impact sur la relation d'encadrement.

Les nouvelles configurations structurelles développent à la fois des fonctionnements plus transversaux, avec de la souplesse et de l'autonomie demandée à des acteurs de plus en plus qualifiés ; dans le même temps, une part importante de la littérature gestionnaire constate le développement des instruments de gestion qui viennent encadrer voire limiter cette autonomisation des individus ou collectifs de travail. La recherche de la performance fait peser des responsabilités quelque fois pesantes sur les personnes (Brunstein et al, 99). Le turnover des hiérarchies dans des organigrammes plus aplatis, la valse des stratégies (Falcoz, 2002), fragilisent les repères, avec des impacts sur l'exercice même de la fonction managériale.

Les mutations socioéconomiques ont en effet bouleversé les repères traditionnels d'autorité qui fondaient la relation hiérarchique (Spreitzer, Mishra, 1999), nourrissant ainsi des exigences et des représentations nouvelles de part et d'autre de cette relation. Dans un contexte de remise en cause statutaire et identitaire (Falcoz 2003, Boltanski et Chiapello, 1999), la fonction d'encadrement est à la recherche de nouvelles sources de légitimité. Albert et al. (2003) constatent qu'aujourd'hui la réciprocité au sein de la relation de travail se fonde de plus en plus sur une logique d'échange de type « prestation de travail contre satisfaction des attentes personnelles ». Ils insistent sur une attente de « sur mesure managérial », consacrant la relation manager/managé comme point central de la relation d'emploi. Pour J.L Walter, ancien président de l'APEC, « l'aptitude à manager s'est substituée à un exercice

hiérarchique » (Les Echos, juin 2001). Pour Supiot (2000, p 79) également, les critères de légitimité du manager se trouvent ainsi déplacés : « Le supérieur hiérarchique ne tire plus alors son pouvoir du fait qu'il saurait mieux faire que son subordonné, mais du fait qu'il est habilité à mettre en oeuvre des normes abstraites d'évaluation des performances ». Ce constat est encore renforcé dans le cadre du management des jeunes populations qui voient la relation d'emploi comme de plus en plus « provisoire et contractuelle ». (Flamant 2001, p.14).

2.2.1. Les jeunes entrants dans l'entreprise : les enjeux

Nombreux sont en effet les articles et ouvrages¹¹ faisant état d'un « dosage » des investissements de nouveaux jeunes entrants dans l'entreprise.. Pour Flamant il y a une certaine urgence à ce que l'entreprise communautaire comprenne ces attitudes et exigences plus individualistes et y apporte des réponses. Dans cette configuration, la relation d'encadrement et le manager sont particulièrement sollicités : « La difficulté particulière d'intégration des jeunes embauchés tient à la forte charge affective investie dans la relation hiérarchique et leur aptitude forte à la critique et à la contestation »(Flamant, 2001). Ainsi donc, avec une relation d'encadrement comme principale source de lien entre le salarié et l'entreprise se profile l'attente d'un manager, véritable médiateur de la relation d'emploi.

Concernant les jeunes embauchés, il va de soi qu'il faut au moins –et c'est vraiment un minimum- les distinguer en deux types ; ceux « à faible capital culturel, en difficulté d'intégration, instables et sans vision de l'avenir » et ceux « à capital social et culturel élevé, hauts potentiels, peu perméables aux valeurs collectives, auto-stoppeurs, allant d'une entreprise à l'autre et mercenaire intransigeant sur le contrat de travail, intégrant la mobilité comme naturelle et ayant du mal à patienter » (Flamant, 2001). Nous allons tenter de mieux comprendre comment « enclencher » avec eux une relation qui puisse rencontrer les aspirations mutuelles au sein de ce que nous appellerons la dyade managériale (binôme manager/managé) dans un contexte où, nous en sommes convaincus avec bien d'autres (Stinglhamber et Vandenberghe 2002, Albert et al 2003...), le succès de la relation d'emploi repose de plus en plus sur la fonction managériale et sa capacité à expliciter et légitimer les règles. Nous avons choisi de nous centrer sur les modalités d'encadrement du deuxième groupe, celui des jeunes diplômés.

2.2.2. Questions de recherche et hypothèses : la relation d'encadrement au crible de l'autorité

Qu'est-ce qui fonde l'acceptation tacite dans la dynamique relationnelle à l'œuvre dans la dyade managériale ? Quel est le référentiel à partir duquel un jeune diplômé va reconnaître chez son manager, la faculté, la compétence, le droit et le pouvoir d'exercer son influence dans le cadre de cette relation de dépendance constituée par le rapport hiérarchique ? (Ardoino, 2002). Il nous semble que cette question, qui n'est pas récente, revêt un intérêt particulier aujourd'hui, dans la mesure où la réponse ne va pas de soi. Jusqu'à présent en effet, l'autorité légale suffisait pratiquement à justifier le pouvoir du détenteur, ainsi l'autorité du supérieur hiérarchique était donnée « une fois pour toutes » par le statut, le diplôme et une nomination. Cette autorité statutaire ne peut faire aujourd'hui l'économie de son passage au crible par le subordonné afin d'en tirer une synthèse sur la légitimité. Tout se passe comme si cette acceptation nécessitait une inspection dont les critères appartiendraient

¹¹ *Les jeunes et l'entreprise : des noces ambiguës*, H. Seryex, Eyrolles 2002, *Entreprises et jeunes débutants* F Lochet. L'Harmattan 2003. "Ces jeunes qui bousculent l'entreprise", *Liaisons sociales*, Mai 2003 ; "Ils ont trouvé comment manager les jeunes", *L'entreprise*, Sep 2003 ; "Gérer les jeunes, c'est sportif", *Management*, Oct 2003 ; "Non les jeunes cadres ne refusent pas l'autorité" J Rojot, *Liaisons sociales*, Octobre 2003 ; "L'entreprise rêvée des jeunes", *Le Figaro Entreprises*, 29/03/04 ; "Les jeunes sont de plus en plus exigeants envers leur entreprise", *Les Echos*, 2/1/04 ; "Comment a changé le lien des jeunes avec l'entreprise", *Les Echos*, 18/11/03 ; "Les jeunes prennent leurs distances face au monde de l'entreprise", *Le Monde*, 23/12/03.

toujours à une même multitude de registres (cognitifs, psychoaffectifs, culturels...) mais dont les conséquences seraient plus perceptibles aujourd'hui. Ce phénomène peut être traduit par certains de remise en cause ou de contestation de l'autorité. Ce n'est pas notre position ; nous pensons que les contenus revêtus par l'autorité et qui accèdent le manager aux yeux de son subordonné ont subi des déplacements. Ces déplacements peuvent être à la source de tiraillements, d'incompréhensions ou de malentendus dans une « histoire » managériale qui se construit à deux. Il peut donc être pertinent de les relever pour éclairer les formes de l'échange managérial dont l'enjeu est bien « l'établissement d'un lien multidimensionnel dans une situation d'incertitude sur la qualité et sur l'effort » (Favereau 86, p9).

2.2.3. *La légitimité dans la relation managériale*

Roy en élargissant la notion de légitimité à ce qui est officieux, insiste sur le fait que la légitimité n'est pas limitée à sa composante formelle (lois, règles officielles..) mais qu'elle inclut une autre composante qui traite des règles implicites et des normes partagées dérivées tantôt de la culture organisationnelle, tantôt des ententes tacites convenues entre le supérieur et ses subordonnés (définitions de rôles, procédés d'influence, proximité dans la supervision...), tantôt des valeurs intériorisées par les subordonnés quant aux relations avec l'autorité (Roy 90, p 17)¹². Cette perspective psychosociologique valide l'idée de construction permanente de l'idée de légitimité au sein de la relation managériale en même temps qu'elle intègre un certain niveau de multidimensionnelle, voire de multiréférentialité de la notion (Ardoino 88). Mais cette multiréférentialité ne s'arrête pas là, il nous faut aussi intégrer le caractère transcendant de l'autorité : « D'un côté, la réflexion sur l'autorité se prolonge en une réflexion sur les fondements de l'ordre politique ; mais d'un côté, elle la déborde, puisqu'elle met en lumière des croyances et des valeurs qui touchent l'inconscient culturel de la société » (Bourricaud 61, p 17).

2.2.4. *Peut-on parler de légitimité manageriale ?*

Jusque là, nous avons surtout évoqué la légitimité comme un processus d'acceptation conscient ou inconscient de l'autorité du manager émanant du managé. Avec la légitimité « managériale », il s'agit d'intégrer également le référentiel mental du manager concernant les représentations qu'il se fait de sa propre légitimité aux yeux de son subordonné, ces représentations pouvant être également explicites ou tacites.

A ce stade de nos travaux, ce que nous proposons donc d'appeler « légitimité managériale » correspondrait à la communion, ou à la convergence minimale de modèles ou repères mentaux cognitifs, affectifs, intrapsychiques autour de la conformité du pouvoir à mettre en œuvre dans la relation hiérarchique. Autrement dit, cette notion voudrait englober la synthèse des confrontations personnelles et intersubjectives de deux personnes au sein d'une relation dite d'encadrement ou hiérarchique. Cette relation est elle-même préformalisée ou conditionnée par un certain nombre de règles issues de l'organisation elle-même (autorité statutaire), mais aussi de la société (autorité sociale et politique), mais aussi produite de l'inconscient culturel. Cette définition devrait gagner en clarté et en précision au fur et à mesure de l'avancée de notre recherche qui procèdera par allers et retours entre le matériau de terrain et les théories mobilisées pour sa compréhension.

¹² Sur ce dernier point il s'étend très peu d'ailleurs

3. Choix méthodologiques

3.1. La relation d'encadrement des jeunes diplômés : objet de recherche

Avant d'expliciter ce que nous entendons par relation d'encadrement ou managériale, précisons le rôle du manager, en recourant à une définition ancienne que l'on doit à Peter Drucker (1954) : « Le manager est celui qui a une obligation de réussite en termes de résultat économique compte tenu de ressources limitées, qui dirige d'autres responsables de gestion et d'organisation, et qui fait en sorte que se réalise le travail requis, et cela dans l'immédiat et dans l'avenir. » Cette définition a l'avantage d'éviter la porte d'entrée « cadres » trop spécifique au contexte français (Falcoz, 2003) et ne représentant pas la facette qui nous préoccupe ici : la direction d'autres responsables de gestion. La direction de collaborateurs quels qu'ils soient, suppose la mise en œuvre d'une relation que nous qualifierons alternativement d'« encadrement » ou managériale. Cette relation est à la fois formalisée par un contrat de travail et un organigramme ; elle revêt à ce moment là son caractère hiérarchique et de subordination. De manière informelle, elle caractérise toutes les formes co-construites d'échanges entre un manager et son collaborateur.

Méthodologiquement, le choix de donner de l'importance à la dimension interindividuelle du management renvoie au caractère interpersonnel et individualisé des attentes observées dans la relation d'emploi aujourd'hui et que nous avons rappelé plus haut. Plus précisément encore, nous choisissons de nous intéresser aux trois premières années d'expérience professionnelle dans la carrière d'un jeune diplômé. Autrement dit, nous travaillons à partir de dyades de cadres encadrant des cadres, ou plus simplement, de managers ayant à encadrer d'autres managers ou responsables (d'unité, de projet, d'études...) pour lesquels c'est une des premières expériences d'encadrement¹³.

3.1.1. Méthodes de recherche

Notre position est résolument constructiviste et emprunte à Ardoino l'approche multiréférentielle qui consiste à adopter des lectures plurielles d'un même objet pour mieux le saisir. L'objet multidimensionnel est alors étudié sous plusieurs perspectives tenant compte de sa totalité. J. Ardoino en dégage cinq dans "Education et Politique" (Ardoino, 1998 (1977)) : centrée sur l'individu, centrée sur l'interrelation, centrée sur le groupe, centrée sur l'organisation et centrée sur l'institution.

Ainsi avons-nous choisi d'adopter de manière variable des grilles de lectures théoriques émanant de philosophie politique, de sociologie clinique, de psychanalyse, de psychologie, voire d'anthropologie générale (Mendel 2000) pour analyser les discours produits au cours de longs entretiens de type clinique où nous faisons « se raconter » les acteurs de la relation managériale. Il s'agit de prêter du sens à tout ce qui est produit.

Quand nous interrogeons séparément le manager et le managé au sein d'une même dyade managériale, nous cherchons à comprendre « de quoi » ils parlent et « d'où » ils parlent. Ainsi donc en identifiant les référentiels d'autorité et d'où ils s'expriment, pensons nous dégager des modèles ou référents de légitimité que nous confronterons entre eux pour mieux saisir ce qui « autorise » ou « interdit » aujourd'hui la relation managériale avec des jeunes diplômés dont on décrit le retrait relatif par rapport à l'entreprise.

A l'intérieur des dyades, nous croiserons le discours manager/managé mais nous essaierons aussi de comparer les référentiels entre les managers ; existe t'il des différences d'un contexte d'entreprise à un autre ? Quel rôle jouent les politiques et instruments de GRH

¹³ La première ou la deuxième

(plus centrés sur des approches collectives du management) comme les dispositifs d'intégration, de formation ou d'évaluation ?

Notre méthodologie d'investigation intègre également l'approche par les incidents critiques au sens de Flanagan (1954). Nous sollicitons pendant l'entretien l'émergence d'incidents critiques liés à des moments ou situations spécifiques plus ou moins formels de GRH (il peut s'agir d'actions de formation, d'évaluation, de recadrage, d'aide à la résolution de problèmes, d'accompagnement dans le management d'équipe). C'est à partir de ces incidents critiques repérés comme faisant sens pour la personne qui les mentionne que nous exploitons les registres liés à l'autorité et à ce qui l'installe dans la construction de la relation d'encadrement.

Conclusion

Cette recherche se propose d'étudier la relation d'encadrement sous l'angle de l'autorité en faisant l'hypothèse qu'il y aurait aujourd'hui des problématiques (tensions ou malentendus) autour de ce qui fonde cette autorité entre un manager et son collaborateur et que nous nous proposons d'appeler pour l'instant « légitimité managériale ».

Cette hypothèse est née du croisement de trois types de discours ; le premier décrivant de profondes transformations dans la relation que les individus entretiennent avec leur travail (Albert et al, 2003), le second faisant état d'une difficulté actuelle à encadrer et à fidéliser des jeunes, le troisième à un niveau à la fois historique et sociopolitique reprenant un mouvement amorcé depuis 30 ans, celui qui constate une profonde modification dans la capacité des figures de l'autorité à imposer une conduite à leurs subordonnés.

Nous voudrions ici contribuer à proposer comme grille de lecture l'idée de « légitimité managériale », sorte d'accord tacite ou explicite autour de référentiels d'autorité au sein du binôme encadrant/encadré. Nous espérons ainsi apporter un modèle explicatif des tensions organisationnelles et intersubjectives provoquées par une relation d'encadrement en pleine mutation et ce afin d'offrir aux managers de nouvelles pistes pour re-investir l'autorité et la légitimité managériales.

Références bibliographiques

- Ardoino J. (ouvrage coll.), (1988) « Vers la multiréférentialité », *Perspectives de l'analyse institutionnelle*, Paris, Méridiens-Klinksieck. pp. 247-265.
- Ardoino J. et Barbier R. (s/d), « L'approche multiréférentielle de l'éducation et de la formation », *Pratiques de Formation/Analyses*, Université Paris VIII, Formation Permanente, n°25-26, avril 1993, 190 p.
- Albert E. et al. (2003). *Pourquoi j'irais travailler*, Eyrolles Société.
- Barnard, C. I., (1938) *The functions of the Executive* New York Free Press
- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard
- Bourricaud, F., (1961) *Esquisse d'une théorie de l'autorité* Plon
- Brunstein, I., (dir) (1999), *L'homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwers
- Caplow T., (1995) « Le déclin de l'autorité personnelle », in *Tendances comparées des sociétés post-industrielles* de Forsé M. et Langlois S., PUF
- Delsol, C., (1999) *L'autorité* Que sais-je ?
- Drucker, P. (1954) *The practice of Management*, Harper and Brothers, New York
- Dubet, F., (2000) « Une juste obéissance », dans « Quelle autorité, une figure à géométrie variable », *Revue Autrement*, n° 198.

- Falcoz, C., (2003) *Bonjour les managers ; adieu les cadres !*, Ed D'organisation
- Favereau, O., (1986) Evolution récente des modèles et représentations théoriques du fonctionnement du marché du travail, *Problèmes Economiques*, Janvier p.3-14
- Flamant, N.,(2001), « L'intégration des jeunes dans l'entreprise », *Entreprise et Personnel*, n°212
- Galambaud, B., (1977) *Les jeunes travailleurs d'aujourd'hui*, Toulouse, Privat.
- Spreitzer, G.M., Mishra, A.K., (1999)« Giving up control without losing control », *Group and Organization Management*, Vol 24 n°2 155-187 Sage Publications, Inc.
- Arendt, H., (1972) Qu'est-ce que l'autorité, *La crise de la culture*, Gallimard
- Mendel, G., *Une histoire de l'autorité*, Ed La découverte, 2002
- Kojeve, A., (1942) *La notion de l'autorité*, Gallimard, Ed 2004
- De Munck J., (2000) « Les métamorphoses de l'autorité », *Autrement*, n° 198
- Montelh, B., dir (2000) *Travailler, premiers jours ; jeunes, entreprises : attentes et malentendus*, Ed Autrement, n° 192
- Roy, M., (1995) « L'exercice de l'autorité », in Collerette P., *Pouvoir, Leadership et Autorité dans les organisations*, *PUQ, Quebec*
- De Singly, F., « Le père de famille est devenu Pygmalion », *Le Monde des débats*, n°1, 1999.
- Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., (2002) « L'engagement envers l'organisation et le supérieur : un examen de leurs antécédents » *Revue de Psychologie du Travail et des Organisations*, 2002, vol 8, n°3
- Supiot, A., (2000) « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit Social*, N°2

DYNAMIQUE DES METIERS DE LA RECHERCHE INDUSTRIELLE. UNE ANALYSE LONGITUDINALE DANS LE DOMAINE DE LA CHIMIE DE SPECIALITES

LISE GASTALDI

Introduction

Depuis une quinzaine d'années, nos économies sont entrées dans une phase nouvelle dite du « capitalisme de l'innovation intensive » (Hatchuel & al., 1998, 2001). Ce terme désigne un contexte dans lequel la capacité à innover de façon répétée et radicale devient la condition essentielle de la compétitivité voire de la survie des firmes. Ce régime prend le pas, dans nombre de secteurs, sur la logique classique de « l'équilibre ponctué » (Abernathy & Utterback, 1978) où alternent quelques rares innovations de rupture et des périodes plus stables animées par des dynamiques de progrès incrémentaux. Ce contexte a amené des *transformations profondes des processus de développement de nouveaux produits* bouleversant les métiers impliqués dans ces activités (Sardas, 1997, 2003 ; Lanciano & al., 1999 ; Weil, 1999 ; Charue-Duboc, 2001 ; Charue-Duboc & Midler, 2001, 2002). Progressivement, cette dynamique de rationalisation du processus d'innovation s'est propagée vers l'amont, vers les activités et les acteurs de la recherche. Les travaux qui se sont intéressés à *l'impact de ce régime d'innovation intensive sur les processus de recherche* sont ainsi plus récents (Charue-Duboc & Midler, 2000 ; Charue-Duboc, 2001 ; Lenfle, 2001 ; Le Masson, 2001). Nous avons choisi, pour notre part, de placer au centre de l'analyse les métiers impliqués dans ces activités de recherche et d'étudier leur dynamique dans une perspective contextualiste (Pettigrew, 1987, 1990).

Une analyse « intégratrice » des métiers de la recherche

Nous proposons de replacer l'étude des métiers de la recherche au sein des problématiques et des transformations qui affectent plus largement la recherche. Le cadre d'analyse retenu intègre différentes « logiques » qui peuvent interagir avec les métiers : l'environnement concurrentiel et technologique de l'entreprise, ses stratégies d'innovation, le pilotage de la recherche (modes de financement, de définition des sujets et d'évaluation des activités de recherche) ainsi que l'organisation des unités et du processus de recherche.

Une analyse longitudinale des métiers de la recherche et de leurs mutations

L'étude des mutations des métiers de la recherche nécessite une maille temporelle d'analyse relativement étendue. L'évolution d'un métier, dans ses pratiques comme dans son identité professionnelle, relève d'un processus d'apprentissage qui peut être long plutôt que de ruptures nettes et instantanées. De la même façon, pour mieux percevoir la logique des transformations récentes ou en cours, ainsi que pour distinguer ce qui est véritablement nouveau par rapport à ce qui s'inscrit dans une continuité, la mise en perspective des périodes actuelles avec la dynamique de ces métiers sur le temps long s'avère importante.

Question de recherche

La question à laquelle nous nous sommes attachés est alors : *Quelle est la dynamique des métiers de la recherche industrielle en lien avec les transformations des modes de pilotage et d'organisation des activités de recherche, et ce, sur le temps long ?*

L'étude d'un cas : Chimix, une entreprise de chimie de spécialités

Pour étudier cette question, nous avons mené un travail empirique à partir de l'analyse approfondie d'un cas (Yin, 1994) : une entreprise du secteur de la chimie de spécialités, rebaptisée ici Chimix. La chimie de spécialités est une *science based industry* dans laquelle la compétition se joue sur la capacité des chimistes à offrir des innovations fortes à leurs clients industriels, innovations qui reposent sur des travaux de recherche importants et relativement amont. Ce groupe compte 1.750 chercheurs, cadres et techniciens, sachant que nous avons choisi d'étudier spécifiquement la population des cadres-chercheurs. Ils sont répartis dans 5 centres de recherche transversaux et dans plus de 30 centres de développements techniques implantés dans le monde entier. Nous avons mené une étude particulièrement poussée sur un des centres transversaux, qui compte environ 450 personnes dont 155 cadres chercheurs. Il s'agissait d'établir une monographie de ce centre sur longue période (des années 1960 à 2004) sur les différentes dimensions de l'analyse : le pilotage, l'organisation et les métiers.

La collecte des données empiriques

Nous avons mené environ 40 entretiens semi-directifs approfondis, d'une durée de 2h à 3h30, auprès de chercheurs opérationnels, de managers de la recherche (depuis des chefs de laboratoire, chefs de service, jusqu'aux directeurs de centres et aux membres de la direction scientifique) et d'anciens chercheurs. Selon une méthode de triangulation des données, nous avons croisé les entretiens avec des données froides : des documents écrits d'origine interne concernant l'organisation du groupe et de la recherche, les structures et les activités du centre étudié, la communication institutionnelle du groupe et des sources externes.

Cette monographie nous a permis de caractériser, sur la période 1960-2004, une transformation progressive mais continue des modes de management de la recherche qui se traduit, au niveau des métiers, par une évolution conjointe de l'activité de recherche - dans ses visées, dans son contenu, dans sa dimension relationnelle -, des « rôles » attribués aux chercheurs et des compétences individuelles requises pour remplir ceux-ci. Nous proposons d'analyser cette dynamique des métiers de façon chronologique en gardant comme canevas de présentation les trois grandes périodes qui renvoient au mode de management de la recherche, sachant qu'au niveau des métiers, les changements de phases se traduisent bien plus par des apprentissages progressifs que par des « réajustements » brusques et instantanés.

1. 1960-1975 : Les métiers dans une configuration d'autonomie et d'isolement de la recherche

Dans les années 1960-75, la recherche est autonome et isolée au sein du groupe, elle est entièrement pilotée par la direction scientifique (DS) qui finance, définit et évalue les programmes de recherche. Cette configuration est très proche de l'idéal-type du *science push* (Gaillard, 1997), le processus d'innovation est linéaire et séquentiel, poussé par les découvertes scientifiques réalisées par la recherche qui n'intervient qu'en entrée du processus.

Une forte autonomie de la recherche et des chercheurs

La recherche est dans un système d'auto pilotage qui lui confère une autonomie très grande vis-à-vis du reste de l'entreprise. En ce qui concerne les centres et les chercheurs, ils doivent inscrire leurs travaux en cohérence avec les grandes orientations données par la DS mais ils disposent de marges de liberté relativement importantes dans la définition précise et la conduite de leur activité de recherche. De plus, ils peuvent proposer des sujets à la DS.

Une situation d'isolement de la recherche par rapport à son contexte

La recherche a très peu de contacts avec les autres fonctions de l'entreprise : les relations sont rares avec la production, les commerciaux, le marketing, etc. Ainsi, les chercheurs connaissent mal le monde du marketing et les enjeux commerciaux, de même que le monde de l'usine, les installations et les contraintes industrielles du groupe. La recherche est également très éloignée des marchés et des clients.

Une organisation de l'activité de recherche selon un processus séquentiel et linéaire

Les différents métiers de la recherche interviennent de façon séquentielle, depuis les métiers de l'amont (la synthèse principalement, l'analyse en soutien) vers les métiers plus en aval (procédés, application, *technical service*). A partir de la découverte d'une voie de synthèse et d'une première mise au point du procédé en laboratoire, par les chercheurs de synthèse, ce sont les équipes de recherche procédés qui vont prendre le relais afin d'étudier les conditions de passage vers des installations de dimension industrielle. L'application est chargée pour sa part de valider la conformité du produit au cahier des charges et de réaliser un certain nombre d'adaptations par rapport aux exigences du client.

Un ancrage fort dans le « monde de l'inspiration » scientifique

La recherche est isolée par rapport au « monde industriel » comme au « monde marchand » et se réfère à ce que l'on pourrait appeler le « monde de l'inspiration scientifique ». La notion de « monde » renvoie aux travaux de Boltanski et Thévenot sur les « économies de la grandeur » (1987, 1991), ils différencient six mondes dans lesquels les acteurs sociaux se « justifient en grandeur ». Le monde de l'inspiration est l'un de ceux-là, les personnes y sont plus ou moins « grandes » en tant qu'elles sont susceptibles de connaître le jaillissement de l'inspiration. La recherche chez Chimix, à cette époque, se rapproche de ce monde de l'inspiration dans lequel les chercheurs aspirent à la création de connaissances scientifiques nouvelles, originales. La légitimité en recherche se joue dans le champ scientifique, sur la base de critères scientifiques, la reconnaissance par les pairs jouant ici un rôle essentiel.

Des recherches orientées vers l'exploration et la mise au point de nouvelles molécules

En terme d'orientation de l'activité de recherche, l'accent est mis sur la « visée d'exploration ». Il s'agit de défricher des domaines méconnus, de construire ou d'acquérir une expertise sur un domaine ou une question pour lesquels on était précédemment démuné. On ne sait pas exactement ce que l'on cherche, c'est une activité incertaine, marquée par les surprises, les « rebonds ». Elle requiert une forte autonomie et une capacité d'initiative pour celui qui la conduit. La « visée de compréhension » est également mise en avant, il s'agit d'élaborer des modèles des phénomènes observés, de formaliser des savoir-faire tacites. On ne part pas à la découverte ici, on explique quelque chose que l'on connaît déjà. L'objectif est de comprendre pourquoi, comment et dans quelles conditions une performance est atteinte.

La recherche définit seule les sujets qu'elle décide d'explorer. Si la DS est normalement l'acteur qui doit percevoir les enjeux stratégiques pour le groupe et les traduire en programmes de recherche, la faiblesse de ses relations avec les autres fonctions complique l'appréhension des enjeux et contraintes de l'usine, du marketing, des marchés. Les sujets sont alors principalement définis en fonction des enjeux scientifiques que les chercheurs identifient dans leur discipline. Ainsi, les travaux de recherche sont fortement orientés vers la découverte de nouvelles molécules et la mise au point de procédés innovants. Les chercheurs travaillent majoritairement sur les caractéristiques chimiques des produits et sur l'optimisation des procédés. La part des recherches d'application est faible. Il est important

de noter que cette priorité des recherches en matière de synthèse et de procédés est cohérente avec les enjeux stratégiques du groupe qui, à cette époque, est positionné sur des marchés de chimie de base, sur lesquels la compétition se joue sur les prix et la pureté des produits.

« Rôles » des chercheurs et compétences requises

Lorsque la recherche est ainsi autonome et isolée, orientée vers l'exploration, elle a besoin d'individus qui soient des « proactifs isolés ». Deux types de profils sont nécessaires : des « défricheurs » qui sont préoccupés de prouesses techniques et de défis scientifiques et des « rationalisateurs ». Les chercheurs doivent posséder des connaissances pointues dans un des grands domaines de la chimie, afin d'être capables de définir des sujets de recherche et d'en argumenter l'intérêt sur un plan scientifique, ainsi que des savoir-faire techniques indispensables compte-tenu la forte dimension expérimentale de la recherche en chimie.

Les métiers de la recherche tels que nous les avons caractérisés dans ces années 1960-1970 vont être amenés à évoluer progressivement alors qu'un processus de rationalisation de la recherche s'engage à partir du milieu des années 1970.

2. 1975-1995 : La transformation des métiers en lien avec une focalisation de la recherche sur les besoins de ses clients

Entre 1975 et 1995, les métiers de la recherche chez Chimix vont être amenés à évoluer de façon, certes, progressive mais tout à fait notable lorsque l'on compare ce qu'était l'activité de recherche au milieu des années 90 à ce qu'elle était vingt ans auparavant. Ainsi, cette période est marquée par un repositionnement stratégique majeur du groupe, depuis la chimie de base vers la chimie dite de spécialités (des produits à forte valeur ajoutée et haut degré d'innovation), ainsi que par une montée en puissance des entités industrielles et commerciales dans le pilotage de la recherche.

Une évolution progressive du pilotage de la recherche jusqu'à une situation d'interaction et de dépendance vis-à-vis de l'aval

Le mode de pilotage de la recherche évolue progressivement avec le poids croissant de l'aval - directions fonctionnelles dans un premier temps puis *business units* (BU) suite à une restructuration du groupe - dans le financement puis la prescription et l'évaluation des sujets de recherche. Le financement de la recherche ne se fait plus par l'allocation d'une enveloppe globale assortie d'axes de recherche, les sommes budgétées le sont en fonction de sujets précis sélectionnés par les nouveaux « clients internes » et prescripteurs de la recherche. La recherche est « activée » par les questions posées par l'aval sur des problèmes industriels et commerciaux précis. Il lui est extrêmement difficile de travailler de sa propre initiative sur des sujets qu'elle considère comme étant importants. La recherche perd ainsi de son autonomie. Elle est désormais en relation avec le reste du groupe mais dans un rapport asymétrique de dépendance. Cette dépendance est particulièrement forte dans les métiers les plus proches des BU : les procédés et l'application, avec l'apparition des « chercheurs dédiés », chaque BU ayant des équipes dans les centres *corporate* qui lui sont entièrement dédiées et qui ne travaillent que pour ses marchés et ses produits. La préoccupation sous-jacente des BU est de pouvoir contrôler plus facilement comment les sommes affectées sont employées, dans une volonté de rationaliser leurs dépenses de recherche.

Cette « focalisation » progressive de la recherche sur les besoins exprimés par l'aval conduit dans les années 1995 à une situation proche du modèle du *market pull* (Gaillard, 1997) dans lequel la recherche et le processus d'innovation sont tirés par le marché.

La structuration de projets transverses face aux nouveaux enjeux d'innovation produits

A partir de 1992-1993, une réflexion s'engage sur l'organisation de la R&D, elle va déboucher sur la structuration de projets transverses, multi-fonctionnels, fonctionnant selon les principes de l'ingénierie concourante (Midler, 1993). Des représentants de la recherche, de l'ingénierie, du génie chimique, du marketing sont intégrés dans une équipe projet, et ce très en amont par rapport au moment où chacun intervenait dans l'organisation précédente. Des clients peuvent également être impliqués dans le cas de partenariats de conception. L'objectif est de dépasser les limites du modèle séquentiel afin d'être en mesure d'intégrer le plus tôt possible les contraintes et les enjeux industriels mais aussi et surtout commerciaux, alors que l'enjeu sur des marchés de spécialités réside dans la capacité à proposer de nouveaux produits porteurs de valeur d'usage pour les clients industriels et au-delà pour les consommateurs finaux. Progressivement, l'ensemble des sujets de recherche financé par les BU est organisé en fonction des principes et méthodes de gestion de projet.

La recherche insérée dans des relations et des logiques multiples

Désormais pilotée par l'aval et intégrée dans des projets transverses, la recherche s'inscrit dans un espace plus ouvert. Elle est en contact direct avec les usines, les commerciaux, le marketing mais également, par l'intermédiaire de ceux-ci, avec les clients, les marchés, l'environnement économique en un mot. Au-delà de la référence originelle et très forte au monde de l'inspiration, les chercheurs entrent en interaction avec les mondes « industriel » et « marchand ». Ils en côtoient les acteurs et, plus encore, ils doivent tenir compte dans la définition d'un programme de recherche des contraintes des procédés industriels existants ainsi que des fonctions recherchées par les clients et s'interroger sur la valeur d'usage pour ces derniers des nouveaux produits, s'ils veulent qu'il soit sélectionné et financé par les BU. De la même façon, les connaissances produites en recherche sont évaluées en fonction de leur adéquation, de leur « utilité », par rapport aux enjeux industriels et commerciaux.

Une « inversion » du processus de recherche tiré par l'application

Les activités de recherche sont toujours organisées de façon séquentielle, mais c'est désormais l'application qui initie et « active » le processus de recherche. L'application acquiert un rôle totalement inédit par rapport aux fonctionnements précédents, qui tient à sa proximité avec les BU et les clients, acteurs essentiels dans un management de la recherche qui a profondément évolué. C'est l'application qui reçoit les demandes d'amélioration des produits existants ainsi que les demandes de produits nouveaux face à un besoin en terme de fonction d'usage non satisfait, qu'elles soient directement exprimées par les clients ou répercutées par les commerciaux des BU. Si l'application est capable d'apporter seule une réponse à ces sollicitations, le processus de recherche s'arrête là, si ce n'est pas le cas, l'application mobilisera alors les métiers de recherche plus amont en fonction des besoins.

Des recherches orientées vers la résolution de problèmes et les applications des produits

Les visées des rôles de la recherche évoluent. Pour les BU, la compréhension est trop coûteuse et non directement valorisable, l'exploration est trop risquée, c'est alors la « visée de résolution de problèmes » des activités de recherche qui est fortement valorisée. Il s'agit de mobiliser des compétences acquises dans un projet de nouveau produit ou d'amélioration de procédé. Pour la recherche, cette activité consiste à relever des défis relativement bien explicités (spécification technique à atteindre, fonctionnalité à remplir). Sur des marchés de spécialités, les projets sont orientés vers la réponse à des besoins d'usage. Ainsi, alors qu'auparavant la majorité des recherches concernait la synthèse et les procédés de fabrication des produits chimiques, désormais les projets sont centrés sur les applications de ces produits en fonction des demandes formulées par les clients. La structuration en projets finalisés relève d'une logique et d'une volonté de rationalisation et de convergence des activités de conception. La recherche explore des concepts en petit nombre, « tirés » par la demande, selon un cahier des charges défini dès le début des projets. Les projets cherchent à mobiliser

le plus possible des connaissances existantes ; pour la recherche, il s'agit d'une valorisation de savoirs existants, par contre il y a peu de création de savoirs nouveaux en recherche.

De nouveaux « rôles » et de nouvelles compétences requises pour les chercheurs

Les missions confiées aux chercheurs évoluent. Ils travaillent à la demande sur des questions bien définies, formulées par l'aval, et doivent être capables de leur apporter des solutions qui soient efficaces, rapides et économes en ressources. La recherche a besoin de « réactifs », de *problem solvers*, alors même que ces profils étaient dévalorisés dans une organisation *science push*. Cette évolution des rôles appelle des profils de compétences différents.

Un élargissement des connaissances dans les domaines scientifique mais également industriel et économique. Les chercheurs travaillaient jusqu'à présent dans un espace scientifique non borné, désormais des contraintes économiques et technico-industrielles viennent délimiter l'espace des explorations possibles. Ces contraintes sont mouvantes et relèvent en permanence de compromis entre les différents acteurs du processus d'innovation. Les chercheurs doivent être capables de comprendre et d'intégrer les logiques de ces acteurs. Pour cela, ils ont besoin, d'une part, de connaissances techniques plus larges qui « débordent » de leur strict champ d'expertise, certains « savoirs d'interaction » étant essentiels pour faire des liens, effectuer les traductions nécessaires entre les métiers, développer un langage commun minimum entre les experts, et d'autre part, de connaissances « extra-scientifiques » dans des domaines économiques, commerciaux, etc. De plus, les chercheurs doivent être en mesure d'argumenter l'intérêt des solutions techniques qu'ils proposent auprès des BU, comme auprès des clients avec lesquels ils sont amenés à interagir. Il est alors important qu'ils puissent faire une première évaluation des enjeux économiques - en terme de débouchés, de rentabilité - des travaux qu'ils mènent comme des pistes qu'ils se proposent d'explorer.

L'importance inédite des compétences relationnelles : Les chercheurs sont amenés à coopérer, dans le cadre des projets, avec des acteurs nombreux et divers de l'organisation, voire avec des clients. Les compétences relationnelles deviennent ainsi essentielles. Ces nouvelles organisations du travail demandent également des aptitudes telle la tolérance à l'ambiguïté dans des organisations matricielles métier/projet.

Des capacités d'apprentissage et de reconversion : La situation de dépendance de la recherche vis-à-vis des BU qui la financent très majoritairement induit une instabilité des questions posées à la recherche (en lien avec les réorientations stratégiques des BU : abandons de certains produits, retraits de certains marchés, cessions d'activités, mais également avec une certaine versatilité des BU). Pour les chercheurs, cela demande une grande flexibilité, une capacité d'adaptation et de redéploiement rapide vers d'autres domaines scientifiques, particulièrement difficile dans un domaine aussi exigeant en connaissance que la recherche.

Les années 1975-1995 ont ainsi été marquées par une focalisation beaucoup plus forte de la recherche sur les besoins exprimés par les entités aval. Cependant, un tel mode de management de la recherche n'est pas véritablement en mesure de générer un flux régulier d'innovations fortes, en rupture avec l'existant. L'innovation radicale vient rarement d'une demande clairement formulée par les clients, et la logique de convergence et d'économie de ressources engagées dans les projets ne favorise pas les apprentissages. Un certain nombre de réformes vont être engagées à partir de 1995 avec l'ambition de créer un nouveau modèle de management de la recherche, hybride des deux précédents.

3. 1995-2003 : Des métiers appelés à évoluer pour construire une interdépendance stratégique entre la recherche et les B.U.

A partir de 1995, c'est un modèle original de management de la recherche qui est progressivement inventé par une DS volontariste. La recherche continue de dépendre fortement des BU qui gardent la maîtrise du financement à 87.5%, mais la DS va impulser un ensemble de réformes organisationnelles (des budgets *corporate* orientés vers le long terme et la construction de compétences transversales, des dispositifs de contrôle *a posteriori* par la DS des recherches menées par les BU, etc.) qui va permettre de créer une situation inédite d'« interdépendance stratégique » entre la recherche et les BU. Il s'agit de faire en sorte que la recherche dispose d'une capacité d'anticipation et d'influence des stratégies des BU, ce qui doit permettre de faire évoluer conjointement les compétences et les produits, dépassant la situation de dépendance par rapport aux BU et aux marchés qui prévalait jusqu'alors.

L'apparition et l'institutionnalisation d'un nouveau métier : l'applicabilité

La DS va soutenir financièrement la construction de nouvelles compétences collectives autour de la compréhension des mécanismes reliant certaines caractéristiques chimiques d'un produit (taille, structure, nature de la molécule) à des propriétés fonctionnelles du produit. Des laboratoires d'« applicabilité » vont être spécifiquement constitués pour travailler sur ces questions. L'applicabilité se constitue ainsi comme un nouveau « métier » de recherche, un métier « particulier » au sens de Sardas (2003), qui n'existe pas en tant que tel hors de ce groupe. L'applicabilité a un rôle essentiel dans l'orientation des travaux de recherche.

- Sa première mission est d'assurer la traduction des besoins des clients (exprimés en fonction d'une valeur d'usage recherchée) dans des termes techniques compréhensibles par la synthèse (c'est-à-dire en fonction des caractéristiques des produits). L'applicabilité va chercher à établir une matrice de correspondance entre propriétés et structure des produits, elle pourra alors donner des cibles à la synthèse qui va travailler sur la voie permettant de fabriquer des molécules présentant les caractéristiques ainsi spécifiées. L'applicabilité a une fonction de traduction et de ciblage des explorations amont en fonction d'objectifs de propriétés d'usage.
- Elle a une seconde mission qui est l'analyse et l'exploration des propriétés fonctionnelles des produits de l'entreprise, pour détecter celles qui sont intéressantes en terme de valeur d'usage pour des clients actuels et potentiels, sachant que les fonctionnalités sont en amont des produits et peuvent ainsi se décliner en différentes applications, dans différents produits. Il est alors possible de valoriser les compétences détenues en recherche autour de la maîtrise d'une fonctionnalité-clé en mettant au point de nouveaux produits. Au-delà, la mise à jour d'une fonctionnalité jusqu'ici inconnue ouvre de nouveaux champs de valeur pouvant amener une redéfinition de la stratégie des BU.

La restauration d'une certaine autonomie de la recherche

Malgré la forte dépendance financière par rapport aux BU, les réformes instaurées par la DS entre 1995 et 2003 ont permis à la recherche de retrouver certaines marges de manœuvre. Ainsi, au-delà d'une position réactive par rapport aux sollicitations des BU, elle est en mesure de formuler elle-même des cibles de recherche en terme de fonctionnalité d'usage porteuse de valeur pour les clients des BU dont elle peut alors espérer influencer les stratégies. Cette capacité à être proactive est cependant contrainte et fragile. La recherche n'a retrouvé qu'une autonomie bien relative, une « autonomie contrôlée » selon le concept paradoxal mis en avant par les travaux de sociologues et de gestionnaires sur le travail des cadres (Appay, 1993 ; Dietrich, 2001 ; pour une synthèse : Flocco, 2004).

Un « déplacement » des sujets de recherche explorés et des savoirs produits

L'applicabilité travaille sur des objets nouveaux : les fonctionnalités, en amont des produits chimiques. Elle mobilise des compétences de physico-chimie - branche de la physique, relativement marginale et récente - sur des questions nouvelles de compréhension des mécanismes d'interaction liant structure et propriétés des produits, dans une visée de prédiction. On n'est pas dans la configuration où la recherche produit des compétences, de façon déconnectée des concepts produits, que l'on essaie ensuite de valoriser. On n'est pas non plus dans une configuration où ce sont les produits qui tirent la recherche et où il n'y a plus de construction de nouvelles connaissances, ni d'élaboration de nouveaux concepts. Au contraire, la recherche explore ici des concepts plus nombreux et plus abstraits, au-delà des produits. Il y a un entretien et une croissance des expertises, des savoirs sont créés sur des domaines qui sont bien identifiés (par rapport à l'exploration aléatoire et à la construction de connaissances non pilotée, dans le modèle de la recherche poussée par la science).

De nouveaux rôles et des compétences requises plus complexes

L'applicabilité appelle des « profils » de chercheurs un peu différents. Le niveau scientifique requis est très élevé : les questions de physico-chimie sont complexes à traiter et les connaissances nécessaires ne peuvent s'acquérir que dans le cadre de la formation initiale et d'un travail approfondi sur ces questions (thèse). Les chercheurs en applicabilité doivent avoir des connaissances suffisamment larges pour travailler sur des fonctionnalités en amont des produits, pour mettre en relation des structures et des propriétés, pour pouvoir discuter avec des chercheurs de synthèse comme d'application. Il faut des individus curieux, qui aiment se poser des questions sur tout et chercher à comprendre le « pourquoi » des choses. Ce sont des profils rares et très recherchés.

De façon générale, pour faire vivre cette interdépendance stratégique, la recherche a besoin de chercheurs qui aient un véritable « profil stratégique », qui soient des « proactifs dans des stratégies collectives ». Ils doivent être capables de proposer aux BU des sujets en argumentant l'intérêt de ces pistes et de ces travaux pour elles. Ils pourront influencer sur les décisions et les stratégies des BU s'ils les entraînent dans des voies riches pour la recherche, ce qui demande d'une part de trouver des arguments que les BU comprennent et qui font « mouche », et d'autre part d'emporter l'adhésion d'un collectif. Un spectre large de compétences est nécessaire pour reformuler les questions des BU, pour traduire et orienter les demandes, pour discuter avec les acteurs de l'aval de façon proactive. Les chercheurs doivent aussi avoir une forte capacité d'apprentissage de façon à accompagner les trajectoires de co-évolution, de co-construction entre les compétences de recherche et les innovations produits auxquelles ils participent. On est là dans la gestion de lignées d'innovation et l'exploitation de rentes d'apprentissage, à la base de l'innovation répétée et intensive (Le Masson, 2001).

Conclusion

Nous nous sommes attachés à caractériser la dynamique des métiers de recherche, dans une entreprise de chimie de spécialités, depuis une trentaine d'années, et ce, en lien avec des transformations plus larges au niveau des enjeux concurrentiels, des stratégies d'innovation, des modes de pilotage et d'organisation de la recherche. Nous voudrions pour conclure insister sur les enjeux soulevés par ces questions. L'étude des mutations des métiers de la recherche et la caractérisation des nouvelles figures du chercheur en entreprise qui en découlent nous paraissent être importantes alors qu'aujourd'hui ce métier subit une désaffection problématique. Cette dernière se perçoit au niveau du système scolaire (avec une baisse des effectifs dans les filières scientifiques, que ce soit dans l'enseignement secondaire ou supérieur), comme au niveau de la situation sur le marché du travail (les industriels

prévoient une pénurie d'ingénieurs et de techniciens dans certains domaines comme les procédés). Elle génère des craintes accrues dans un contexte où des départs en retraite massifs sont à venir et vont poser cruellement la question du remplacement de certains individus et de certains savoirs et savoir-faire critiques. Cette désaffection fait largement écho à des représentations répandues dans nos sociétés, dans lesquelles le prestige attaché au management dépasse largement celui procuré par des fonctions techniques de plus en plus dévalorisées. Elle peut également être liée en partie au décalage entre les stéréotypes qui sont attachés au métier de chercheur (une copie dégradée de la recherche scientifique « fondamentale », une fonction vassalisée au marketing, un simple moment de formation avant d'accéder à des rôles plus valorisants de manager) et la réalité actuelle d'un rôle clé pour orienter et mettre en œuvre les stratégies d'innovation.

Références bibliographiques

- Abernathy W. & Utterback J. (1978), « Patterns of industrial innovation », *Technology Review*, vol.80, n°7, pp.2-9.
- Appay B. (1993), « Individuel et collectif : questions à la sociologie du travail et des professions. L'autonomie contrôlée », *Cahiers du GEDISST*, n°6, pp.57-92.
- Boltanski L. & Thévenot L. (1987), *Les Economies de la grandeur*, numéro des *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, Paris, PUF.
- Boltanski L. & Thévenot L. (1991), *De la justification*, Gallimard, Paris.
- Chapel V. (1997), *La croissance par l'innovation intensive, de la dynamique d'apprentissage à la révélation d'un modèle industriel, le cas Tefal*, Thèse de doctorat de l'Ecole des Mines de Paris, spécialité Ingénierie et Gestion.
- Charue-Duboc F. (2001), « Apprentissage et innovation ; une perspective pour penser l'organisation des métiers de conception », in Dumez H. (ed.), *Management de l'innovation et management de la connaissance*, L'Harmattan, Paris, pp.87-116.
- Charue-Duboc F. & Midler C. (2000), « Renewing Research Management in Project-Oriented Organizations – the case of a global vaccine firm. », in Benghozi P.-J., Charue-Duboc F. & Midler C. (eds.), *Innovation based competition & Design systems dynamics: Lessons from French innovative firms and organizational issues for the next decade*, L'Harmattan, Paris, pp. 221-238.
- Charue-Duboc F. & Midler C. (2001), « Développer les projets et les compétences. Le défi des hiérarchiques dans les métiers de conception », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, 63, pp.12-22.
- Charue-Duboc F. & Midler C. (2002), « L'activité d'ingénierie et le modèle de projet concourant », *Sociologie du travail*, 44 (2002), pp.401-417.
- Dietrich A. (2001), « Vers une autonomie contrôlée ? », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp.143-155.
- Flocco G. (2004), « Le procès de travail des ingénieurs : quelle autonomie aujourd'hui ? », 7^{ème} journée du GDR Cadres, Université de Nantes, Centre Nantais de Sociologie, 25 juin.
- Gaillard J.-M. (1997), *Marketing et gestion de la recherche et développement*, Economica, Paris.
- Hatchuel A., Chapel V., Deroy X. & Le Masson P. (1998), « Innovation répétée et croissance de la firme », *Rapport du programme « Enjeux économiques de l'innovation »*, CNRS, septembre.
- Hatchuel A., Le Masson P. & Weil B. (2001), « From R&D to RID: Design Strategies and the Management of Innovation Fields », 8th *International product development management conference*, Enschede, the Netherlands, 11-12th June.
- Lanciano C., Maurice M., Nohara H., Silvestre J.J. (1999), *Les acteurs de l'innovation et l'entreprise*, L'Harmattan, Paris.
- Le Masson P. (2001), *De la R&D à la R.I.D. : Modélisation des fonctions de conception et nouvelles organisations de la R&D*, Thèse de doctorat de l'Ecole des Mines de Paris, spécialité Ingénierie et Gestion.

- Lenfle S. (2001), *Compétition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont. Le cas d'Usinor*, thèse de doctorat de l'Ecole Polytechnique, spécialité Gestion.
- Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions, Paris.
- Pettigrew A. (1987), "Context and Action in the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, vol.24, n°6, pp. 649-670.
- Pettigrew A. (1990), "Longitudinal Field Research on Changes. Theory and Practice", *Organization Science*, vol.1, n°3, pp. 267-291.
- Sardas J.-C. (1997), « Ingénierie intégrée et mutation des métiers de la conception », *Réalités Industrielles*, février, pp.41-48.
- Sardas J.-C. (2003), « Organisation et pilotage de la dynamique des métiers : vers une nouvelle forme de rationalisation de la conception », Contribution au séminaire de valorisation Stratégies d'innovation et dynamique des processus de conception, ACI travail, Ministère de la Recherche, 30 juin.
- Weil B. (1999), *Conception collective, coordination et savoir, les rationalisations de la conception automobile*, Thèse de l'Ecole des Mines de Paris.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research – Design and Methods*, 2nd Edition, Vol.5, Applied Social Research Methods Series.

UNE TENTATIVE POUR COMPRENDRE LE RAPPORT AU TRAVAIL DES CADRES¹

ERIC ROUSSEL

Résumé : La compréhension du rapport au travail, source intarissable de préoccupations pour les chercheurs en sciences humaines, évolue à mesure que croissent des savoirs fécondés par des tentatives qui visent à cerner un réel qui pourtant se dérobe. Se constitue ainsi une inextricable relation entre penseur, pensé et pensable ; dans ce jeu en va-et-vient se forme un cercle qui s'auto-alimente. Cet article soumet à discussion, sous forme de proposition, une façon possible de comprendre le rapport au travail des cadres. Après avoir rappelé les difficultés apparues de façon récurrente dans l'histoire de la production sociologique ayant pris pour objet d'étude "les cadres", nous tenterons de faire émerger une voie possible qui permette de les surmonter ou, pour le moins, les ayant perçues, d'en atténuer les effets, déplaçant ainsi les orientations de ce qui peut être vu et compris.

1. A propos de quelques difficultés et pièges

Prétendre penser le *rapport au travail* des *cadres* impose de décortiquer ce que dissimule de difficultés l'apparente simplicité de cette formulation. En procédant de façon analytique, nous nous pencherons sur chacune de ces notions afin de faire émerger les pièges que renferme cette tentative. Commençons donc par le premier de ces deux éléments, le *rapport au travail*.

1.1. Un premier point, peut-être un pavé dans la mare...

Le rapport au travail ne se construit pas seulement dans les enceintes de l'entreprise. Sa compréhension impose donc des détours à l'analyse, détours qui entraînent le sociologue là où il cesse, pour un temps, de se déployer, de s'actualiser. On ne peut en effet nier l'influence du système de production sur le rapport au travail ni réduire la compréhension de celui-ci à l'influence de celui-là. Autrement dit, enfermer la compréhension du rapport au travail dans le cadre strict de l'entreprise (comprise en tant qu'entité représentative du monde du travail) reviendrait donc à accorder un pouvoir totalement déterminant au système de production, à l'autonomiser. A l'inverse, comprendre le rapport au travail sans tenir compte du système de production, reviendrait à ne pas tenir compte du cadre dans lequel se déroule la mise en œuvre de l'activité travail. Dans les deux cas, cela signifierait ôter tout pouvoir à la notion de socialisation comprise en tant que processus dynamique d'apprentissage qui fait que les hommes continuent de se produire, parce qu'ils en subissent les influences, à l'intérieur des différents espaces qu'ils traversent. *Appréhender le rapport au travail revient alors à comprendre de quoi sont faits ceux qui l'accomplissent en analysant le contexte dans lequel ils s'y emploient.*

1.2. Une définition problématique

Or, ceux-là même qui le mettent en œuvre résistent aux tentatives qui s'évertuent à les cerner et à les classer. En effet, parcourir la production sociologique concernant les cadres amène face à un premier constat : il semble difficile, pour ceux qui s'y sont confrontés, de définir l'objet cadre. Cette difficulté, récurrente dans le champ de la production sociologique, si elle n'est pas spécifique à la catégorie cadre, s'avère pourtant particulièrement saillante quand il s'agit de penser cet objet. J-E. Humblet² signalait déjà en 1966 l'inadéquation entre la

¹. Cette tentative est celle que nous avons suivie, détaillée et prolongée dans un travail de thèse : *Des cadres dans une société en mutation. Une tentative pour comprendre le rapport au travail des cadres.*

². Humblet J.E., *Les Cadres d'entreprise. France, Belgique, Royaume-Uni*, Editions universitaires, 1966, 258 p.

multiplicité de conditions de travail des cadres et les catégories sociologiques existantes pouvant permettre de les appréhender. Plus tard, L. Boltanski, qui, avec *Les cadres* signe un des ouvrages incontournables qui compte cette littérature, signalera qu'« il n'est pratiquement pas (...) de recherche sur les cadres dont l'exposé ne débute par un discours, souvent embarrassé et confus, sur la « nécessité » de « définir » la population étudiée et sur les obstacles que rencontrent « en ce cas » la délimitation et la définition.³ » A la même époque, G. Groux, en commentant la production de deux autres auteurs dominants dans ce champ, formulera un constat identique. « (...) Ceci montre bien les difficultés d'une approche empirique et théorique du discours des cadres. Avec raison D. Monjardet et G. Benguigui soulignent, au début de leur texte, les difficultés pour le sociologue de bien déterminer la nature de l'objet auquel il est confronté lorsqu'il s'agit des couches moyennes.⁴ » Plus récemment P. Bouffartigue répètera à la fin d'un de ses derniers ouvrages ce même constat... quelque peu désenchanté : « pas plus que d'autres auteurs je n'ai pu éviter d'utiliser en permanence le mot « cadre » : comment échapper à cette difficulté, qui tient à la résistance de cette notion dans la taxinomie sociale, alors même que de toutes parts affluent les signes de sa perte de substance ?⁵ »

Ces auteurs n'ont pas été choisis au hasard, chacun d'eux a marqué de son empreinte la littérature sur les cadres – pour s'en convaincre il suffit de constater la place qui leur est accordée dans l'ensemble des bibliographies la concernant –, tous ont, à leur façon, tenté par leurs approches, d'apporter une réponse à cette difficulté initiale de recherche d'une définition. C'est dire si ce problème de la construction même de l'objet est à la fois crucial, structurant, mais aussi, et toujours, en suspend. En fait, tout se passe comme si *la production sociologique sur les cadres était à la fois déterminée par la prise de conscience de la difficulté de penser cet objet et structurée par la prise de position méthodologique et théorique mise en place pour y faire face*⁶.

Toujours recommencer

La constance de cette difficulté à définir l'objet cadre, difficulté elle-même souvent redoublée de la désignation des risques que comporterait l'évitement d'une tentative de définition, nous incite à prolonger le questionnement des auteurs. Que peut en effet bien signifier l'absence de consensus sur la manière de définir l'objet cadre ? Cette difficulté atteste-t-elle d'une résistance particulière des cadres à se laisser enfermer dans une catégorie ? Renvoie-t-elle à l'insuffisance des indicateurs objectifs mis en place par les statisticiens qui ne permettraient pas de tisser des dénominateurs communs – suffisants – entre les membres de cette catégorie, ce qui serait une autre façon de dire qu'ils diffèrent entre eux plus qu'ils ne se ressemblent ? Stigmatise-t-elle le caractère à la fois structurant et figé des catégories à travers lesquelles ils deviennent des objets d'analyse, ce qui pointerait l'obsolescence des catégories scientifiques et laisserait à penser, par exemple, que les réalités de travail qu'ils rencontrent évoluent sans commune mesure avec les catégories des sociologues qui essaient de les appréhender ? Plus largement, le sociologue n'est-il pas condamné, tel Sisyphe, à reconstruire

³. L. Boltanski, *Les cadres*, Paris, Les Editions de Minuit, 1982, p. 48.

⁴. G. Groux, « Les couches moyennes, l'Etat et le corporatisme en France », *Revue Française de Sociologie*, Avril-Juin 1983, XXIV-2, Editions du CNRS, p. 313.

⁵. P. Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001, p. 233. Plus tôt, le même auteur mettait déjà en garde contre les dangers qu'il y avait à « fétichiser cette catégorie de "cadre" ». P. Bouffartigue, « Les cadres : un groupe social en voie d'éclatement ? », communication aux Journées d'études pluridisciplinaires sur les cadres, LEST-CNRS, Aix-en-Provence, 9 et 10 décembre 1999, p. 9.

⁶. A l'inverse, mais cela correspond comme en négatif à la reconnaissance implicite de cette difficulté à définir l'objet cadre, il arrive assez souvent que des productions, même issues de la sociologie du travail, ne définissent pas les cadres dont elles parlent.

perpétuellement les outils d'un réel qui se dérobe et, sans renoncer à essayer de le comprendre totalement, d'accepter que ces difficultés ne se résolvent ?

1.3. De quelques incontournables

Cette difficulté à produire du consensus sur le contenu même à donner à la notion "cadre" tient en fait, pour partie, à la diversité des paradigmes et cadres d'analyses employés par les sociologues qui ont envisagé de les appréhender. Ces outils théoriques, dont la mise en œuvre est elle-même déterminée par des propriétés qui traversent le champ de la production et qui évoluent dans le temps, ont été mis en relief par des auteurs comme P. Bouffartigue et C. Gadéa⁷. Notre intention n'est certes pas de retracer l'historique des chevauchements de ces paradigmes, mais simplement de pointer, à partir des résultats récurrents qu'ils ont contribué à produire, les difficultés qui ne manqueront pas de se poser pour qui entreprend de penser les cadres.

1.3.1. Différents plus que semblables

Avant les années soixante, il est un ouvrage qui nous semble particulièrement digne d'intérêt, moins pour le discours idéologique qu'il dispense que pour l'importance qu'il accorde à un thème qui sera récurrent dans l'histoire de la sociologie des cadres, il s'agit du livre de P. Alamigeon, *Les cadres de l'industrie française*. L'auteur qui déplore la « prolétarianisation » du patronat issu de la petite bourgeoisie y décrit l'indignation que peut susciter chez les cadres – et aussi ici chez ceux qui les pensent – le sentiment insupportable d'être considéré comme des « salariés comme les autres ». « Ce que nous estimons blessant et révoltant, c'est d'être suspecté comme un malfaiteur, alors qu'à longueur de journée on se bat pour défendre les intérêts de son entreprise ; c'est d'être surveillé comme un enfant lorsque, en toutes occasions, on s'évertue à prendre ses responsabilités comme il sied à un homme.⁸ » Volonté de se démarquer, stratégie de distinction et recherche de reconnaissance d'un particularisme composent autant d'éléments qui, à cette époque, on peut le penser, témoignent à la fois du flou de la catégorie, de son contenu, mais aussi de ses limites avec les catégories voisines. Quoi qu'il en soit, *s'évertuer à estomper le flou dans une volonté de marquer des distances, comptera, pour longtemps, parmi les propriétés de la catégorie.*

1.3.2. Hétérogénéité et ambiguïté de position

Les essais suivants marqueront de leur empreinte le champ de la production, notamment parce qu'ils ouvrent sur une thématique qui connaîtra elle aussi un succès durable, celle – qui s'inscrit dans le prolongement de la précédente – de l'ambiguïté taxinomique des cadres. Dès 1955 F. Jacquin⁹ met déjà l'accent sur l'hétérogénéité du groupe des cadres, mais aussi sur l'ambiguïté de leur position, position tiraillée, écartelée entre les détenteurs des moyens de production et ceux qui les mettent en œuvre. « Il rejette l'hypothèse de la naissance d'une classe spécifique, soulignant les tensions internes au groupe, rattaché aux classes moyennes mais subissant la double attraction du prolétariat et de la bourgeoisie.¹⁰ » Peu de temps avant lui, G. Lamirand, dans *Le Rôle social de l'ingénieur*, avait déjà mis l'accent sur

⁷. Voir en particulier P. Bouffartigue et C. Gadéa, le chapitre « Les sociologies des cadres » in *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000, pp. 26-36, mais aussi et surtout, du dernier auteur cité, *Les cadres et leurs sociologues. Trois paradigmes et une hypothèse*, (Note pour l'habilitation à diriger les recherches en sociologie), Paris, Ecole des hautes Etudes en Sciences Sociales, janvier 2001, 233 p.

⁸. P. Alamigeon, *Les cadres de l'industrie française*, Paris, P.U.F., 1945, p. 82.

⁹. F. Jacquin, *Les Cadres de l'industrie et du commerce en France*, Paris, Armand Colin, 1955, 258 p.

¹⁰. Bouffartigue P. et Gadéa C., *Sociologie des cadres*, op. cit., p. 26.

cette conscience marquée du sceau de l'ambiguïté, conscience d'ingénieurs coincés « entre le marteau et l'enclume », entre « Eux » et « Eux¹¹ ».

1.3.3. Une dilution d'attributs

D'autres chercheurs se pencheront sur les modes de rémunération des cadres et déboucheront, par-là, sur une autre problématique dominante du champ de la production sociologique qui, elle aussi, pointe toute la difficulté qu'il y a à les penser. A. Sales montre, par exemple, comment un principe de rémunération rationnelle inspiré du modèle bureaucratique, tend à être supplanté par une rémunération pour partie déterminée par le principe de direction par objectifs dans les grandes entreprises. Fixer des modalités d'évaluation rigides pour les cadres reviendrait alors à omettre un de leurs traits distinctifs : « le cadre se veut autonome, définissant lui-même son travail et pouvant « développer son poste ». ¹² » Puisque les modalités de rétribution des cadres font partie des attributs qui les distinguent des salariés d'exécution, l'auteur, dans sa conclusion, sera amené à poser la question suivante : « vouloir appliquer aux cadres des méthodes généralement utilisées pour la gestion du personnel d'exécution, ne va-t-il pas à l'encontre d'un mouvement qui fait que sur certains points, ce sont moins les cadres qui se rapprochent des autres salariés (E.T.A.M.) que le contraire ? ¹³ ». Cette thématique du rapprochement des cadres des autres salariés connaîtra elle aussi un important succès¹⁴.

1.3.4. Segmentation, travail...

Quelques temps plus tard, renvoyant dos à dos les analyses sociologiques en termes de professions et celles issues d'orientations marxistes, des auteurs tels que G. Benguigui, A. Griset, D. Jacob et D. Monjardet déploreront le peu d'attention portée au travail réalisé par les cadres. Par ailleurs, les auteurs insisteront de nouveau sur la difficulté à définir cette population en la distinguant nettement des autres salariés¹⁵. Dans une époque proche de la nôtre cette fois, des auteurs inscrits dans un autre courant paradigmatique viendront, d'une certaine façon, enrichir cette tentative de compréhension de l'articulation entre le travail et les cadres. Ainsi, après avoir montré comment la création des cadres s'était opérée autour du pôle des ingénieurs qui avaient su à la fois contrôler l'accès au titre et le protéger par des relations avec l'Etat, C. Dubar et P. Tripier¹⁶, par des « comparaisons internationales », insisteront notamment sur une des spécificités des cadres à la Française, celle d'être « séparés des salariés d'exécution par leur diplôme général et leur fonction hiérarchique¹⁷ » à la différence du modèle allemand, par exemple. Mais, si cette différence et cette homogénéité des cadres pouvaient s'édifier, à la façon des corporatismes, sur la possession d'un diplôme de Grande Ecole, la massification de l'enseignement supérieur et la multiplication des diplômes préparés permettant l'accès au statut cadre viendraient brouiller l'une et l'autre, seules les strates

¹¹. Par allusion au « Eux » et « Nous » de R. Hoggart, *La culture du pauvre. étude sur le style de vie des classes populaires en Angleterre*, Paris, Les Editions de Minuit, 1970, 420 p.

¹². A. Sales, « Des pratiques de rémunération aux politiques de l'emploi. Tendances à la rationalisation de la rémunération des cadres », *Sociologie du travail*, n° 3, 1968, p. 295.

¹³. A. Sales, « Des pratiques de rémunération aux politiques de l'emploi. ... », *op. cit.*, p. 302.

¹⁴. D'autres attributs distinctifs des cadres tels que le salaire (autant dans le montant que dans les modalités de rétribution), l'autonomie dans le travail, un usage libre du temps, les types de retraite, les revendications syndicales, la préservation des risques du chômage, qui, par le passé, participèrent, dans un effort de différenciation à cimenter l'identité symbolique de la catégorie, peuvent-ils encore maintenir des distances nécessaires à l'existence du groupe ?

¹⁵. G. Benguigui, A. Griset, D. Jacob et D. Monjardet, *La fonction d'encadrement*, Paris, La documentation française, 1978, 222 p.

¹⁶. C. Dubar et P. Tripier, *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 1998, 256 p.

¹⁷. C. Dubar et P. Tripier, *Sociologie des professions*, *Idem.*, p. 177.

supérieures des cadres resteraient à l'abri de cette érosion. Finalement, les auteurs concluent à la multiplicité de « niveaux de structuration d'un ensemble de personnes exerçant le même type d'activité et « déclarant leur profession » au moyen des mêmes termes (ingénieur ou cadre).¹⁸ » Les auteurs distingueront trois niveaux du plus homogène (« segment professionnel »), composé d'anciens des Grandes Ecoles, à un groupe (« groupe professionnel ») aux limites floues et mouvantes composé d'ingénieurs, un dernier, enfin, celui des cadres (« catégorie socioprofessionnelle »), est aussi le plus instable ; « les cadres ne constituent plus qu'une catégorie incertaine.¹⁹ »

1.3.5. Cohésion, disparition...

Plusieurs recherches récentes articulant la situation actuelle des cadres à celle de l'évolution de leurs conditions de travail, ont mis en évidence un état de crise des cadres, évoquant, pour certaines, leur « précarisation », la « fin d'une figure sociale²⁰ », et même la « disparition » de cette catégorie sociale. C'est le cas de J. Lojkin qui, à travers différentes variables telles que la nature du contrat de travail, la durée du chômage, l'évolution des carrières, la technicisation, la diversification et la parcellisation du travail des cadres, teste l'hypothèse d'une « précarisation des cadres » et conclut son analyse ainsi : « la crise identitaire du groupe des cadres est une réalité difficile à nier. Mais elle n'annonce nullement pour le moment la disparition de toute forme de cohésion symbolique du groupe.²¹ » Par-là, cet auteur interroge aussi le degré d'existence de la catégorie pour les individus concernés.

Comment parvenir à définir ce par quoi les cadres sont cadres compte tenu de la multiplicité des réalités objectives de travail qu'ils rencontrent ? Comment résoudre une difficile tension entre l'éventail de ces situations et l'unicité d'une appellation – cadre – que cette diversité éclate de l'intérieur ? Ces questions jalonnent la littérature sociologique sur les cadres : « Les apports de la matrice sociologique qui étudie les cadres du point de vue de leur place dans la dynamique des classes et catégories sociales ont été limités par une difficulté constante : à la question : « comment penser à la fois la diversité et l'unité de cette catégorie sociale ? », aucune réponse pleinement satisfaisante n'a été apportée.²² » Les caractéristiques objectives qui les différencient des autres salariés – telles que les retraites complémentaires, le salaire etc. – qui tissent un trait d'union entre des individus et ainsi justifient l'existence statistique d'une catégorie à part entière, leur donnent-elles les moyens suffisants pour leur permettre de se penser en tant que membre appartenant à cette catégorie²³ ?

1.3.6. Inflation de référents nominaux

Les inventions nominales qui accompagnent l'ajustement des hommes aux transformations des modes de production brouillent elles aussi les moyens dont disposent les cadres pour – se – penser. Par-là, elles participent à la recomposition des groupes en

¹⁸. C. Dubar et P. Tripier, *Sociologie des professions, Idem.*, p. 181.

¹⁹. C. Dubar et P. Tripier, *Sociologie des professions, Idem.*, p. 182.

²⁰. Du nom du dernier livre de P. Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale, op. cit.*

²¹. J. Lojkin (sous la dir. de) F. Michon et D. Segrestin, *Vers une précarisation des cadres ? L'emploi l'entreprise et la société*, Paris, Economica, 1990, p. 189.

²². P. Bouffartigue et C. Gadéa, *Sociologie des cadres, op. cit.*, p. 35.

²³. « La qualité de cadre ne détermine pas absolument une définition de l'emploi ni une relation aux titres scolaires aussi rigide que dans le cas des professions tout à fait établies (santé, enseignement, etc...) du fait du jeu sur les « faisant fonction » et les « ayants droit », et il ne semble pas que le recrutement des cadres « autodidactes » se soit tari au profit des diplômés. Cependant la qualité de cadres s'accompagne de suffisamment d'effets (salaire, retraite, indemnités de licenciement, etc...) pour qu'on l'ait retenue dans la classification. » L. Thévenot, « Des cadres moyens aux professions intermédiaires », *Données sociales 1984*, INSEE, p. 552.

déplaçant les limites qui les sépar(ai)ent les uns des autres. Ces séparations étant d'autant plus difficiles à maintenir que ceux qui se rapprochent sont eux aussi touchés par ces réorganisations des procès et par les inventions nominales qui les redoublent.

Ainsi, si les cadres sont éclatés et diversifiés de l'intérieur, ils tendent, dans le même temps, à perdre de leurs spécificités sous le poids des métamorphoses de l'extérieur. Sous le coup d'une diffusion généralisée à l'ensemble du salariat de recompositions plurielles des modes de production, il devient donc de plus en plus délicat de parler de particularisme cadre. La catégorie, dans ce qu'elle peut avoir de spécifique, est donc attaquée sous deux angles, de l'intérieur mais aussi par les transformations de l'extérieur. *En tendant à se diluer et à se dissoudre dans un éclatement de situations singulières, un morcellement, ou un continuum de positions, ces notions structurantes (intérieur, extérieur) perdent de leur pouvoir à produire "du soi" dans l'opposition et la ressemblance.*

1.4. Retenir, avant de le construire, un objet cadre

Les cadres dont nous allons parler²⁴ se concentrent principalement à l'intérieur de deux catégories, l'une composée par les « ingénieurs et cadres techniques des entreprises » (catégorie 38), l'autre par les « cadres administratifs et commerciaux d'entreprise » (catégorie 37), toutes deux appartiennent à l'ensemble du groupe socioprofessionnel des « cadres et professions intellectuelles supérieures » (groupe 3) dans la nomenclature de l'INSEE qui contient quatre autres catégories²⁵. Les raisons de ce choix restrictif peuvent être ramenées à quelques explications. La première, d'ordre pratique, consiste en une réduction des effectifs par souci de ne pas sur-multiplier des réalités et contenus de travail déjà très divers²⁶, la seconde, à orienter ce resserrement autour de ce que P. Bouffartigue et C. Gadéa²⁷ appellent le « noyau historique » des cadres, à la fois incarnation, support, moteur courroie de transmission du « deuxième esprit²⁸ » du capitalisme. De plus, cette figure archétypale du sens commun – cristallisant une idéologie du progrès –, incarnée par ceux que L. Boltanski avait nommé « les plus « cadres » de « cadres »²⁹ », se trouve aujourd'hui sous les feux de l'actualité, feux qui mettent en lumière des repositionnements et des attentes face au travail sans doute inenvisageables une vingtaine d'année plus tôt chez ces populations.

Ce que notre réduction montre surtout, c'est le flou et la porosité entre le groupe composé des deux catégories retenues et celles que nous avons laissées de côté. Les travaux réalisés par L. Demailly³⁰ ou ceux de C. Desmarais³¹, mettent par exemple en évidence les effets, sur les métiers et professions du public, des techniques manageriales importées des

²⁴. Rappelons que cette rétention est celle que nous avons opérée dans un travail de thèse.

²⁵. Les quatre autres catégories appartenant à ce même groupe socioprofessionnel sont : les « cadres de la fonction publique » (catégorie 33), les « professions libérales » (catégorie 31), les « professeurs et professions scientifiques » (catégorie 34) et les « professions de l'information, des arts et des spectacles » (catégorie 35).

²⁶. « Du coup se pose la question de la pertinence de la catégorie : comment retrouver de l'homogénéité parmi des salariés qui ne font plus du tout la même chose ? Comment envisager l'avenir de la catégorie lorsque l'on intègre la diversité des rapports à l'entreprise ? » C. Paraponaris, « Transformations des rôles professionnels et des activités de travail des cadres », Communication aux Journées d'études pluridisciplinaires sur les cadres, *op. cit.*, p. 49.

²⁷. P. Bouffartigue et C. Gadéa, *Sociologie des cadres*, p. 21.

²⁸. L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, 843 p.

²⁹. L. Boltanski, *Les cadres*, *op. cit.*, pp. 463-471.

³⁰. L. Demailly, « La restructuration des rapports de travail dans les métiers relationnels », *Travail et Emploi*, N° 76, 1998, pp. 3-14.

³¹. C. Desmarais, « Quels nouveaux rôles pour l'encadrement des villes ? », Communication aux Journées d'études pluridisciplinaires sur les cadres, *op. cit.*, pp. 95-111.

entreprises privées. Ainsi, certaines de ces inventions nominales qui transforment la fonction d'encadrement, attribut distinctif des cadres, en activité de management et de coaching ou d'animation ne comptent pas pour peu dans cette réduction de l'« incidence affective³² » de l'appellation "cadre" sur les individus qui les endossent. Et puisque ces inventions nominales ne touchent pas exclusivement les cadres, elles aussi contribuent à brouiller les repères structurants qui permettent aux individus de se penser dans l'appartenance et la différence ; en fait, tout se passe comme si l'appellation "cadre" s'éloignait de l'horizon de la nomination.

Cette dernière remarque nous pousse à nous interroger sur l'adéquation des mots (les définitions par exemple) aux choses qu'ils sont censés représenter. Quels problèmes théoriques soulèvent le fait que les cadres que l'on interrogera ne se considèrent pas – pour certains d'entre eux – comme des cadres, ou que ce terme ne signifie rien à leurs yeux ? Les sociologues ne contribuent-ils pas alors à entretenir la croyance dans l'unité de la catégorie des cadres à travers la production de discours qu'ils énoncent à leur encontre, ne parviennent-ils pas à faire exister – pour eux – ce qu'ils désignent ? De même, quel rôle jouent les statisticiens dans la construction de la catégorie, la constitution de cet « artefact statistique³³ » n'amène-t-elle pas à confondre la mesure et le réel ? Plus généralement, *la préoccupation épistémologique qui consiste à se demander si l'on peut penser des individus qui ne se pensent pas avec les moyens que l'on utilise pour les penser renvoie à la nécessité d'une construction de l'objet pour les sciences sociales.*

2. Une proposition pour penser le *rapport au travail des cadres*

Nécessairement tronqué, ce rapide tour d'horizon nous aura permis de faire émerger certains des obstacles et difficultés rencontrés, mais aussi construits, par des chercheurs désireux d'appréhender les cadres. Ces difficultés désignent en fait autant de pièges qui se dressent devant une recherche en mouvement. Les ayant identifiées, nous voudrions à présent proposer une manière d'y faire face. Ainsi, en considérant les risques que comportent les tentations d'une autonomisation du monde du travail, et tout en relevant l'« ambiguïté congénitale³⁴ » de la catégorie, le flou de ses limites et de son contenu, l'absence de consensus quant à une définition à lui donner, mais aussi, en prenant en compte la pluralité de situations de travail, de pratiques, la diversité morphologique de ce groupe social, le déficit de modèles intemporels pour penser "cet" objet, nous avons décidé d'opérer un renversement méthodologique. Confronté à la pluralité de ces difficultés, nous avons opté pour partir du singulier.

2.1. Une première étape

Schématiquement, ce renversement prendra la forme suivante : nous fonderons et établirons notre prétention à comprendre le rapport au travail des cadres en nous appuyant sur l'analyse de quelques entretiens biographiques (en fait au nombre de sept). A partir du suivi à la trace de ces individus, dont on sait, par avance qu'ils deviendront cadres par la suite, quand ils rentreront sur le monde du travail, nous tenterons de comprendre de quoi ils sont faits en analysant chronologiquement les espaces qu'ils ont pu traverser. Essayer donc de comprendre ce qui se sédimente en eux, qui leur permettra de penser et d'agir – par la suite –, en situation

³². A. Supiot, *Critique du droit du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, Les voies du droit, 1994, p. 82.

³³. L. Boltanski, *Les cadres, op. cit.*, p. 48.

³⁴. L'expression a été empruntée à C. Baudelot, R. Establet, J. Toiser et P.O. Flavigny, *Qui travaille pour qui ?*, Paris, Maspero, 1979, p. 222.

de travail. Il ne s'agit en aucun cas de faire de ces individus des représentants paradigmatiques *des cadres*, mais de montrer comment, à partir d'eux, on peut progressivement faire émerger des axes de recherches qui pointeront la diversité des moyens dont disposent les individus pour faire face aux réalités du travail. *Analyser, donc, ce que la culture leur fournit et qui leur permettra de composer avec ce qu'ils auront à faire.* Par ce suivi de cas singuliers, nous tâcherons de faire ressortir des questions qui tendront à un certain degré de généralisation.

Reconstruire, donc, les itinéraires biographiques de sept individus. Suivre le chemin de la « sociogénèse [de leurs] dispositions³⁵ » en empruntant avec eux, sur la base de leurs discours, les espaces qu'ils ont traversés. Décrire, par cette traversée, les logiques qu'ils ont pu intérioriser et les dispositions qu'ils ont pu acquérir. Nous postulons à cet égard que ces dispositions auront d'autant plus de chances de s'inscrire dans les esprits et les corps qu'elles seront le fruit de logiques homologues les unes des autres à l'intérieur des espaces qu'ils rencontreront. Qu'à l'inverse, des logiques distinctes risqueront de déposer au cœur des individus des tensions qui "mèneront leur vie" et contribueront à structurer leur rapport au travail.³⁶ A travers ces cas, il s'agit donc, par touches successives, de remonter au général. « *C'est dans ce que sa personnalité a d'essentiellement social que l'individu est singulier, dans ce qu'elle a d'essentiellement singulier qu'il est social* : telle est la difficulté qu'il s'agit de surmonter.³⁷ » La logique de notre écriture sera donc chronologique et sous-tendue par cet effort d'alimenter une circularité entre le singulier et le pluriel par une contextualisation socio-historique des propos recueillis³⁸.

La dialectique du Même et de l'Autre, un principe de construction des identités

Cette tentative est animée par un principe qui nous servira de trame. Pour le dire schématiquement, nous voyons dans *une dialectique du Même et de l'Autre un principe de construction des identités individuelles*. Si, comme le dit P. Bourdieu, l'« identité [qui] est différence³⁹ », cette différence ne peut s'extraire, dans l'opposition, que sur fond de ressemblance. Aussi, le même et l'autre, le semblable et le différent entretiennent-ils des relations consubstantielles, sorte de relations de réciprocitys inextricables ; quand l'un émerge, l'autre est déjà-là, pour que l'un émerge, l'autre doit être là. Ce *Même* et cet *Autre*, nous les définirons. Pour nous, l'*Autre* se distingue du *Même*. Ceux qui les incarnent diffèrent par leurs systèmes de valeurs (*ethos*), leurs représentations et visions du monde, leurs façons de s'exprimer, de se montrer (*hexis*), l'un et l'autre diffèrent donc aussi, par ce qui, en amont,

³⁵. « Une véritable sociogénèse des dispositions constitutives de l'habitus devrait s'attacher à comprendre comment l'ordre social capte, canalise, renforce ou contrecarre des processus psychiques selon qu'il y a homologie, redondance et renforcement entre les deux logiques ou au contraire contradiction, tension. » P. Bourdieu (sous la dir.), *La misère du monde*, Paris, Editions du Seuil, 1993, p. 1100-1101.

³⁶. En fait, l'analyse de ces individus – en construction – nous permettra de montrer que ces cas extrêmes, faits d'harmonie ou de dysharmonie, ont peu de chances d'apparaître dans la réalité sous cette forme idéale. Mais, et c'est là un point important, nous pensons aussi qu'une forme d'harmonisation entre les logiques propres à chaque espace, favorisant l'acquisition de dispositions, accentuera, du même coup, les chances de produire de la *certitudo sui* en un individu. Cette certitude, on le montrera par la suite, comptant parmi les aptitudes différentielles dont disposent les cadres afin de s'adapter au mieux aux difficultés qu'ils pourront rencontrer dans le monde du travail. Quoiqu'il en soit, d'un bout à l'autre de ces cas, jamais nous ne postulerons une transférabilité mécanique d'un espace à l'autre (schématiquement, de l'enfance au travail) des dispositions acquises.

³⁷. L. Sève, *Marxisme et Théorie de la personnalité*, Paris, Editions Sociales, 1972, p. 290.

³⁸. Plutôt donc de rompre le cercle entre le tout et les parties, convient-il sans doute alors d'entretenir les entrelacs qu'il dessine. Comprendre, dit H.-G. Gadamer, « c'est toujours se mouvoir dans un tel cercle et c'est pourquoi le retour répété du tout vers les parties, et inversement, est essentiel. De plus, ce cercle s'élargit sans cesse, puisque le concept du tout est relatif et l'affectation à des contextes toujours plus grands réagit toujours aussi sur la compréhension du particulier. » H.-G. Gadamer, *Vérité et méthode*, Paris, Edition du Seuil, 1996, p. 209.

³⁹. P. Bourdieu, *La noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Les éditions de Minuit, 1989, p. 9.

constitue ces éventails limités de possibles (*habitus*). Ainsi, dans une première étape, par un jeu de va-et-vient entre les itinéraires biographiques et l'évolution des données contextuelles, tenterons-nous d'appréhender la construction des êtres sociaux en l'insérant dans cette dialectique. *Leur construction s'y abreuve et s'y déploie dans différents espaces.*

Cette logique de construction interrogera par exemple le pouvoir différentiel des familles à "contrôler" la production des leurs (leurs enfants). Cette faculté variant en proportion d'un pouvoir inégalement réparti, d'une famille à l'autre, de distribution – désirée – de leurs enfants sur différents espaces. Nous reconstruirons alors les trajectoires des cas significatifs retenus à l'intérieur de différents espaces : à l'école, dans leur lieu d'habitation, au cœur du domicile, etc., à l'intérieur donc des espaces dans lesquels ils séjournent physiquement. Nous montrerons ainsi que leurs catégories de perception se forment au contact de ceux qu'ils fréquentent et dans l'opposition à ceux qui se trouvent – mis – à distance des lieux qu'ils pratiquent. Mais nous tâcherons aussi de les "suivre" à travers les espaces qui les dépassent, espaces stratifiés de l'organisation de travail de leurs parents, espaces de croyances partagées (ou pas), qui tous permettent le déploiement d'une dialectique du même et de l'autre, et contribuent ainsi à produire des individus singuliers sur fond d'en-commun. Cette première étape, ponctuée d'analyses ciblées sur la construction d'individus, tentera aussi de soulever des questions concernant les cadres, elle s'achèvera arbitrairement là où les cas retenus entreront à proprement parler dans le monde du travail.

2.2. Une seconde étape

La prochaine étape nous entraînera alors dans le monde du travail. Si donc cette dialectique du Même et de l'Autre a besoin d'espaces pour se déployer, et par elle, les individus se construire, il s'ensuit que le processus de création identitaire ne cesse pas avec l'entrée dans le monde de la production. En fait, il y trouve plutôt une seconde jeunesse. Cette seconde étape sera alors pour nous l'occasion de montrer en quoi les conditions actuelles du travail des cadres, permettent d'alimenter ce principe dialectique, cette fois, en interrogeant son pouvoir de construction des identités catégorielles à l'intérieur des métamorphoses des espaces du travail. Il nous incombera alors de préciser ce que nous entendons par *Même* et par *Autre*, cette fois, dans le monde du travail. Ces précisions nous amèneront à décliner les caractéristiques qu'avaient eu en commun – de façon idéale-typique – les cadres et qui les distinguaient des populations salariales avoisinantes (en termes d'attributs de position, de propriétés de position et de prises de position) : place, rôle, fonction dans l'entreprise, fonctions d'encadrement, positionnement syndical, types de carrières, rapport au temps de travail, risques du chômage, etc. *ce par quoi, donc, ils pouvaient se dire cadre et qui les séparait d'autres salariés* ; du même pour eux, et du différent pour les autres.

En effet, la dernière décennie du XX^e siècle aura porté une vive accélération à un redéploiement du paysage global de l'architecture de la production mondiale. Au cours de cette phase de recomposition – qui annonce le triomphe de l'autonomisation par le sommet de l'économie –, des assemblages complexes d'unités de production prennent forme dans des réseaux et constellations – à la fois proches et lointains – qui conditionnent l'organisation du travail. Cet infiniment grand, ce difficilement représentable plane et inonde le quotidien, s'immisce dans les relations sociales les plus ténues, sa transcendance, invisible, ne fait pourtant aucun doute⁴⁰. Ces reconfigurations perturbent, depuis l'extérieur de l'entreprise, les

⁴⁰. Ces constellations, tout à la fois proches et lointaines, insaisissables et pressantes, nous ramènent, d'une certaine façon, à certains des paradoxes de l'existence humaine qu'a pu évoquer J.-P. Sartre dans un commentaire d'un des ouvrages de F. Kafka, *Le Château*. « S'il nous montre la vie humaine perpétuellement troublée par une transcendance impossible, c'est qu'il croit à l'existence de cette transcendance. Simplement, elle est hors de notre atteinte. Son univers est à la fois fantastique et rigoureusement vrai. »

espaces de la production, elles multiplient, pour les individus, les échelles de référence par l'introduction cumulée de hiérarchisations plurielles. Mais, ce redéploiement en extériorité est contemporain d'un autre phénomène qui, cette fois, de l'intérieur, multiplie à son tour les espaces de référence au sein même de l'entreprise. L'organisation de la production se recompose, multipliant les configurations de travail, les chaînes d'interdépendances qui lient entre eux les individus se nouent dans de nouveaux arrangements. Ici, la restructuration des modes de production et une recherche forcenée d'individualisation de la relation salariale contribueront à faire de chaque situation de travail un cas singulier.

Non seulement la prolifération d'espaces – de référence – à l'extérieur, mais aussi à l'intérieur de l'entreprise, jette le doute sur la pertinence de ces séparations, mais plus encore, nous porte-t-elle à interroger le pouvoir structurant de ces micro-mondes sociaux que sont les entreprises. Quand celles-ci, point de butée et ciment de la construction des identités catégorielles, cèdent le pas à un brouillage d'espaces de références aux contours flous, aux hiérarchisations plurielles, quel pouvoir structurant identitaire peut-on leur accorder ? Quand la notion de position perd de son sens théorique et pratique dans un enchevêtrement d'espaces, la possibilité même de se penser au moyen de la place que l'on occupe par les distances qui nous séparent des autres, ne s'affaiblit-elle pas dans cette confusion-prolifération ? C'est donc par cette voie que *nous mobiliserons à nouveau la dialectique du même et de l'autre, et que nous la réinjecterons dans le monde du travail, cette fois en tant que principe structurant les identités catégorielles dans le prolongement des identités individuelles*. Peut-on voir dans cet éclatement de référents la source d'une difficulté majeure chez les cadres à se penser en tant que tel ? Nous tenterons de répondre à cette question en mobilisant la force heuristique de ce principe dialectique à l'intérieur de différents registres.

A titre d'exemple, nous verrons comment le sentiment de leur valeur chez les cadres peut et doit se construire à l'intersection de systèmes de classements qui cumulent des principes de hiérarchisations internes et externes à l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Les reconfigurations plurielles du monde du travail nous amèneront à interroger la présence du pouvoir. En effet, cet emboîtement complexe d'espaces de références cumule les figures du pouvoir, il ne les dissipe pas, il les brouille. Nous tâcherons donc de montrer comment cet enchevêtrement d'espaces perturbe la lisibilité et l'identification du pouvoir, les proches qui gouvernent étant, à leur tour, gouvernés par d'autres. *Quelle crédibilité accorder à un supérieur qui est aussi l'inférieur d'un autre, souvent invisible ?* Mais, cet enchevêtrement n'a pas seulement pour effet d'accroître l'opacité et l'anonymisation du pouvoir, il impose aux cadres de construire, à leur façon, une cohérence globale qui tend à se dissoudre sous le poids de la multiplication des instances de décision. On verra aussi, comment, en restructurant l'espace des positions et, inséparablement, les positions dans l'espace, les tentatives d'ajustement des hommes au procès de production porteront atteinte aux schèmes mentaux produits dans un état antérieur de l'organisation du travail, enjoignant, par-là, les individus à des types d'adaptations d'autant plus coûteux que la spécificité de leur condition tenait à la transfiguration d'un écartèlement taxinomique. Nous montrerons alors comment ces restructurations de l'espace, en étirant des équivalences – qui avaient participé à l'administration de la preuve de leur valeur chez les cadres – entre attributs d'une position, place, prestige et pouvoir, contraindront ces derniers à effectuer un travail de (re)construction des distances qui puisse leur permettre de préserver une existence distinctive, soustraite aux risques de la contagion et du déclassement.

Des processus qui tendent vers toujours plus d'individualisation de la relation salariale, il découle que les individus au travail finissent par ne plus avoir en commun que la singularité de leur condition. A cela, il faut ajouter que les transformations numériques de la catégorie cadre auront joué dans le sens de la confusion. En effet, en passe d'être rejointe par la masse, se banalisant, la catégorie perd ainsi de sa visibilité, pour l'extérieur, mais elle se brouille

aussi de l'intérieur, par une inflation nominale. Morcellement interne et gonflement numérique s'additionnent qui modifient le sentiment de leur spécificité chez les cadres. Ainsi, la prolifération de situations singulières et les transformations statistiques de l'ensemble de la société salariale, (re)dessinent-elles les contours du proche et du distinct chez les cadres, jouant sur les possibilités d'"un-se-penser" dans la différence et la ressemblance. Mais ce ne sont pas là leurs seuls effets. On verra alors comment ces transformations déplaceront sur les individus l'exercice du contrôle, faisant de chacun le porteur isolé de contradictions qui le dépassent. Pourtant, si des découpages fins individualisent la relation salariale et portent atteinte, par-là, aux conditions sociales de production de catégories mentales et, ainsi, nuisent probablement à la consolidation d'identités collectives, il ne s'ensuit pas que cette dissolution affaiblisse nécessairement l'investissement des cadres au travail. En outre, le *continuum* de positions qui semble se dessiner par les effets cumulés de ces transformations, ne doit pas masquer une dynamique souterraine qui, sur fond d'éparpillement généralisé du salariat, extirpe de la masse la rareté. Etablissant ainsi de nouvelles figures attractives sur la base d'attributs parfois impalpables, construisant des frontières à peine perceptibles qui demandent l'entretien et la réactualisation des signes et des preuves de la grâce, ces nouvelles appellations repoussant au lendemain la certitude de leur valeur chez ceux que l'on rebaptise. Ainsi, quand les situations n'ont plus en commun que d'être singulières, la dialectique du même et de l'autre trouve-t-elle de nouvelles formes d'expressions.

2.2. Résumé du parcours et aboutissements, une rencontre

Lors de la première étape, le suivi chronologique (combinaison – articulation des biographies et des contextes) des constructions identitaires par intériorisation successive de logiques d'espaces harmonieuses (ou pas) nous aura permis de montrer comment des tensions et des dispositions pouvaient venir s'établir au cœur des individus, qu'elles les constituent et que par elles, on peut comprendre ce dont ils disposent pour faire face aux conditions actuelles du travail.

Le rapport au travail, tel que nous le concevons, articule et mêle en un tout complexe histoires individuelles et histoires collectives à des environnements en évolution ; au plus intime, ces dimensions sommeillent. De ces enchevêtrements, les individus, ici, *les cadres*, deviennent le lieu d'une rencontre, ils l'incarnent. Le rapport au travail cristallise donc une rencontre entre des dimensions plurielles, il est un point d'intersection qui fait de chaque cadre le siège d'une confrontation d'éléments multiples. *On trouvera donc, parmi ces éléments, des dimensions structurales, certaines composent le décor du monde du travail et renvoient à l'organisation de sa mise en œuvre, mais aussi des héritages catégoriels, ceux qui au cours de l'histoire sont venus alimenter les représentations de ce qu'est un cadre, et des éléments subjectifs, ceux des histoires de vie singulières.*

Le moment n'est pas venu pour nous de présenter les résultats auxquels nous sommes parvenus, l'un d'eux, et non le moindre, nous permettra pourtant d'illustrer un des fruits de la méthode mise en place : il semble que *l'on assiste, dans le monde du travail, à un rendement à la baisse de la dialectique du Même et de l'Autre à produire des identités catégorielles.* Dans tous les cas, nous pensons pouvoir affirmer que de ce rendement à la baisse, on ne peut mécaniquement déduire à un désinvestissement des cadres au travail. Mais alors, affronter les recompositions du monde du travail requiert quelques aptitudes particulières. Pour certains, parmi les cadres, faire face à ces recompositions des conditions de réalisation du travail ne va pas de soi ; "se-faire-face" peut à son tour être source de tensions, son coût psychologique peut être important.

Nous pensons que ces tensions qui s'accroissent sont contenues, et, qu'ainsi, un investissement important au travail perdure – encore – tant que les espoirs professionnels légitimement renfermés à titre de promesse dans la trajectoire (scolaire et professionnelle) des cadres restent encore subjectivement accessibles. Mais, quand les individus prennent conscience de l'impossibilité d'atteindre ces espoirs, de les réaliser, on peut alors assister à des basculements, des changements d'attitudes radicaux (effet de balancier). En fait, cette démarche nous permettra de mettre en évidence quel type d'homme – au sens de dispositions acquises, de facultés d'adaptation, et, plus largement, d'habitus – est le plus à même de composer avec les réalités actuelles du monde du travail. La société fournit-elle aux individus de quoi endosser, au moindre coût, l'idéal de l'homme qu'elle a pour horizon ? Voilà la *question* à laquelle notre travail tentera d'apporter une réponse.

Références bibliographiques⁴¹

- ALAMIGEON Pierre, *Les cadres de l'industrie française*, Paris, P.U.F., 1945.
- BAUDELLOT Christian et ESTABLET Roger, TOISER J. et FLAVIGNY P.O., *Qui travaille pour qui ?*, Paris, Maspero, 1979.
- BENIGUI Georges, GRISET A., JACOB D. et MONJARDET Dominique., *La fonction d'encadrement*, Paris, La documentation française, 1978, 222 p.
- BOLTANSKI Luc, *Les cadres*, Paris, Les Editions de Minuit, 1982, p.526.
- BOLTANSKI Luc et CHIAPPELLO EVE, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, 843 p.
- BOUFFARTIGUE Paul et GADEA Charles, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000, 119 p.
- BOUFFARTIGUE Paul, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La dispute, 2001, 246 p.
- BOURDIEU Pierre, *La noblesse d'état. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Les éditions de Minuit, 1989, 569 p.
- BOURDIEU Pierre (sous la dir. de), *La misère du monde*, Paris, Editions du Seuil, 1993, 1461 p.
- Communications aux Journées d'études pluridisciplinaires sur les cadres, LEST-CNRS, Aix-en-Provence, 9 et 10 décembre 1999.
- DEMAILLY Lise, «La restructuration des rapports de travail dans les métiers relationnels», *Travail et Emploi*, N° 76, 1998, pp. 3-14.
- DUBAR Claude et TRIPIER Pierre, *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 1998, 256 p.
- GADAMER Hans-Georg, *Vérité et méthode*, Paris, Edition du Seuil, 1996, 540 p.
- GADEA Charles, *Les cadres et leurs sociologues. Trois paradigmes et une hypothèse*, (Note pour l'habilitation à diriger les recherches en sociologie), Paris, Ecole des hautes Etudes en Sciences Sociales, janvier 2001, 233 p.
- GROUX Guy, «Les couches moyennes, l'Etat et le corporatisme en France», *Revue Française de Sociologie*, Avril-Juin 1983, XXIV-2, Editions du CNRS, 301-315.
- HOGGART Richard, *La culture du pauvre. étude sur le style de vie des classes populaires en Angleterre*, Paris, Les Editions de Minuit, 1970, 420 p.
- HUMBLET Jean-Emile, *Les cadres d'entreprise. France - Belgique - Royaume-Uni*, Paris, Editions Universitaires, 1966, 258 p.
- JACQUIN François, *Les Cadres de l'industrie et du commerce en France*, Paris, Armand Colin, 1955.
- LOJKINE Jean, «Vers une précarisation des cadres ?», in MICHON François et SEGRESTIN Denis (sous la dir. de), *L'emploi l'entreprise et la société*, Paris, Economica, 1990, 301 p.

⁴¹. Les numéros de page du document communications aux Journées d'études pluridisciplinaires sur les cadres, *op. cit.* sont certainement inexacts, récupérés sur Internet, leur pagination a probablement été modifiée suite à un problème de format.

SALES Arnaud, «Des pratiques de rémunération aux politiques de l'emploi. Tendances à la rationalisation de la rémunération des cadres», *Sociologie du travail*, n° 3, 1968, pp. 291-302.

SEVE L., *Marxisme et Théorie de la personnalité*, Paris, Editions Sociales, 1972.

SUPIOT A., *Critique du droit du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, Les voies du droit, 1994, p. 280.

THEVENOT Laurent, «Des cadres moyens aux professions intermédiaires», *Données sociales 1984*, INSEE, pp. 551-557.

DISCUSSION ANIMÉE PAR CHARLES GADEA

Charles Gadéa

Les trois papiers étaient très intéressants, et je vais essayer de dire l'essentiel des remarques qu'ils m'inspirent. Commençant par Sylvie Deffayet, ma première réaction c'est de me dire qu'on se demande pourquoi un tel sujet n'a pas été étudié plus tôt, la pertinence est tellement grande qu'on se demande pourquoi on ne l'a pas traité plus tôt. Sur le choix, il faut se réjouir. La démarche, telle qu'elle est présentée, me semble aussi très intéressante, parce qu'évidemment, c'est le couple autorité-légitimité qui va être mobilisé tout de suite, l'autorité toute seule n'aurait pas beaucoup de signification. Puisque vous avez demandé des conseils, je me permets de faire quelques suggestions. Je serais peut-être tenté de rapprocher cette question de l'autorité-légitimité d'une thématique sociologique plus générale qui est celle du déclin des institutions, du déclin des grands référents identitaires – comme le dirait peut-être Eric Roussel – c'est-à-dire que les autorités ne vont pas de soi, aucune source d'autorité ne s'impose d'elle-même, peut-être qu'on peut imaginer que ça l'ait été dans le passé, mais en tous cas, il y a des auteurs qui ont travaillé dessus, par exemple F. Dubet et C. Dubar, *La crise des identités*, par exemple G. Dens qui parle lui d'auto-réflexivité, les individus qui construisent leur vie par eux-mêmes, qui deviennent à eux-mêmes leur propre référence, et on pourrait, dans la foulée, ajouter des travaux du genre d'Ehrenberg qui parle de cette façon, pour les individus, d'intérioriser les normes de performances au risque de la dépression et de l'échec, etc. Donc, cette double articulation, les autorités extérieures qui n'arrivent pas à s'imposer d'elles-mêmes et les individus qui intègrent des contraintes multiples.

Ensuite, je prêche toujours la nécessité de la profondeur historique pour asseoir son sujet, c'est une métaphore du bâtiment, il faut des fondations solides pour construire quelque chose, et les fondations d'un phénomène social sont dans le temps et dans l'histoire. Donc, je pense qu'il serait intéressant d'essayer de retracer les étapes des moments de changements de conception de régime des conceptions valorisées, légitimées de l'autorité chez les cadres. Il y a certaines figures qui sautent aux yeux, je ne peux pas vous faire comme ça tout de suite ce travail historique, mais on imagine un auteur qui a été cité dans le papier d'Eric Roussel, c'est André Alamigeon, en 1943 quand il publie sa thèse, qui est très marquée par les conceptions de l'époque, le cadre c'est le chef, il faut qu'il ait une autorité, que les gens lui obéissent, on retrouve ça chez Lamirand dans les années 30, donc, il y a cette figure-là, le cadre c'est en lui-même un chef, un chef qui est en réalité soumis à des autorités qui sont au-dessus de lui, bien sûr, les autorités de l'entrepreneur et du capitaliste.

Et puis ensuite, après la guerre, pendant cette période de modernisation, notamment avec la figure de Servan-Schreber qui est très bien décrite par Boltanski, et là, on a une espèce de psychologie-idéologie rogérienne, l'autorité, ce n'est pas l'autorité autoritaire, mais une forme de leadership doux, mais qui amène les gens à faire ce qu'on attend d'eux de toute façon. Et puis, on aurait la troisième étape que vous analysez, qui serait le moment du manager, une espèce de coach, le jeune cadre serait près à accepter l'autorité de son manager, je dirais, dans une logique de légitimité qui est peut-être une quatrième forme par rapport aux formes classiques de Weber, ce serait une légitimité instrumentale, parce qu'au fond, ce n'est ni

charismatique, ni bureaucratique, ni traditionnel, il veut bien lui accorder une certaine autorité ou un semblant d'obéissance, suivre ses conseils s'il lui en donne, parce qu'il suppose que cela lui sera utile pour sa carrière, et puis c'est tout. Je trouve que ça ressemble à la manière dont Goffman définit et analyse les interactions, le consensus temporaire dans une interaction, c'est-à-dire que, quand on a affaire à quelqu'un, à première vue on va le laisser parler, le laisser se présenter, on va jouer le jeu de l'écouter parce que, au fond, on n'a pas envie de se retrouver dans l'embarras d'une interaction qui tourne mal où plus personne ne sait comme se comporter, et donc, c'est de manière un peu stratégique, calculatrice, ce n'est pas parce qu'on l'aime a priori, mais c'est pour éviter des complications. Et là, on a une espèce d'autorité en se disant « Bon, je lui accorde un début d'autorité, et puis je vais voir, à l'épreuve, s'il est utile, s'il tient la route ou pas. », donc, on a l'impression qu'il y a quelque chose qui émerge de ce côté-là.

Je serais tenté de dire qu'il faut aussi se souvenir de l'idée que la figure du cadre est elle-même peut-être l'émergence historique d'une forme spécifique de légitimité. Cela signifie que l'on passe de légitimité de la propriété et du risque du capitaliste, à l'autorité du capitaliste, parce que c'est lui qui est propriétaire, c'est son entreprise, c'est lui qui commande, et on voit émerger, fin du 19e, à travers la figure de l'ingénieur, la science appliquée à l'industrie, donc, incarnation triomphante avec le taylorisme. Donc, il faut se souvenir que le cadre est peut-être lui-même un figure de la légitimité nouvelle. Et puis, la troisième remarque c'est que, je trouve très intéressante et pertinente cette idée de centrer l'observation sur la dyade manageriale et d'étudier le rapport entre le cadre manager et le cadre non manager, mais je crois que ce serait dommage de laisser de côté l'analyse de l'exercice de l'autorité des cadres auprès des non-cadres, car je crois que c'est la base d'une définition du cadre en tant que potentiellement détenteur de qualités, du coup, cela vous mènerait vers la forme de délégation dont il dispose, la forme de subordination et de délégation que cela suppose, et cela renvoie vers cette idée de contraintes en cascades qui sont exercées par les cadres les uns sur les autres et, enfin, sur ceux qui ne sont pas cadres comme l'analyse fort bien D. Courpasson, quand il parle de cette forme de despotisme qu'on trouve dans les organisations contemporaines.

Ça peut peut-être faire une sorte de transition avec le travail de Lise Gastaldi qui, elle, se situe très explicitement dans l'organisation et dans la manière dont l'organisation exerce justement des contraintes sur des cadres qui étaient jusque-là caractérisés par une très forte autonomie, et ce sont d'ailleurs des papiers qui rentrent tout à fait en interaction, en convergence cumulative avec ce que disait Gaëtan Flocco ce matin sur cette question de l'autonomie mise en cause par les contraintes qui s'exercent du marché sur l'organisation, enfin, ça se présente toujours comme ça, des forces extérieures suprêmes, une sorte d'être surnaturel, le marché, qui va exercer sa volonté sur l'entreprise qui elle-même est une entité sans volonté particulière, enfin, qui se présente comme ça dans les discours, mais qui va par contre exercer des contraintes bien réelles sur les individus. Et, de fait, je dirais que votre papier se tient bien tout seul, qu'il n'a besoin de personne d'autre, il décrit très bien les logiques qui sont en présence. Pour ce papier, mais aussi, pour beaucoup d'autres, je voudrais juste émettre une sorte d'appel ou de vœu, pour que les deux traditions complètement différentes du point de vue historique mais pas du point de vue épistémologique, de la gestion et de la sociologie des professions, finissent par se rencontrer pour de bon un de ces jours, parce que, l'une parle de la gestion des métiers, l'autre de profession, et, bien souvent, elles se tournent le dos, alors qu'il y a des tas de thèmes ou de

situations, où l'on pourrait avoir des fécondations croisées qui seraient très utiles pour tout le monde.

Alors je cite ici, pour votre cas, trois possibilités qui me sont venues à l'esprit, mais il y en a beaucoup d'autres : d'abord, le fait que, historiquement, dans la tradition de la sociologie des professions anglo-saxonnes et au moment de sa première greffe en France, il y avait un débat important qui tendait à poser une espèce d'antinomie ou de tension entre le terme cosmopolitain et le local, à l'homme de la profession, l'homme de l'organisation, conflit de loyauté, conflit d'identification, puisque, soit on s'identifiait à ses pairs, les chercheurs, on cherche leur reconnaissance scientifique sur la base de la qualité de son travail, qualité intellectuelle, ou bien, on s'identifie à l'espace de l'organisation, de l'employeur, et on cherche sa satisfaction, les récompenses qu'il peut donner parce qu'on a été compétent, rentable sans sa logique. Cette antinomie structurelle a nourri beaucoup de travaux de sociologie des professions, et on la retrouve en filigrane dans votre démarche, donc, la gestion pouvait se faire. Je cite aussi des travaux récents de Julia Evetts qui parle des nouveaux discours du professionnalisme pour analyser ce changement tout à fait radical qui fait que le discours du professionnalisme, traditionnellement, est un discours tenu par les professions, et sous-entendu, par les professions les plus prestigieuses, celles qui contrôlent le mieux leur marché. C'est un discours qui tend à justifier leurs privilèges, et, en fait, ce qu'elle appelle, le nouveau discours du professionnalisme, c'est le fait que ce discours est tenu par les employeurs et non pas par les professionnels eux-mêmes pour obtenir d'eux des comportements soumis aux objectifs de l'organisation – alors, pour caricaturer, cela consiste à dire que si vous voulez être des bons professionnels, il faut que vous intériorisiez les contraintes de l'organisation et, en particulier, toutes ces pressions de l'aval, de la clientèle, dont les chercheurs étaient traditionnellement exemptés, et dont on voit bien, dans votre travail, que cela devient de plus en plus fort, je vous cite : « il faut intégrer les enjeux et les contraintes de l'industrie et du commerce », ce qui était typiquement, on pourrait dire, aux antipodes du travail de la recherche – donc, le discours du professionnalisme me paraît proche de ce type de logique. Et je dirais qu'il y a un troisième thème émergent, et qui nous concerne très directement, aussi bien sociologues des professions que chercheurs en gestion, c'est cette thématique des *knowledge workers* de la société de la connaissance, du capitalisme cognitif, et dans lequel, il faut faire la part des discours idéologiques, des modes médiatiques, mais qui contient quand même des enjeux importants aussi bien en terme d'analyses des stratégies de gestion que d'émergence et de transformations des métiers, des professions qui sont concernés. Donc voilà, c'est une invitation que je vous fais et que je me fais aussi à moi-même, il faudrait qu'on s'ignore moins les uns les autres.

Pour Eric Roussel, la démarche me paraît très intéressante et stimulante, mais, je voudrais aller juste à l'essentiel, il me semble qu'il y a un écart, du moins dans la présentation, entre une présentation des grands concepts généraux qui, à moi, me semblent stimulants, brillants, bien posés, et les situations empiriques observables, descriptibles, auxquelles puissent s'appliquer ces questions-là. Et donc, je serais tenté de poser des questions très naïves, très simplistes : quelle est la problématique en termes opératoires, c'est-à-dire, sur quelle sorte de cadres spécifiques sont analysés des aspects de la réalité qui soient spécifiques aux cadres, qui soient donc différents de ceux qui ne sont pas cadres, et ensuite, de quels cadres s'agit-il, dans quels contextes, dans quelles organisations, quelle sorte de travail. Du coup, ça amènerait aussi, vu que la thèse est bientôt finie, quels résultats ça donne. Mais aussi, quel sorte de rapport, est-ce que ce rapport est du type de l'expérience réelle,

vécue, concrète, phénoménologique, ou bien, c'est de l'ordre de la représentation, quand on dit rapport à quelque chose, ça ne spécifie pas tout de suite, si on est dans la représentation ou si on est dans l'expérience. Et puis, quand on dit « travail des cadres », je demanderais aussi : est-ce qu'il s'agit de travail au sens d'activité, au sens de statut, au sens d'attributs qui vont avec le statut et avec l'activité, mais qui ne sont ni l'un ni l'autre, et, dans l'activité, cela fait très longtemps que l'on a identifié une très grande hétérogénéité, voir les travaux de Benguigui et Monjardet sur les emplois du temps des cadres, et donc, on se demanderait : quelle sorte de rapport à quelle sorte de travail ?

Gilles Lazuech

Tout à l'heure j'ai fait allusion à Norbert Elias, sur *La dynamique de l'Occident*, mais je crois qu'on peut revenir un instant sur un autre ouvrage d'Elias, *Individu et société*, je pense qu'on peut croiser l'individu cadre, enfin de compte, comme il se produit et se pense de cette façon-là, et on voit effectivement, que l'espace de l'entreprise n'est pas le seul espace dans lequel un cadre se vit en tant que tel. Et, par rapport à ce que disait A. Grelon tout à l'heure, ça amène à penser en termes de générations, on l'a dit, le cadre n'est pas une figure intemporelle, et, par rapport à ces instances de construction, il y a des générations de cadres qui ne sont pas forcément les mêmes. D'autre part, ces cadres n'existent, individus et société, que dans les espaces qui les font exister, mais ces espaces se transforment. Et donc, en prenant en compte, et c'est ce qu'essaie de faire E. Roussel... comment un cadre se construit, comment comprendre le rapport des cadres au travail, je crois qu'il faut prendre en compte, dans son itinéraire biographique, à la fois la façon dont l'individu se construit en tant que tel, et d'autre part, quels sont les espaces dans lesquels ils se trouvent, et, est-ce que ces espaces correspondent (ou pas) à l'image qu'il a de lui-même en tant que cadre. Et peut-être que le malaise des cadres est lié à un décalage entre les représentations incorporées que les gens ont d'un statut et l'état de l'institution dans laquelle ils sont, qui les oblige à des adaptations possibles ou non. L'autre travail qui se pose alors par rapport à cette "crise" des cadres, c'est de voir les capacités individuelles qu'ont les individus à résoudre l'écart qu'il y a entre les dispositions qui sont les leurs et les situations dans lesquelles ils se trouvent. Ce qui fait que, parler du malaise des cadres en général ne dit pas grand chose sur la façon dont ce malaise existe, s'exprime et se résout pour certains.

Paul Bouffartigue

J'ai des questions pour la première intervenante. En tant que sociologue il y a un certain nombre de questions que je me pose par rapport à ce type d'approche. D'abord, et pour aller dans le sens de C. Gadéa, et pour historiciser ces questions de crise de légitimité, d'autorité, moi, j'ai souvenir d'avoir travaillé sur la montée en puissance du discours patronal sur les cercles de qualités, c'était dans les années soixante-dix, et ça concernait surtout les rapports entre contremaîtres et ouvriers, donc, il faudrait voir si l'on pourrait faire une sorte histoire parallèle des problèmes d'autorité dans le monde de l'encadrement... Deuxièmement, effectivement, le discours qui domine dans un certain temps, c'est de fonder l'autorité ou la légitimité sur les compétences. Donc, toute la question devient... il y a, en même temps, une hiérarchisation sociale de ces compétences, c'est-à-dire qu'il y a des compétences qui sont légitimes pour occuper des postes de manager, et d'autres qui sont légitimes pour être sous la responsabilité du manager. Donc, qu'est-ce qu'on entend par compétences ? Est-ce qu'il n'y a pas des compétences plus générales que d'autres, etc. ? Et quel sont les types de savoirs sociaux qui sont derrière ? Toujours dans cet

effort pour inscrire socialement les enjeux des phénomènes d'autorité, de légitimité, je me pose toujours la question : quels sont les enjeux sociaux de ces phénomènes de rapports d'autorité. Tout à l'heure, on a eu une contribution sur la formalisation des dispositifs d'évaluation, et donc, est-ce qu'on peut oublier ce phénomène quand on s'intéresse aux relations entre le managé et le manager ? Le manager évalue, ou pas ? Est-ce qu'il y a des sanctions positives ou négatives à la suite de cette évaluation ? Dernier point. Moi aussi, je trouve un peu difficile de réfléchir sur ces problèmes sans avoir en même temps inscrit les protagonistes de cette relation d'autorité dans des rapports sociaux, en s'interrogeant, par exemple, sur leur profil social, les rapports de génération, les rapports de genre qui se superposent toujours et donnent toujours sens et enjeux à des rapports qui se présentent comme des rapports interindividuels.

André Grelon

Je voudrais revenir sur le travail de Lise Gastaldi qui me paraît extrêmement intéressant, parce que, justement, il reprend un travail avec une perspective historique permettant de montrer une évolution, à la fois des organisations et du métier au sein de ces organisations. Je ferai référence à certains travaux de chercheurs américains en histoire de la chimie qui ont montré que la place du chercheur évoluait aussi en fonction de l'organisation même que prenait la recherche au sein des entreprises. Et on passait, par exemple, d'une structure extrêmement centralisée de la recherche à des structures décentralisées par divers centres de profits par exemple, c'est le cas des chimistes de Dupont de Neumour. Ma question est donc : est-ce que cette évolution que l'on voit en trois étapes, la dernière n'étant vraisemblablement pas achevée, correspond-elle à ce décentrement ou à ce recentrement des structures de recherche ? La deuxième question. La population qui est sélectionnée est une population d'ingénieurs, de docteurs ingénieurs, et d'universitaires docteurs, alors, une partie d'entre eux reste dans le monde de la recherche et se spécialise, et pour certains, s'enkystent là-dedans, et une autre partie, ripe vers le management. Est-ce que l'origine de la formation est un révélateur de ce que ça va donner par la suite ? Est-ce que, par exemple, l'entreprise continuera à privilégier pour les secteurs de management des gens qui ont une formation d'ingénieurs parce qu'ils sont supposés avoir une capacité à intégrer les questions de management, alors que les chercheurs universitaires, la direction de la D.R.H. considérerait *a priori* qu'ils sont voués définitivement à la recherche, et derrière ça, la question est de savoir si les chimistes, au sein des entreprises chimistes, ont une place éminente, ou s'ils ne sont pas de toute façon voués à rester dans des secteurs marginaux comme cela semble être le cas si on examine un petit peu le mode de fonctionnement des entreprises chimiques... ceux qui sont aux postes de responsabilités ne sont la plupart du temps pas des chimistes.

Hélène Alexandre

J'avais une question à poser à Sylvie Deffayet à propos de l'objet même de votre étude, si j'ai bien compris, c'est la question de l'autorité et de la légitimité par rapport aux jeunes qui rentrent dans les entreprises. Alors, est-ce que c'est lié aux entreprises dans lesquelles vous faites votre étude, ou est-ce que c'est uniquement votre objet d'étude ? Il me semble que dans la réalité la question de l'autorité et de la légitimité dans les entreprises c'est aussi une question collective et que ça ne se joue pas exclusivement dans les rapports interindividuels, entre le manager et le jeune, et qu'en particulier, dans les équipes, il y a de gens plus âgés et du coup, il y a une histoire de l'autorité et de la légitimité dans les équipes qu'intègrent les jeunes quand

ils arrivent. Par ailleurs, implicitement, vous laissez entendre que le manager est manager parce qu'il est plus ancien ou plus âgé que celui qui arrive, or il y a de plus en plus de managers qui en fait, sont des gens très jeunes par rapport aux équipes qu'ils dirigent, et ça, ça repose complètement la problématique de l'autorité et de la légitimité. Sur l'intervention de Lise Castaldi, en fait, c'est plutôt une question à André Grelon que je voulais poser, en tant que spécialiste des ingénieurs en France, est-ce que vous n'avez pas l'impression que dans l'histoire qui nous a été raconté, n'apparaît pas, finalement, peut-être l'élément d'un véritable malaise dans le monde des cadres, c'est-à-dire, un changement de la hiérarchie dans les fonctions cadres ? Un changement dans la hiérarchie ? On est encore aujourd'hui dans la primauté du scientifique et de l'ingénieur, en particulier de l'ingénieur diplômé dans les entreprises, et que ce qui est raconté là, c'est qu'en fait, cette hiérarchie s'est changée et que c'est la fonction commerciale, financière, ouverte sur l'extérieur, qui impose ses nouvelles règles ?

Loup Wolff

J'avais une question très simple à Sylvie Deffayet, puisque vous utilisez les questions de cadre et de manager, moi je voulais savoir ce que vous mettiez derrière cette notion de manager. Parce que cette notion bouge beaucoup d'une entreprise à l'autre, dans une entreprise, ça peut être quelqu'un qui encadre au moins deux personnes, dans une autre, c'est seulement les cadres, et donc, voilà : qu'est-ce qu'un manager ?

Lise Gastaldi

Merci pour les remarques. Je suis d'accord avec C. Gadéa sur les croisements possibles, en fait, il y a toute une partie du papier qui n'est pas là... justement, sur les logiques locales cosmopolitaines et comment ça se traduit dans les systèmes d'évaluation, je n'ai pas eu le temps de le traiter, mais je suis d'accord sur la proximité très forte de ces deux domaines. Sur les remarques d'André Grelon, je vous remercie aussi. Donc, sur les historiens américains, c'est une littérature que j'ai commencé à voir, mais que je n'ai pas encore vraiment explorée. Sur ce que décrit Pap Ndiaye, c'est un peu la même logique effectivement, on passe d'une structure très centralisée à une structure très décentralisée... on pourrait employer les termes de concentration, déconcentration, c'est-à-dire, en termes plutôt de pouvoir. Après, il y a aussi des logiques géographiques, c'est-à-dire que, si le fait de créer des centres éventuellement dans des pays émergents, crée effectivement une modification des rapports de forces et des trajectoires des individus... mais effectivement, il y a un gros glissement depuis un groupe qui était très concentré, avec une fonction recherche très fortement concentrée, donc, un glissement du financement et de contrôle stratégique de la recherche vers des business units qui sont décentralisés et qui sont des entités marchés autonomes (des sociétés anonymes autonomes) qui en fait sont responsables de la totalité de leurs affaires et qui peuvent être coupées par le groupe si elles ne sont pas rentables. Donc, forcément les logiques sont tout de suite très différentes. Donc c'est effectivement la même dynamique. Le troisième modèle en fait est un modèle émergent qui se bat difficilement contre la logique du deuxième, donc, en fait, je ne sais pas trop ce que ça va donner. Sachant qu'en plus les difficultés actuelles du terrain sur lequel je travaille conduisent... enfin, dans les situations de difficultés financières, on revient au deuxième modèle qui est très fort et très prégnant en fait.

Alors, la question des différences de trajectoires et de stratégies D.R.H. de l'origine de la population, c'est-à-dire, qu'ils soient ingénieurs ou purement universitaires,

J'avoue que je ne l'ai pas abordée de front donc, ce n'est pas une question que je me suis posée en allant sur le terrain, mais il faudrait que je le fasse. Mais, très sincèrement, des cadres que j'ai rencontrés, en ayant rencontré beaucoup de personnes de toutes formations différentes, je ne suis pas sûre que ce soit surdéterminant dans leurs trajectoires. C'est-à-dire, que même les derniers que j'ai rencontrés, qui sont plutôt des jeunes universitaires, sont aussi très très en pointe sur tout ce qui est nouvelle fonction de chef de projet, chef innovation, chef de cellules transverses... Dans les évolutions, on est en fait actuellement dans une phase où ils ne recrutent, depuis 5 à 10 ans, que des docteurs, donc les ingénieurs ont aussi une thèse derrière, et donc ça homogénéise aussi un peu la population. Quant aux stratégies R.H., vu la faiblesse de la fonction R.H. dans ce groupe, je pense qu'il faudrait plutôt demander aux managers de la recherche qui sont eux-mêmes des chercheurs, la façon dont ils distinguent ce type de profil. Enfin, pour la place marginale aux chimistes, je serais curieuse de savoir ce qui peut amener une question comme ça, parce qu'en fait, dans le groupe que j'étudie, on a, au contraire, des chimistes qui sont absolument tout puissants. C'est déjà un groupe qui ne recrute que des chimistes, et il y a eu des recrutements plus récents de physiciens et ils sont totalement marginalisés. Et donc, en gros, la qualification chimiste à l'entrée est vraiment la porte d'entrée à l'accès aux plus hautes fonctions. Enfin, ce qui rentre maintenant, en effet, ce sont des élites manageriales internationales, mais jusqu'à il n'y a pas très longtemps, ils arrivaient jusqu'aux fonctions de direction générale avec une pure formation en chimie. Mais en tous cas, merci pour vos remarques.

Eric Roussel

Je voudrais répondre brièvement aux cinq questions de Charles Gadéa. Les cadres que j'étudie, en gros, se sont ceux qu'on appelle les plus cadres des cadres, les ingénieurs et les commerciaux des entreprises privées. Je voudrais vous parler très rapidement des résultats auxquels je suis parvenu qui sont aussi des questions auxquelles ces concepts me permettent de répondre : comment, par exemple, une faculté différentielle à l'introspection permet aux individus de mieux passer l'étape de l'entretien individuel d'évaluation, comment certains parviennent à travailler dans des relations faites de coopération-concurrence, et, à chaque fois, comment d'autres n'y parviennent pas, comment certains parviennent à endosser les nouvelles figures du pouvoir ? Tout cela créant des tensions, ou, à l'inverse, permettant à chacun de ceux qui parviennent à dépasser ces difficultés, accroissent en eux le sentiment de leur valeur. Très rapidement, un des résultats auquel je suis parvenu, c'est que la représentation de l'homme qui est sous-jacente à la production de la littérature manageriale est probablement la plus éloignée de celle qui permettrait d'atteindre l'idéal qu'elle dessine. Donc, un homme désaffilié, autonome, etc. c'est peut-être celui-là qui est le moins à même de faire face aux "réalités" du travail des cadres au quotidien.

Sylvie Deffayet

Merci aussi pour les nombreuses questions et suggestions. Je vais commencer par celles de Loup Wolff et D. Alexandre qui sont pour moi les plus simples et les plus courtes en termes de réponses. Pour moi, le manager, c'est quelqu'un qui a une responsabilité hiérarchique directe d'au moins deux personnes. Ensuite, on parlait de l'âge des managers, forcément, dans mon échantillon, les managers sont plus âgés que les gens qu'ils ont à manager. Je dis forcément, parce qu'ils sortent d'école, mais quelques fois, on a des différences d'âges très ténues. J'ai une dyade où il n'y a que trois ans de différence, en faveur du manager. Et c'est intéressant de voir qu'avec

trois seulement de différences, il y a un cap, en termes de représentations assez étonnant, notamment autour de l'engagement... Ensuite, concernant la question autour des compétences. Je ne suis pas sûre d'avoir bien compris la question, voilà comment je l'ai interprétée. Fonder la légitimité sur les compétences ! Mais, sur quelles compétences ? Quelles compétences sont attendues chez le manager ? Pour l'instant, dans l'état actuel et modeste de mes investigations, c'est aussi relayé par tout le discours de l'entreprise terrain, tout se passerait comme si, pour les managers comme pour les managés, la différence se ferait sur une espèce de... vous avez utilisé le mot coach, c'est un mot qui revient souvent, le mot mentor aussi... les compétences sur l'accompagnement et sur le savoir-être. C'est-à-dire, qu'en gros, le manager ne se bat plus sur la compétence technique, sur la capacité de synthèse, mais sa valeur ajoutée, telle qu'il la décrit, c'est : « Je vais lui montrer comment se comporter. », avec des dérives et des questionnements assez intéressants derrière.