



SOMMAIRE SUR

LES ACTES DES JOURNEES D'ETUDES

SCIENTIFIQUES PLURIDISCIPLINAIRES

SUR LES CADRES

JEUDI 9 DECEMBRE (APRES MIDI) & VENDREDI 10 DECEMBRE 1999

CETTE MANIFESTATION A ETE ORGANISEE AVEC LE SOUTIEN DE LA FORMATION PERMANENTE DU CNRS MARSEILLE

TABLE DES MATIERES

CONTRIBUTION TRANSVERSALES AUX JOURNEES	15
INTRODUCTION GENERALE AUX JOURNEES	
“ LES CADRES : UN GROUPE SOCIAL EN VOIE D’ECLATEMENT ? ”	
PAUL BOUFFARTIGUE	17
LA CRISE D’UN SALARIAT DE CONFIANCE	
PAUL BOUFFARTIGUE	21
LES SCIENCES SOCIALES ET LES “ CADRES ” : REGARD RETROSPECTIF	
MARC MAURICE	31
LES RELATIONS CADRES-ENTREPRISES SUR LA VOIE D’UN DIVORCE	
GERARD REGNAULT	39
RETOUR SUR “ L’INVENTION ” DES CADRES	
ANDRE GRELON	47
THEME 1	
TRANSFORMATIONS DES ROLES PROFESSIONNELS ET DES ACTIVITES	
DE TRAVAIL DES CADRES.....	49
Introduction	
Claude PARAPONARIS	51
LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES : VERS UNE AUTONOMIE	
CONTROLEE	
ANNE DIETRICH.....	55
I – ARTT ET EROSION DU STATUT CADRE	56
1.1. Un processus de normalisation juridique de la catégorie cadre.....	56
1.2. Un nivellement des différences entre cadres et non cadres	57
1.3. Vers une nouvelle catégorisation des cadres	58
II – ARTT ET RATIONALISATION DU TRAVAIL DES CADRES.....	58
2.1. Un renforcement du contrôle des cadres	59
2.2. Une rationalisation du travail des cadres	59
2.3. L’émergence de segments professionnels homogènes	60
III – ARTT ET EVOLUTION DES FONCTIONS CADRES.....	61
3.1. Un renforcement du rôle managérial de l’encadrement	61
3.2. Formalisation de l’action organisée et capitalisation du savoir	62

Conclusion	63
ENTRE CONQUETE ET PIEGE : LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES DANS LES ENTREPRISES PIONNIERES JACQUES BOUTEILLER ET PAUL BOUFFARTIGUE	65
I – LES RAISONS D'UNE CRISE DE CONFIANCE	67
II – UN GOUT D'INACHEVE.....	68
III – UNE EXCEPTION RICHE DE SENS.....	71
LES CADRES, ACTEURS ET OBJETS DU CHANGEMENT. LE CAS D'UNE GRANDE ENTREPRISE DE RESTAURATION COLLECTIVE CHRISTELE DONDEYNE.....	75
Introduction	76
1. Les cadres intermédiaires déstabilisés par le changement organisationnel dans l'entreprise ?	76
2. L'encadrement intermédiaire : l'articulation problématique des politiques du siège avec l'univers des employés.	77
3. L'effet des nouvelles politiques sur les modes d'engagement dans l'entreprise.....	78
I – LES AMBIVALENCES DE LA RATIONALISATION : UNE PROFESSIONALISATION QUI FAIT LE DEUIL DU METIER ?	79
II – LE COLLECTIF DE TRAVAIL, UN ATOUT OU UNE CONTRAINTE ?.....	80
III – L'INCERTITUDE AU CŒUR DE LA RELATION D'EMPLOI ?	82
Conclusion	84
QUELS NOUVEAUX ROLES POUR L'ENCADREMENT DE LA VILLE ? CELINE DESMARAIS	89
I – LES APPROCHES DES ROLES DE L'ENCADREMENT PUBLIC : DU MODELE BUREAUCRATIQUE AU MODELE MANAGERIAL.....	90
1.1. L'approche par la littérature des rôles de l'encadrement des villes	91
1.1.1. <i>L'approche prescriptive opposition dos à dos deux modèles d'encadrements ..</i>	91
1.1.2. <i>Des approches descriptives contradictoires</i>	92
1.2. Analyse exploratoire : la construction des rôles de l'encadrement dans deux contextes très différents	93
1.2.1. <i>Une enquête exploratoire dans deux villes françaises.....</i>	93
1.2.2. <i>Une grille d'analyse des rôles de l'encadrement</i>	93
II – LES EVOLUTIONS DES ROLES DE L'ENCADREMENT DANS LES VILLES.....	94
2.1. Un modèle d'encadrement traditionnel qui est amendé dans les deux villes de l'enquête	94

2.1.1. <i>Un modèle instaurant l'auto pilotage des services</i>	95
2.1.2. <i>Les rôles traditionnels de l'encadrement</i>	95
2.1.3. <i>Des évolutions du modèle traditionnel</i>	96
2.2. L'émergence d'un modèle stratégique d'encadrement à Bétaville	97
2.2.1. <i>L'apparition de nouveaux rôles de l'encadrement</i>	97
2.2.2. <i>La prégnance du grade dans la conception et la construction des rôles de l'encadrement</i>	98
Conclusion	100

LA MESURE DU TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES : CAS D'EXCEPTION OU MIROIR GROSSISSANT DES METAMORPHOSES DU SALARIAT ?

JEAN LOJKINE ET JEAN-LUC MALETRAS	103
--	-----

I – PROBLEMES SPECIFIQUES DES CADRES OU PROBLEMES TOUCHANT UNE PARTIE DU SALARIAT ?	107
--	-----

II – MESURES DU TEMPS DE TRAVAIL, MESURES DE L'EFFICACITE DU TRAVAIL ET MESURES DE LA COMPETITIVITE	111
--	-----

III – TEMPS DE TRAVAIL, ORGANISATION DU TRAVAIL ET RELATIONS DE CONFIANCE	112
--	-----

PENSER LA PRODUCTIVITE DU TRAVAIL IMMATERIEL ET QUALIFIE ?

XAVIER BARON 115

I – POUSSER LES CADRES VERS UN PRODUCTIVISME TAYLORIEN ?	116
---	-----

II – QUELQUES PISTES ORGANISATIONNELLES EN DEBAT	118
---	-----

2.1. Une première réponse structurelle mais souvent chronophage : la gestion par projet	118
2.2. Revoir les réflexes d'économies sur les fonctions supports	118
2.3. Constituer des binômes de responsables à parité ou junior/senior	119
2.4. Procéder au décompte de la durée du travail	120

III – QUATRE CONVICTIIONS SUR LES CONDITIONS D'UN MEILLEUR RENDEMENT DU TRAVAIL DES EXPERTS ET CADRES PRODUCTEURS	121
--	-----

3.1. Passer du décompte des absences à une mesure des contributions, au delà des présences.....	121
3.2. Parier sur le développement de "collectifs de travailleurs intellectuels"	122
3.3. Les conditions de la sélectivité des investissements comme de la valorisation des productions intellectuelles.....	123
3.4. Vers une ergonomie cognitive des espaces, conditions de travail et équipements des travailleurs immatériels.....	125

Conclusion	126
-------------------------	-----

LES CADRES COMMERCIAUX FACE A LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL DANS LE SECTEUR BANCAIRE

ELISABETH BRUN	129
I – L’EVOLUTION DES POLITIQUES DE GESTION DE LA POPULATION CADRE DANS LA BANQUE.	131
1.1. Les caractéristiques des cadres de la banque	131
1.2. La difficile coexistence entre cadres autodidactes et jeunes diplômés	132
1.3. Le nouvel impératif de mobilité	133
II – LA MODIFICATION DU RAPPORT AU CLIENT ET SON INCIDENCE SUR LE TEMPS DE TRAVAIL	134
2.1. La place centrale de la fonction commerciale.....	134
2.2. Le “ client roi ” et le “ banquier valet ” ?	135
III – QUELLE REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL POUR LES CADRES DE LA BANQUE ?	136
3.1. L’élasticité du temps de travail des cadres	136
3.2. Les cadres et le recours au temps partiel	137
3.3. Les cadres et la réduction collective du temps de travail	138
Conclusion	139
THEME 2	
INSERTION PROFESSIONNELLE , CARRIERES ET CHOMAGE DES CADRES	141
Introduction	
Paul BOUFFARTIGUE	143
LA CARRIERE DES CADRES A L’EPREUVE DES DISPOSITIFS DE GESTION. DES MECANISMES DE SEGMENTATION CONTRAIGNANTS. FRANÇOISE DANY	149
I – UNE APPROCHE POST-MODERNE DE LA CARRIERE RESOLUMENT OPTIMISTE	150
II – DES CARRIERES TRIBUTAIRES DE PRATIQUES DE GESTION ET DE LOGIQUES DE SEGMENTATION QUI S’IMPOSENT AUX CADRES	151
2.1. L’idée de promesse autour de la carrière	151
2.2. La promesse de carrière objective	152
2.3. La promesse d ‘employabilité	153
2.4. La promesse de carrière subjective	153
2.5. La promesse en matière d’employabilité	155
Conclusion	155
Annexe 1	156
Annexe 2	157

MAOÏSTES ET BANQUIERS MARNIX DRESSEN	161
I – LA REPULSION DES MAOÏSTES POUR LES CADRES ET POUR LA BOURGEOISIE	162
II – LA BANQUE, ROYAUME DE LA MOBILITE SOCIALE ASCENDANTE	165
Conclusion.....	168
DU DIPLOME UNIVERSITAIRE AUX EMPLOIS DE CADRES JEAN-LUC PRIMON ET A. FRICKEY.....	173
I – L’INSERTION DES DIPLOMES DU SUPERIEUR DANS LES ANNEES 90.....	174
II – LE CLASSEMENT STATISTIQUE DES SITUATIONS D’EMPLOI.....	176
III– LES EMPLOIS DE CADRES A BAC+5	178
3.1. L’insertion des diplômés d’un bac+5	178
3.2. Fonction d’emploi, famille professionnelle et activité économique de l’établissement	179
3.3. Les conditions d’exercices et le contenu de l’activité	181
LA RECHERCHE D’EMPLOI DES CADRES / UN SURINVESTISSEMENT SANS ILLUSIONS ? SOPHIE POCHIC	185
I – LA LOGIQUE DE L’HONNEUR FACE A LA LOGIQUE COMPETENCES.....	186
1.1. Le bilan de compétences ou comment retrouver confiance en soi	186
1.2. Logique de l’honneur ou logique de l’ingénieur ?	187
1.3. La reconversion ou le difficile transfert des compétences.....	188
1.4. L’indépendance ou comment retrouver l’illusion de la stabilité.....	189
II – LES MODES DE LA RECHERCHE D’EMPLOI : LE RESEAU AVANT TOUT ?	190
2.1. Les annonces : le recrutement à distance favorise la discrimination	191
2.2. Les gens du privé jugent le système public d’emploi	191
2.3. Il y a réseau et réseau : la redécouverte des liens faibles	192
Conclusion : La fin de l’illusion de l’homogénéité de la catégorie.....	193
Annexes	194
DE LA DISTINCTION NON CADRE/CADRE A LA SEGMENTATION ENTRE CADRE A POTENTIEL ET CADRE-DIRIGEANT CHRISTOPHE FALCOZ.....	197
I - DEUX MANIFESTATIONS DE L’ECLATEMENT DU STATUT DE CADRE EN FRANCE :	198
1.1. La crise des organisations catégorielles :.....	198

1.1.1. <i>Massification et dévaluation du titre</i>	198
1.1.2. <i>Le chômage des cadres</i>	199
1.1.3. <i>Brouillage des système de représentation</i>	199
1.1.4. <i>Désillusion et déclassement : l'exemple des conflits individuels du travail</i>	200
1.2. <i>La segmentation par le potentiel des populations de cadres</i> :.....	200
1.2.1. <i>L'affectation inégale des dispositifs de GRH comme indicateur de l'intensité de segmentation</i>	201
1.2.2. <i>Portrait des cadres à potentiel au sein des grandes entreprises en France</i>	202
II - DES CADRES A POTENTIEL : MANAGERS LABELISES ET FUTURS CADRES-DIRIGEANTS	203
2.1. <i>La gestion d'un effectif-noyau défini par un label réversible</i> :	203
2.1.1. <i>Détection / attribution du label "à potentiel", réversible du "label" et secret</i>	203
2.1.2. <i>Segmentation du marché interne du travail des cadres</i>	204
2.2. <i>La gestion des remplacements et des successions aux postes-clés</i> :	204
2.2.1. <i>L'objectif de détection / préparation des futurs dirigeants</i>	204
2.2.2. <i>Le " passage cadre-dirigeant " et la promotion interne</i>	205
Conclusion	205
LES DEUX VISAGES DU DOCTEUR	
VINCENT MANGEMATIN	209
I - LA CARRIERE DES DOCTEURS ET LE FONCTIONNEMENT DE LA COMMUNAUTE ACADEMIQUE	210
1.1. <i>Garantie de l'emploi, marché interne et carrière</i>	210
1.2. <i>L'insertion des docteurs : un contrat implicite ?</i>	211
1.3. <i>La rupture du contrat implicite</i>	212
1.4. <i>Portées et limites de l'analyse</i>	213
Conclusion de la première partie	214
II - LA DIFFUSION DES CONNAISSANCES	215
2.1. <i>La circulation de la connaissance interindividuelle</i>	215
2.2. <i>La circulation des connaissances inter-organisationnelles</i>	216
2.3. <i>La circulation des connaissances entre générations</i>	217
Conclusion	217
THEME 3	
LA FEMINISATION DES CADRES	221
Introduction	
Anne-Marie DAUNE-RICHARD	223
LA CATEGORIE DES CADRES A L'EPREUVE DE LA FEMINISATION	
J. LAUFER ET A. FOUQUET	229

I – UNE FEMINISATION DIFFERENCIEE DU GROUPE DES CADRES	230
1.1. Les femmes sont rares aux postes de direction	230
1.2. Une ouverture différenciée des différents secteurs d'activité aux femmes dirigeantes.....	231
II – TRANSFORMATIONS DES PROFESSIONS ET FEMINISATION.....	232
2.1. Un modèle de carrière "au masculin" à l'épreuve de la féminisation.....	233
III– LA FEMINISATION DES CADRES ET DES INGENIEURS : ENTRE DIFFERENCES ET INEGALITES.....	235
3.1. La construction des inégalités.....	235
3.2. Une relativisation de l'effet diplôme	236
3.3. Carrière et division sexuelle du travail familial	236
3.4. Les politiques de gestion de carrière entre production de la différence, production de l'égalité et organisation de la rareté.....	238
3.5. Comment se construit le plafond de verre : l'accès aux sphères dirigeantes	240
3.6. Le coaching et le mentorat.....	242
3.7. La mobilité professionnelle et géographique	242
Conclusion.....	243
LES MYSTERES DE L'ESCALIER INVERSE : ELEMENTS POUR UNE INTERPRETATION WEBERIENNE CHARLES GADEA	249
I – UNE SURPRENANTE REUSSITE PROFESSIONNELLE DES PERES	250
II – LES PISTES D'INTERPRETATION.....	253
III– LES CADRES ET LA RATIONALISATION DE LA VIE	255
Conclusion : Les cadres comme figure emblématique de la rationalisation de la vie ?	257
Annexes.....	261
LA FEMINISATION DE LA PROFESSION D'INGENIEUR : UNE COMPARAISON FRANCE/ALLEMAGNE CATHERINE MARRY	265
I – DES AVANCEES PLUS PRECOCES ET PLUS IMPORTANTES DES FRANCAISES DANS LES ETUDES SUPERIEURES, EN PARTICULIER DANS CELLES D'INGENIEUR.....	266
1.1. Des françaises plus diplômées.....	266
1.2. Les françaises sont plus nombreuses dans les professions supérieures	267
1.3. Un " coût de la transgression " plus élevé en Allemagne	268
II – QUELQUES PISTES D'INTERPRETATIONS.....	269
2.1. Le niveau sociétal.....	269

2.2. Le niveau des professions : modalités de recrutement et d'exercice.....	272
2.3. Trajectoires individuelles	272
Conclusion.....	273
LES COUPLES A DOUBLE CARRIERE : LES APPORTS D'UNE ANALYSE EN TERMES DE REGLES D'ECHANGE HELENE CHALLIOL ET ALAIN ROGER.....	277
Introduction	278
I – LES COUPLES A DOUBLE CARRIERE	278
1.1. Quatre phases dans l'analyse des couples à double carrière.....	278
1.2. La définition des couples à double carrière	278
II – SOURCES DE CONFLIT ET DE SATISFACTION DANS LES COUPLES A DOUBLE CARRIERE.....	279
2.1. Les sources de conflit dans les couples à double carrière.....	279
2.1.1. <i>Les conflits liés aux rôles assignés à chaque sexe</i>	279
2.1.2. <i>Les conflits entre les rôles professionnels et familiaux</i>	280
2.2. Les sources de satisfaction dans les couples à double carrière	281
2.2.1. <i>Le soutien entre les conjoints</i>	281
2.2.2. <i>Egalité ou équité dans les couples à double carrière</i>	281
III – LES INTERACTIONS DANS LES COUPLES A DOUBLE CARRIERE.....	282
3.1. Les approches en termes de ressources comparées	282
3.2. Les approches en termes d'échange social.....	283
3.2.1. <i>Les théories de l'échange social appliquées à la dyade conjugale</i>	283
3.2.2. <i>Les approches dynamiques de l'échange social</i>	283
IV – LA REPARTITION DES ROLES DANS LES COUPLES A DOUBLE CARRIERE : UNE ANALYSE EN TERMES DE REGLES D'ECHANGE	284
4.1. La répartition des rôles dans les couples à double carrière.....	284
4.2. Proposition d'une typologie.....	284
Conclusion.....	287
LA FEMINISATION DES CADRES : LA CONSTRUCTION DES ITINERAIRES PROFESSIONNELS VERS LE POUVOIR FREDERIQUE PIGEYRE.....	291
Introduction	292
I – LES PRINCIPAUX APPORTS DE LA LITTERRATURE	292
1.1. La carrière : un compromis entre une volonté individuelle et des circonstances organisationnelles favorables	292
1.2. Les spécificités des carrières des femmes	292

II – UNE APPROCHE EMPIRIQUE : DES ITINERAIRES DE FEMMES	293
2.1. Des itinéraires construits en fonction de médiations variées	293
2.2. Le jeu ambigu des organisations : entre piège et opportunité.....	296
III – QUELLES PERSPECTIVES D'EVOLUTION ?	299
Conclusion	299

THEME 4	
FORMES DE CONSCIENCE SOCIALE ET EVOLUTION DU SYNDICALISME	
CADRE ?	301

Introduction	
Robert TCHOBANIAN	303

LA REDEFINITION DE LA RELATION D'EMPLOI DU CADRE : UNE ANALYSE A	
PARTIR DU CONTENTIEUX PRUD'HOMAL	
YVES LIVIAN	309

I – L'ACTIVITE PRUD'HOMALE CONCERNANT L'ENCADREMENT QUELQUES ELEMENTS.....	310
---	------------

II – LE CONTENTIEUX DU LICENCIEMENT : EFFICACITE ET LOYAUTE	312
--	------------

2.1. Un cadre “ performant ” jugé sur ses résultats... et ses comportements	312
2.2. Les nouveaux contours de la faute	314

III – PISTES DE REFLEXION	316
--	------------

EVOLUTION DES CADRES ET ACTION COLLECTIVE	
MARIE-ODILE PAULET	319

I – OUI LE MONDE DES CADRES A CHANGE.....	320
--	------------

II – UN NOUVEAU REGARD.....	322
------------------------------------	------------

III – QUELLE ACTION COLLECTIVE, QUEL SYNDICALISME ?	326
--	------------

"DES CLASSES MOYENNES" AUX "NOUVELLES CLASSES" : LA PLURALITE DES	
"PRINCIPES D'ACTION"	
GUY GROUX	329

I – DES "CLASSES MOYENNES" A L'INGENIEUR : UNE LUTTE D'HEGEMONIE	330
1.1. Un passé prégnant	330
1.2. Du triomphe au déclin de l'ingénieur	332
II – ENJEUX CULTURELS ET CONFLITS DANS L'ETAT	335
2.1. Les enjeux culturels.....	335
2.2. L'Etat un champ de luttes.....	336
LES CADRES DANS LES LUTTES SOCIALES RECENTES : QUELQUES REFLEXIONS	
MICHEL DONEDDU	339
I – DES ACTIONS DE SOUTIEN AUX LUTTES SPECIFIQUES DE CADRES.....	339
II – MOBILISATIONS POUR LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL.....	340
III - ...ET POUR DES ALTERNATIVES AUX RESTRUCTURATIONS FINANCIERES.....	341
IV – L'EXTENSION DU TAYLORISME AU TRAVAIL INTELLECTUEL.....	342
V – DES TENSIONS DANS LE TRAVAIL QUI INTERPELLENT LES CADRES.....	343
VI – DES ATTENTES A PARTICIPER AUX DECISIONS POUR DONNER UN SENS AU TRAVAIL.....	344
VII – LE STATUT DES CADRES : QUELS ENJEUX ?	345
VIII – ET LES CADRES DEMAIN ?	346
LE SYNDICALISME CADRE A LA SNCF ENTRE CONTINUITE ET RUPTURE IDENTITAIRE	
CHRISTOPHE CAUCHON	349
Introduction et éléments de problématique	350
I – CADRES ET CHEMINOTS.....	354
1.1. Structures et dynamique de l'espace " cadre "	354
1.1.1. <i>L'accès à la catégorie par la promotion...</i>	354
1.1.2. <i>Les rapports aux métiers et à l'entreprise.....</i>	355
1.1.3. <i>La modernisation de la SNCF : Une tension traverse l'ensemble du</i> <i>corps social cheminot.....</i>	355
1.2. Formes traditionnelles du syndicalisme cadre cheminot entre continuité et rupture	356
II – 1992-1996 : D'UNE CONVERSION IDENTITAIRE DIFFICILE A UNE SOLIDARISATION	
TEMPORAIRE	356
2.1. Un espace professionnel segmenté dans une entreprise en mutation	356
2.1.1. Les " techniciens " et les " cadres de proximité "	357
2.1.2. Les " managers " et les " cadres en devenir "	358

2.2. L'incertitude croissante génère une radicalisation de l'encadrement.....	358
2.3. Rapports de force et évolutions stratégiques des OS de cadres	359
2.3.1. Avancées des organisations syndicales “ généralistes ”	359
2.3.2 L'impact sur le syndicat majoritaire.....	360
2.3.3. Vers le développement de l'unité d'action syndicale.....	361
2.3.4. Les actions des syndicats en direction du personnel d'encadrement.....	361
2.3.5. Union syndicale et solidarisation des cadres au mouvement de grève.....	361
Conclusion.....	363
L'UNIVERS DES CADRES ET L'ACTION SYNDICALE : PRATIQUES ET REPRESENTATIONS	
ERIC PERES	365
I – ETAT DES LIEUX.....	366
1.1. Des cadres plus nombreux	366
1.2. mais plus inquiets.....	367
1.3. Des conditions de travail qui se détériorent.....	368
II – LES CADRES ET L'ACTION SYNDICALE.....	369
2.1. Les préoccupations.....	369
2.2. La mise en œuvre de structures spécifiques de représentation des cadres.....	371
2.3. Cadres et syndicat : une question ouverte.....	372
Conclusion.....	373
ANNEXES.....	375
Annexe I - Liste des participants	377
Annexe II - Questionnaire	385
Annexe III - Synthèse des questionnaires d'évaluation de fin de session.....	391