

**Sociologie des cadres**  
*Bouffartigue P., Gadea C*  
Paris, Ed. La Découverte & Syros (2001)

***Les cadres. Fin d'une figure sociale***  
Bouffartigue P  
Paris, Ed. La Dispute (2001)

***Cadres : la grande rupture***  
Bouffartigue P.,  
**Paris, Ed. La Découverte (2001)**

Depuis le début des années 90, les cadres en tant que groupe professionnel ou groupe social autonome, font l'objet d'une attention renouvelée de la part des économistes et plus encore, des sociologues. Ce regain d'intérêt ne doit pas surprendre. Il est à la mesure de l'ampleur et de la profondeur des changements observés au sein des systèmes productifs des principaux pays industrialisés : tertiarisation des économies, diffusion large et massive des nouvelles technologies, remontée des marchés et de la concurrence au cœur de la production, développement de logiques productives de plus en plus intensives en connaissances... la liste est longue des bouleversements qui, directement ou indirectement, ont contribué à réinterroger la fonction et la position des cadres au sein des organisations, et plus largement, au sein de la division technique et sociale du travail.

C'est l'un des grands mérites de la série d'ouvrages publiés par Paul Bouffartigue<sup>1</sup> que d'offrir un panorama et une analyse très complète de la situation socioprofessionnelle de cette catégorie d'actifs (et plus particulièrement des cadres d'entreprises) en France. Prenant acte d'un vaste mouvement de « banalisation » du statut cadre, redoublé de clivages profonds au sein même de la catégorie, les diverses contributions présentées s'interrogent sur ce qui fait la spécificité du groupe cadre aujourd'hui. Sans prétendre à l'exhaustivité, trois grandes thématiques de recherche se dégagent à la lecture de ces ouvrages : la mise au jour de nouvelles segmentations à l'origine de la « grande rupture » des cadres avec la figure type qui prévalut durant les années soixante/soixante dix ; l'interprétation proposée par Paul Bouffartigue et Charles Gadea (2001) en termes de crise de « salariat de confiance » ; la thèse, plus prospective, du « basculement » d'une grande partie des effectifs cadres dans un régime salarial singulier, marqué par des relations d'emploi plus « contractuelles » et « formalisées ».

***Age, diplôme, carrière et genre : des critères d'appartenance renouvelés et plus sélectifs***

S'il est un résultat décisif, clairement mis en évidence par les différentes contributions, c'est bien celui d'une transformation profonde de la morphologie du groupe social des cadres. La figure traditionnelle du cadre, de genre masculin, détenteur d'une formation technique et

---

<sup>1</sup> Bouffartigue P., Gadea C., (2001), *Sociologie des cadres*, Paris, Ed. La Découverte & Syros ; Bouffartigue P., (2001), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, Ed. La Dispute ; Bouffartigue P., (2001), *Cadres : la grande rupture*, Paris, Ed. La Découverte.

scientifique de haut niveau et exerçant une fonction de commandement par délégation de l'employeur, n'est plus aussi dominante que par le passé. De même, le compromis sociopolitique forgé autour des principes de fidélité et de loyauté et qui établissait un lien durable entre l'encadrement et les directions est singulièrement altéré.

Pour les auteurs, cette déstabilisation va bien au-delà d'une crise des valeurs (défense de l'individualisme et du corporatisme) qui jadis ont pu laisser croire à une certaine homogénéité du groupe-cadre, aux plans politique et institutionnel notamment. Tous partagent cette idée selon laquelle le « malaise des cadres » renvoie à des causes bien plus profondes. Celles-ci touchent principalement à des critères d'appartenance relatifs à l'activité et aux parcours professionnels et qui, au sein du groupe, se manifestent par l'émergence de nouvelles segmentations. Parmi ces critères, le diplôme et la carrière sont ceux au regard desquels les conditions d'accès au statut cadre se sont nettement durcies.

Catégorie en forte croissance, les cadres représentaient, en 1999, 3 millions d'actifs occupés contre 2,6 millions en 1990 et 1,8 million en 1982. Cette montée en puissance des effectifs cadres s'est accompagnée d'un certain nombre d'évolutions décisives d'un point de vue socio-démographique. Comme le notent A.Frickey et J.L.Primon<sup>2</sup>, cette explosion numérique, plus modérée sur la période 1990-1999, a surtout bénéficié ces dix dernières années aux jeunes et aux plus diplômés d'entre eux. Ce rajeunissement, et dans une certaine mesure, la féminisation qui l'accompagne, contrastent avec la mise à l'écart (licenciements, préretraites) d'un nombre important de cadres et d'ingénieurs de 45 ans et plus, « victimes » de leur âge, dans un environnement concurrentiel faisant pression sur les rémunérations et exigeant un renouvellement rapide des savoirs (S.Pochic). Cet effet d'éviction doit cependant être relativisé. D'une part, le pourcentage de cadres peu diplômés est encore important : en 1997, plus d'un tiers d'entre eux n'a au plus que le bac (Bouffartigue, Gadea, 2001). D'autre part, on observe que les créations d'emploi et les embauches à des postes d'encadrement ont suivi un rythme de croissance nettement inférieur à celui requis pour absorber l'afflux massif et régulier de jeunes diplômés sortis de l'enseignement supérieur. Ce déséquilibre explique qu'une majorité de ces jeunes (qui sont de moins en moins des fils ou filles de cadres) se soient tournés vers les offres d'emplois des professions intermédiaires ou aient connu une insertion professionnelle plus incertaine, marquée par le chômage et un allongement du temps consacré à la recherche d'un emploi. En somme, et si l'on s'en tient au secteur privé, l'écart n'a cessé de se creuser quant à l'accès des primo entrant au statut cadre, rendu beaucoup plus difficile aux titulaires d'un diplôme universitaire de 2<sup>nd</sup> cycle (licence, maîtrise) relativement à ceux sortant d'un 3<sup>ème</sup> cycle (DEA, DESS, Doctorat), plus spécialisés et seuls à même de rivaliser avec les étudiants issus des écoles d'ingénieurs ou de commerce (A.Frickey, J.L.Primon).

De même, longtemps considérée comme un facteur de cohésion et d'émulation au sein du groupe, la carrière n'est plus aussi liée que par le passé à une ascension, étapes par étapes, à des postes de responsabilité. Minées par le développement des licenciements, les départs à la retraite anticipée, le rétrécissement des marchés internes, les carrières sont devenues moins une certitude qu'un parcours chaotique et tributaire des politiques de gestion des DRH. Selon F.Dany, les cadres d'entreprises seraient l'objet d'une segmentation très fine de la part des directions entre ceux bénéficiant de promesses de carrière « objective » ou promotionnelle (cadres spécialistes et à haut potentiel), ceux ayant accès à des carrières « subjectives », faites de parcours imposés et sans réelle perspective (l'encadrement intermédiaire) et ceux à qui l'on

---

<sup>2</sup> A l'exception de P. Bouffartigue et de C. Gadea, explicitement référencés, tous les noms cités ou entre parenthèses renvoient aux contributions publiées dans l'ouvrage collectif, *Cadres : la grande rupture*.

réserve une promesse d' « employabilité » conforme à leur *desiderata* (managers réputés). Ce découpage gestionnaire de la population cadre met en évidence l'hétérogénéité des parcours professionnels, devenus plus sélectifs et discriminatoires. Il n'est pas rare en effet que la relation des personnels d'encadrement avec les directions s'envenime et débouche sur des conflits ouverts, ce dont témoigne les recours de plus en plus nombreux déposés auprès des Conseils de prud'hommes pour le règlement de contentieux en matière de licenciement (Y.F. Livian). « Manque de résultat », « insuffisance professionnelle », « faute grave », sont les motifs le plus souvent invoqués, laissant ainsi apparaître une dégradation des relations cadres/employeurs, devenues plus distantes, plus institutionnalisées et plus formalisées (op.cit). La fin des « plans de carrières » n'est pas non plus sans lien avec le jeu des contraintes attachées à la refonte des organisations des entreprises. Réduction du nombre des échelons hiérarchiques, redéploiement des fonctions et des responsabilités, prédominance des promotions fondées sur la performance, l'implication ou le mérite, multiplication des contrôles et des procédures d'évaluation, constituent autant de bouleversements qui, au fil des ans, rendent illisibles nombre de carrières comme on pouvait les appréhender au niveau des organigrammes des directions et privent les cadres de repères dans l'élaboration de leurs stratégies professionnelles (C.Dondeyne).

Au total, le mythe entrepreneurial du cadre dynamique, maître de ses choix et de sa destinée professionnelle, est sérieusement mis à mal. Si l'on ajoute à cela, une « activité d'interprétation », et plus largement un rapport psychique au travail de plus en plus éprouvant pour les nerfs (G.Carballeda, A.Garrigou), sans compter le sentiment, très vif parmi le segment des cadres à haut potentiel, de consentir à de lourds sacrifices au niveau de leur vie sociale et familiale (C.Falcoz), on ne peut s'étonner de voir un nombre croissant de cadres prendre du recul et exercer un œil critique vis à vis de leur propre condition.

### ***Rupture du « pacte de confiance » et repositionnement des cadres au sein du salariat***

On doit à Paul Bouffartigue et Charles Gadea (2001) la tentative de problématiser ces différentes facettes du mouvement de déstabilisation du groupe cadre à partir de la notion de « salariat de confiance ». L'originalité de l'approche tient dans la prise en compte de l'ambiguïté du positionnement des cadres au sein des entreprises, à la fois partie prenante du contrat salarial mais jamais totalement assimilable à celui-ci en raison de l'autonomie et du pouvoir irréductibles dont ceux-ci jouissent dans l'exercice de leurs fonctions. L'insistance des auteurs sur la notion de « confiance » revient, quant au fond, à prendre acte de l'incomplétude du contrat de travail et à s'interroger sur l'impossibilité de ramener les rapports hiérarchiques au sein des organisations à un simple rapport d'autorité.

Ce questionnement ouvre sur un programme de recherche qui se démarque tout autant des débats marxistes des années 70 à propos de la « position de classes » des cadres dans l'organisation capitaliste du travail que des interrogations de la sociologie des professions centrées sur les catégorisations et l'analyse des phénomènes identitaires. Comme « salariés de confiance », les cadres sont pris dans une relation avec leurs employeurs qui « implique une norme de réciprocité et une inégalité de conditions » (Bouffartigue, 2001, p.55). C'est tout l'intérêt de la démarche poursuivie par les auteurs que de sortir d'une conception unilatérale du lien de subordination, trop souvent présenté comme un lien d'allégeance évidé de toute forme de résistance ou de conflictualité. A l'inverse, la confiance apparaît dans leur approche comme le résultat d'un équilibre subtil, réversible car saturé d'intentions stratégiques, entre autonomie et contrôle.

Pour les auteurs, l'équilibre des forces entre les personnels d'encadrement et les directions est aujourd'hui rompu. Moins autonomes, davantage contrôlés, nombreux sont les cadres voyant leur statut remis en cause au niveau le plus distinctif et donc, le plus essentiel, la « liberté horaire ». C'est en effet à travers la question du temps, à la fois comme ressource et comme vecteur de rationalisation du travail, que sont redéfinis l'autonomie d'organisation et de gestion des activités des cadres. Il est à cet égard hautement significatif, comme le fait remarquer A.Dietrich, « qu'en opposant temps prescriptif et temps flexible, la loi Aubry II ait réintroduit le temps comme composante de la définition des segments professionnels du groupe cadre et comme outil de catégorisations (entre cadres dirigeants sans contrainte horaire, cadres intégrés dans une équipe et soumis aux 35 heures et autres cadres bénéficiant du forfait jours/années, D.P.) ».

Plus fondamentalement, la maîtrise et l'aménagement de la réduction du temps de travail au sein des entreprises soulève le délicat problème de l'évaluation et la gestion de l'activité d'encadrement dès lors que celle-ci repose à titre principal sur un travail immatériel, intensif en connaissances. En rappelant à cet égard qu'une grande partie du travail des cadres demeure objectivable, que « lui aussi » est un travail de plus en plus prescrit, divisé et coordonné, que sa durée s'est maintenue ou allongée dans les années 90 (toutes catégories confondues), que son intensité et la charge mentale qui lui est associée se sont accrues, P.Bouffartigue et C.Gadea (2001) confirment, s'il était besoin, la prédominance de préceptes néo-tayloriens dans la recherche d'une amélioration des gains de productivité propres à cette catégorie d'actifs. P.Bouffartigue, plus particulièrement, avance l'idée d'un double mouvement de « banalisation / différenciation » du statut cadre, pour souligner tout à la fois l'intégration d'un nombre croissant de cadres (cadres administratifs et commerciaux) à des modes de gestion, des formes et des contenus de travail qui les rapprocheraient de la catégorie des professions intermédiaires et le maintien ou l'émergence d'une élite (ingénieur informatique, contrôleur financier, spécialistes de la formation et du recrutement) qui continuerait de bénéficier d'une garantie d'emploi et de revenu.

La « crise de confiance » des cadres envers les directions d'entreprises n'est donc pas un phénomène unanime, ni même univoque. En d'autres termes, le jeu des forces guidant aujourd'hui le nouveau positionnement des cadres au sein du salariat est loin d'obéir à une seule logique. Cette particularité se reflète dans les attitudes syndicales et les comportements politiques de cette catégorie de salariés, difficiles à décrypter tant ceux-ci s'avèrent ambivalents : représentativité de plus en plus forte dans les confédérations ouvrières (CFDT, CGT, CGT/FO) mais faible taux de syndicalisation et attachement fort et persistant aux représentations et aux valeurs portées par le statut cadre ; sympathie pour les partis politiques conservateurs, adhésion aux valeurs du libéralisme économique (G.Groux), mais crainte aussi, pour une grande majorité d'entre eux, des effets négatifs des marchés financiers sur leur devenir socio-professionnel (S.Rozès).

En somme, s'il ne fait aucun doute comme le souligne P.Bouffartigue (2001), que l'on assiste à un processus de grande envergure d' « insertion progressive des cadres dans une condition salariale généralisée fragilisée », les auteurs se gardent bien d'exclure l'idée selon laquelle « une fraction minoritaire des cadres réussit à tirer son épingle du jeu et perpétue le modèle en le recomposant, sous de nouvelles formes de transaction avec les employeurs » (Bouffartigue, Gadea, 2001, p.106). Cette piste de recherche, loin d'être un vœu pieux, demeure une préoccupation constamment présente à l'esprit des chercheurs. Une lecture attentive de ces trois ouvrages nous fournit un précieux matériau pour tenter de mieux cerner

les dynamiques macro-sociales qui président à l'émergence d'une nouvelle place des cadres au sein du salariat.

### ***Quel régime salarial pour les cadres ? Pistes de recherche et réflexions pour un débat***

Si la prudence est de mise face à la difficulté et la complexité de la question, un consensus fort se dégage néanmoins pour rejeter tout aussi bien la thèse d'une « prolétarianisation » des cadres que celle d'une recomposition du groupe autour de la « figure de l'ingénieur » (G.Groux). Comme le souligne A. Grelon, si autrefois, on a pu parler de « l'invention des cadres » (Boltanski), le mot « invention » doit être considérée aujourd'hui dans un sens particulier, comme ce qui « correspond à la découverte de ce qui existe déjà, mais qui est caché et qu'il s'agit de révéler au monde ». De ce point de vue, les réflexions développées par Bouffartigue sur le passage d'une conception « domestique » de la confiance, fondée sur des liens interpersonnels entre cadre et direction, à une conception plus « contractualiste » où les engagements des parties prenantes du contrat de travail s'avèrent plus précis et délimités, constitue une trame de lecture intéressante à nos yeux pour comprendre la mutation de la condition salariale des cadres. Deux raisons au moins justifient que l'on s'y arrête : d'une part, la « contractualisation » constitue, pour une mission ou un objectif fixé, un moyen d'objectiver plus nettement que par le passé les performances et les capacités individuelles des personnels d'encadrement. D'autre part, et si l'on restitue ce phénomène dans le contexte de plus en plus prégnant aujourd'hui d'un régime de concurrence dominé par le développement des innovations, la « contractualisation » apparaît comme une réponse institutionnelle au problème plus structurel de gestion par les entreprises de leurs bases de connaissances.

Cette trame de lecture éclaire deux pistes de recherche susceptibles d'améliorer la compréhension de l'évolution de la condition salariale des cadres :

- En premier lieu, elle suggère l'idée selon laquelle les nouvelles formes de segmentation, repérées ici et là dans de nombreuses contributions, ne sont pas indépendantes des choix stratégiques des entreprises en matière de hiérarchisation des activités (nouveaux découpages fonctionnels) et des savoirs (savoirs généraux, savoirs scientifiques, savoirs d'expérience). Ainsi, l'apparition depuis un dizaine d'années des phénomènes de spécialisation, de renforcement du rôle managérial et de développement des fonctions de capitalisation des savoirs, constatés par A. Dietrich dans ses enquêtes, vont-ils dans ce sens. De même, les réflexions développées par X. Baron sur les conditions d'une meilleure valorisation du travail des experts et des cadres producteurs, soulignent-elles les limites des innovations organisationnelles qui se contenteraient d'un simple réaménagement de la division du travail, entre tâches de conception et tâches d'exécution, sans tenir compte des dimensions cognitive, collective et fortement intensive en connaissances qui caractérisent leurs activités.

- En second lieu, elle conduit à regarder le phénomène de « contractualisation » comme un enjeu qui, sans l'ignorer, va au-delà de la question de la fragilisation du statut cadre au travers notamment du développement d'un marché du travail plus flexible et plus concurrentiel. En effet, dans des structures productives soumises à de fortes pressions concurrentielles en matière d'innovation, la « contractualisation » peut apparaître, toutes choses égales par ailleurs, comme une solution défensive des entreprises pour remédier à deux types de problèmes bien spécifiques : l'obsolescence accélérée de certains savoirs ; l'incertitude

radicale que représentent la mesure et le contrôle du temps nécessaire au développement de connaissances indispensables pour la conception et à la fabrication de nouveaux procédés ou de nouveaux produits. Dans cette perspective, la « contractualisation » apparaît moins comme un instrument « volontariste » de gestion des effectifs et des rémunérations des personnels d'encadrement qu'une composante d'un arrangement institutionnel plus vaste qui, sur le principe, ferait de l'accumulation des savoirs un enjeu de négociation.

Cette seconde lecture, plus théorique et prospective, affleure ici et là dans les différentes contributions mais n'apparaît pas explicitement comme une orientation de recherche. Elle gagnerait, semble-t-il, à être approfondie tant la question des cadres est au cœur du redéploiement des entreprises autour de logiques productives où la connaissance, la créativité, la recherche-développement occupent une place prépondérante. Elle permettrait de mieux articuler la question des cadres à celle plus large des fondements d'une réinstitutionnalisation du rapport salarial. Dans cette perspective, le processus de féminisation du groupe cadre, revêt à nos yeux une dimension capitale. Certes, le phénomène est encore très partiel, inégalitaire et différencié selon les niveaux de responsabilité (F.Pigeyre), les filières de formation des pays (C.Marry), les secteurs, les postes, les rémunérations (J.Laufer et A.Fouquet), mais on ne saurait s'en tenir à une lecture qui s'en saisisse sous l'angle exclusif d'une conquête du droit des femmes (ou d'un recul des discriminations de sexe). La féminisation témoigne aussi bien de la transformation d'un certain modèle « masculin » de gestion des organisations que de la montée en puissance des savoirs dans la distribution des « places » au sein des organisations. Elle annonce tout autant qu'elle accompagne une recomposition profonde des organisations et des rapports de pouvoir entre les cadres et les directions qui les emploient.

*Patrick Dieuaide*

*Maître de Conférences, Université de Paris I, Laboratoire Matisse-Isys.*