

■ Les métamorphoses d'un salariat de confiance

• Paul Bouffartigue

Chargé de recherches au CNRS,
Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST-CNRS)
Université de Provence et Université de la Méditerranée

Contrastant avec la densité des interrogations dont les cadres sont l'objet depuis les années 1990 dans les médias et du côté des institutions qui les concernent, cette catégorie sociale avait quasiment disparu, en tant que telle, des préoccupations des sociologues. Aux problématiques en termes de classes s'est substituée une sociologie des groupes professionnels, produisant certes des connaissances empiriques précieuses, mais non immédiatement mobilisables dans une perspective d'élucidation des dynamiques de classes. C'est en termes de métamorphoses d'un salariat de confiance qu'on propose d'appréhender ici les déstabilisations de la figure sociale traditionnelle de cadre.

Un salariat de confiance

On peut penser la situation de classe des cadres à l'aide du concept de salariat de confiance et de crise de ce salariat. En tant que salariés, ils sont en position de subordination au capital. Mais en tant que travailleurs de confiance, ils disposent de formes spécifiques d'autonomie dans l'exercice de leur activité. Cette autonomie repose soit sur une délégation d'autorité dans la mise en œuvre d'une fonction hiérarchique, soit sur la détention d'une expertise technique. Elle suppose une adhésion minimale aux finalités et valeurs

A fin d'éclairer les dynamiques d'ensemble de la composition et de la condition sociales des cadres, on les définit comme figure typique d'un salariat de confiance. On s'interroge alors sur les transformations contemporaines des modalités de cette confiance, avant de synthétiser les principales évolutions morphologiques du groupe. On relève ensuite les composantes du déséquilibre croissant entre contribution et rétribution qui a marqué leur relation d'emploi au cours des années 1990, les indices d'un affaiblissement de la distinction statutaire cadres/non cadres et d'une crise de confiance entre les intéressés et les directions des firmes. La figure traditionnelle du cadre appartient au passé, sans que la notion de cadre ait perdu toute signification.

de l'organisation qui les emploie, dont un des ressorts essentiels est l'existence d'une carrière. Deux grands modes de reproduction de ce salariat de confiance sont à distinguer. L'acquisition scolaire de capacités expertes et certifiées, et la promotion au sein d'une organisation ou d'une entreprise singulière. La logique de la professionnalisation vise souvent au contrôle, garanti par l'Etat, des voies d'accès et des modes d'exercice de la dite profession, alors que la logique de promotion au sein d'une organisation est celle de la dépendance au sort de cette dernière. Ici les professionnels s'opposent aux cadres issus du rang. Le type de combinaison entre ces deux filières sociales et les formes concrètes de différenciation entre salariat de confiance et salariat d'exécution varie grandement selon les contextes nationaux et historiques. En France, c'est principalement au travers de "l'invention des cadres" entre les années trente et cinquante, dans une conjoncture de luttes de classes aiguës, qu'elle s'est réalisée.

Si cette définition ne pose guère de problème pour distinguer le salariat de confiance des hauts cadres de direction, dont les intérêts et le sort paraissent plus que jamais solidaires de ceux de la classe dirigeante, ce n'est pas le cas pour ce qui est de sa frontière inférieure. Les formes de la subordination salariale changent, tendant à substituer au contrôle par les procédures le contrôle par les objectifs. La "polyactivité" -combinaison notamment d'activités de commandement, de gestion, de relations, d'activités techniques- et l'autonomie dans le travail se diffusent vers le salariat d'"exécution". Enfin, le niveau de formation initiale de ce dernier s'élève sans cesse. Tout laisse donc à penser que s'affirme un continuum de positions sociales au sein du monde du travail salarié contemporain. Mais il ne serait pas juste d'en conclure que la distinction conceptuelle entre salariat de confiance et salariat subalterne a perdu tout intérêt : l'idée de brouillage de frontières entre groupes sociaux n'implique pas celle de la disparition de noyaux bien distincts quand on s'éloigne de ces frontières ; et des distinctions statutaires, identitaires, symboliques, peuvent fort bien se reproduire ou se renforcer sur la base de ces polarités objectives. Au sein d'une classe salariée devenue hégémonique, la prise en compte de cette polarité entre salariat de confiance et salariat populaire pourrait ainsi être substituée à la distinction entre " classes moyennes " et " classes populaires ".

La notion de salariat de confiance permet une lecture de la pluralité des formes historiques de cette confiance. La notion de confiance évolue d'un pôle " tacite ", dérivé des normes sociales -telle la confiance interpersonnelle propre au lien domestique- à un pôle " contractuel "-ne reposant que sur des règles formelles- en passant par un pôle " organisationnel " -dans lequel se combinent règles formelles et engagements implicites. La relation d'emploi propre aux cadres n'a-t-elle pas évolué historiquement du premier pôle vers le second et le troisième ? Ainsi, le contentieux prud'hommal du collègue encadrement enregistre un processus de formalisation de la relation d'emploi des cadres : la fidélité et la confiance font place à

l'obtention de résultats attendus. (Voir l'article d'Yves Livian dans ce dossier). La confiance reposait traditionnellement sur la sécurité d'emploi et sur l'existence de plans de carrières dans les entreprises, plans qui constituaient des promesses explicites d'ascension professionnelle. Aujourd'hui les promesses implicites de carrière, sont plus implicites, et pour une partie des cadres, ces promesses se limitent au développement de leur employabilité, hors de l'entreprise actuelle donc (Voir l'article de Françoise Dany dans ce dossier). Ce qu'on désigne souvent comme " crise de confiance " des cadres envers leurs employeurs renverrait donc non pas à une disparition de dispositifs destinés à construire cette confiance, mais aux obstacles rencontrés par les nouveaux dispositifs, plus contractuels, pour susciter l'adhésion des cadres, notamment de ceux qui ont été socialisés selon d'autres normes sociales d'emploi. En tout état de cause, s'agissant de la confiance des salariés envers une direction d'entreprise, cette notion n'est jamais très loin de celle d'allégeance. Une " crise de confiance " peut donc être interprétée comme émancipation potentielle d'une relation d'allégeance. Evoquée plus bas, la diffusion d'une conscience salariale chez les cadres, qui s'est exprimée par le recul de la CFE-CGC au profit principalement de l'organisation cadre de la CFDT semble aller dans ce sens.

Les dynamiques morphologiques des cadres

Croissance très forte des effectifs -plus forte pour les fonctions techniques que pour les fonctions hiérarchiques-, féminisation, et montée des certifications supérieures, tels sont les principaux traits de la dynamique de la catégorie depuis les années 80.

La massification des " cadres et professions intellectuelles supérieures " s'indique dans les chiffres. C'est le groupe socioprofessionnel qui s'est accru le plus rapidement depuis 20 ans, nettement plus vite encore que les " professions intermédiaires ", qui les suivent à distance dans ce mouvement d'expansion très généralisé du salariat qualifié, dans un contexte de stabilité globale de l'emploi salarié. Si l'on observe de

plus près la manière dont les diverses composantes de la catégorie ont participé de ce mouvement, seuls les cadres de la fonction publique -enseignants mis à part- apparaissent en retrait dans cette dynamique. Ce sont les ingénieurs et cadres techniques, entraînés par l'accélération du mouvement de créations de postes d'informaticiens, qui sont en expansion plus rapide encore ces dernières années. Plus largement, on peut penser que la majorité des cadres aujourd'hui sont devenus d'abord des "producteurs" ou des "experts", et non plus d'abord des "managers".

C'est chez les cadres administratifs et commerciaux des entreprises que la féminisation s'est opérée le plus rapidement. Avec un tiers de femmes, cette catégorie rejoint ainsi celle des cadres de la fonction publique, alors que les ingénieurs et cadres techniques restent un monde très masculin. De même que c'est d'abord dans les fonctions les moins valorisées

et les moins décisionnelles de l'encadrement administratif, financier et commercial des entreprises qu'elles progressent en nombre. Pour autant, ici comme dans d'autres domaines, la puissance du processus de féminisation interdit de n'interpréter qu'en termes de simple "translation" – les inégalités ne faisant que "monter d'un étage" – l'évolution des rapports de sexe.

Au cours de ces dernières années, la progression de ces diplômés s'est faite un peu plus rapide chez les professions intermédiaires que chez les cadres supérieurs, sans que cela réduise significativement l'écart entre les deux grandes catégories. En dehors de la maîtrise, qui demeure très peu diplômée, près du tiers des techniciens et des autres salariés intermédiaires des entreprises – un peu plus pour les femmes – partagent désormais avec la plupart des cadres supérieurs cet attribut important, celui d'avoir bénéficié d'une scolarité supérieure.

Tableau 1 : Les grands groupes professionnels chez les cadres d'entreprise
(Population active ayant un emploi)

	1982				1997			
	Effectifs (milliers)	% femmes	% <35 ans	% diplômés supérieurs	Effectifs (milliers)	% femmes	% <35 ans	% diplômés supérieurs
1- Cadres administratifs et commerciaux des entreprises	549	20	25	36	801	33	26	60
* Fonction administrative	231	26	28	43	406	42	26	66
dont - gestion courante	185	30	30	23	235	44	18	57
- organisat., études, contrôle, formation	46	21	39	68	171	40	40	82
* Fonction commerciale	195	11	27	30	248	23	29	67
dont - marketing, publicité, relat. publiques	21	32	39	47	70	43	40	73
- autres	174	8	25	28	178	15	28	46
* Banques	66	16	21	35	91	23	17	53
* Assurances	42	31	21	27	43	30	19	56
* Autres	15				12			
2- Ingénieurs et cadres techniques	372	6	27	56	660	11	30	73
* Informaticiens	48	15	50	61	167	17	40	78
* Etudes, recherches, essais	121	6	31	71	194	11	31	85
* Technico-commerciaux, commerciaux	36	4	24	66	73	8	25	62
* Fabrication	100	4	21	46	167	6	20	57
* Autres	67				58			

Sources : pour 1982, recensement de population (in *Economie et Statistique*, n° 171-172, novembre-décembre 1984), pour 1997 l'Enquête sur l'emploi. Il s'agit de deux sources différentes. La prudence s'impose dans la comparaison : l'enquête emploi décrit de manière plus précise les emplois et fonctions professionnelles, ce qui peut faire surgir des distorsions entre les deux sources pour une année donnée. Toutefois, sur une période de quinze ans, des tendances fortes peuvent être dégagées, surtout concernant la structure de chaque groupe professionnel.

Tableau 2 : Les diplômes des cadres des entreprises (1990-1997)
(Champ : population active ayant un emploi)

	1990					1997				
	Univ.	G. E.	Bac+2	Bac	Moins	Univ.	G. E.	Bac+2	Bac	Moins
Gestion courante	18,1	12	15,7	16,7	37,5	22	14,4	19,8	16,8	27
Orga., Etudes, Contr., Format.	26,2	33,9	12,2	12,9	14,3	36,3	31,3	13,6	11,5	7,3
Marketing, Public., Rel. publ.	17,1	16,6	22,4	24,2	19,7	28,7	21,7	23,6	13,6	12,4
Commerciaux	7,1	9,6	14,9	24,1	42,2	10,5	14,4	21,7	20,7	32,7
Banque	14,4	15,1	9,6	24,2	36,8	22,5	16,4	14,1	21,6	25,4
Assurances	23,4	9,1	10,1	19,4	38	36,5	5,7	13,5	14,5	29,7
Autres	3,2	3,5	7,2	26,2	60	0	4,8	11,8	21	62,4
Total cadres administratifs et commerciaux	16,4	15,3	13,9	20	34,4	23,4	17,8	18	17	23,8
Informatique	23,4	31	19	13,2	13,4	25,5	29	24,8	10,1	10,6
Etudes et recherche	14,9	52,2	12,9	9,6	10,4	14,8	56,2	14,4	6,1	8,5
Production	4,8	36,8	13,1	10,9	34,3	6,2	36,8	19	10,8	27,3
Technico-commerciaux	9,7	27,7	15,2	15,6	31,7	6,2	32,6	20	10,5	30,8
Autres	4,5	28,2	11,1	17,1	39,2	9,6	29	16,9	20,4	24,1
Total ingénieurs et cadres techniques	12,7	37,9	14,5	12,3	22,6	14,5	38,4	18,9	10,1	18

Source : Enquête Emploi, exploitation originale, % en ligne

Légende :

- " Univ. " : diplôme universitaires de niveau " bac+3 " et plus.

- " G.E. " : diplôme d'école d'ingénieur ou de commerce

Une détérioration de la relation contribution/rétribution

Si l'on met en rapport la contribution professionnelle des cadres avec les différentes formes de rétribution reçues en retour - salaires, carrières, stabilité d'emploi -, on constate une détérioration.

L'allongement des durées de travail

Cet aspect des conditions de travail des cadres a fini par émerger sur la scène publique ces toutes dernières années. Si les cadres ont "toujours" travaillé longtemps, et si l'autonomie dans l'organisation temporelle de leurs activités, associée à la coutume de la rémunération forfaitaire, a longtemps paru aller de soi, alors tout laisse à penser qu'une rupture se produit quand les intéressés observent avec bienveillance les interventions d'inspecteurs du travail visant à rappeler le droit, voire lorsqu'ils réclament le "retour de la pointeuse". L'allongement des durées du travail apparaît alors mieux pour ce qu'il est d'abord, avant d'être "volontaire" : la conséquence obligée d'une charge de travail plus importante. La proportion de cadres jugeant leur charge de travail "excessive" a progressé régulièrement de 1992 à 1999, passant de 45 à 60% ("CADROSCOPE", panel cadres édition 2000, APEC/BVA).

Des contraintes accrues dans le travail

L'apparition de quelques premières études ergonomiques sur le travail des cadres, est significative de l'émergence d'un problème social de conditions de travail de ces salariés. Elles montrent la pertinence d'une analyse distinguant "activité prescrite" et "activité réelle", et la distance entre les représentations officielles et dominantes dans les entreprises de l'activité et cette dernière. Il faut pour autant se garder d'un diagnostic en termes de "rationalisation" généralisée du travail d'encadrement, qui prendrait la forme du développement d'une prescription des tâches par les procédures, et d'une déqualification massive. D'abord parce que ce diagnostic, sauf exception, ne correspondrait pas à l'expérience des intéressés. Ainsi la multiplication des activités sous la forme de "groupes projet" dans les grandes entreprises est unanimement appréciée par les ingénieurs et cadres. Ensuite parce que c'est bien plus sous la forme de l'"autoprescription" de leurs activités que les intéressés répondent à la multiplication ou/et à l'élévation des objectifs qui leur sont assignés, par exemple sous la forme de la "dictature du client".

La fin des "plans de carrière"

Les espoirs de carrière forment un élément central de la mobilisation professionnelle des tra-

vailleurs de confiance. Or, elles paraissent sérieusement affectées par plusieurs phénomènes : montée en puissance d'espaces professionnels dans lesquels le clivage cadre/non cadre tend à être remplacé par l'opposition "manager"/autres "cadres" ; la contraction de l'espace des promotions ; la croissance des PMI-PME comme secteur d'emploi des cadres, dans lequel la gestion des carrières est peu organisée ; et l'incertitude à l'égard de l'avenir, en partie introduite stratégiquement par les directions des grandes firmes elles-mêmes. Si des "promesses" de carrières existent toujours, elles s'adressent de manière très implicite et très différenciée aux cadres, et elles peuvent se réduire à une "promesse d'employabilité" : l'engagement de la firme envers les intéressés se limitant par exemple à encourager leur formation continue (voir l'article de Dany dans ce dossier)

Coup de frein sur les salaires et les revenus

A un accroissement plus rapide des salaires et du pouvoir d'achat des cadres que des autres salariés au début des années 80, a succédé un net ralentissement, accompagné d'un accroissement des écarts internes à la catégorie, renforcé par la généralisation des pratiques d'individualisation des rémunérations. Mais ce n'est pas le seul salaire direct qui est en question, puisque les régimes de retraites complémentaires des cadres réunis dans l'AGIRC, et dont on sait le rôle décisif dans le double mouvement d'intégration des cadres au salariat et d'affirmation de leur identité spécifique, connaissent de sérieuses difficultés.

Une précarisation de l'emploi, limitée, mais redoutée.

Sans atteindre le niveau qui est le sien chez les travailleurs moins qualifiés, le taux de chômage des cadres s'était sensiblement accru au milieu des années quatre-vingt-dix, dépassant les 5% chez les cadres techniques et les 9% chez les cadres administratifs et commerciaux. Mais les statistiques rendent mal compte de la diffusion du chômage dans l'environnement familial – via les enfants ou les conjoint(e)s - ou amical des

intéressés. Si les cadres diplômés du supérieur appartenant à la génération des 40-55 ans demeurent massivement protégés du chômage, ce n'est pas le cas forcément de leur descendance. L'expérience personnelle, passée ou présente, de la privation d'emploi n'est plus du tout marginale, elle touche le tiers des actifs de la catégorie (contre près de la moitié de l'ensemble des actifs). Quand l'expérience plus indirecte du chômage – début 1998 quatre français sur cinq connaissent une personne sans emploi – et l'inquiétude qu'elle génère – ont atteint la société dans ses profondeurs, on comprend que la catégorie des cadres, désormais massifiée et féminisée, ne soit plus à l'abri.

Les indices sont donc nombreux et convergents d'une dégradation de la relation contribution/rétribution qui caractérise les cadres, qui vont dans le sens d'une fragilisation inédite de cette catégorie au cours des années 1990. Si sa situation sur le marché du travail a pu s'améliorer avec la reprise de la croissance, rien n'indique que cela s'accompagne d'un retour aux anciennes formes de confiance dans l'entreprise. Peut-elle alors se raccrocher au maintien d'une distinction statutaire et symbolique forte d'avec les "non cadres" pour défendre une identité sociale menacée ?

Les frontières cadres/non cadres en question

Depuis 1992 et la parution du "brûlot" édité par l'association patronale "Entreprise et Progrès", intitulé "Cadre/non cadre. Une frontière dépassée", la question des frontières de la catégorie est moins que jamais un débat purement scientifique. Il paraît désormais clair que du point de vue d'une fraction au moins du patronat, l'existence du statut cadre est devenue un obstacle.

Prenant l'exact contre-pied, une décennie plus tard, des analyses de Boltanski (1982), le texte avance que "cette confusion des interprétations du titre cadre ne peut que renforcer l'hétérogénéité et le célèbre malaise identitaire d'une catégorie que l'on ne sait déjà plus dénombrer : de moins de 2 millions à plus de 6 millions de salariés selon les sources". Il affirme que la frontière cadre/non cadre "n'est plus représen-

tative des réalités sociologiques et culturelles (rapprochement des "modes de vie et des attitudes sociales", "poussée des emplois tertiaires" et recul de la catégorie ouvrière), "de la réalité des métiers" (les frontières sont devenues floues entre conception et organisation d'une part, exécution d'autre part), "des réalités hiérarchiques" ("le titre cadre se détache de plus en plus de la fonction d'encadrement qui lui était associée à l'origine"). Cette distinction "contrarie l'expansion internationale des entreprises françaises" ainsi que "la nécessaire évolution des structures de l'entreprise" et "elle empêche de valoriser pleinement le potentiel humain de l'entreprise". Bien que plus discret sur les éléments du statut cadre qu'il conviendrait d'abolir que sur ceux qu'il serait nécessaire d'étendre aux autres travailleurs – tels le régime de retraite, les procédures d'accueil dans l'entreprise ou les politiques d'évaluation des compétences – ce texte a suscité une levée de bouclier parmi les organisations de cadres et a été ensuite mis en sommeil. C'est très probablement davantage par grignotage qu'évolue et qu'évoluera réalité du statut et des frontières qu'il dessine. Car les modes d'usages que les entreprises font du statut cadre sont très hétérogènes. Les plus "modernes" adoptant un scénario "évolutif" dans lequel "ne subsistent plus que deux verrous" (la caisse de retraite et le champ de syndicalisation). C'est pourquoi on peut se demander si ce statut ne sera pas progressivement vidé de son contenu, devenant tôt ou tard une "coquille vide".

L'ensemble des critères distinctifs qui jouaient le rôle de frontières, même floues, entre cadres et non cadres sont aujourd'hui fortement questionnés. L'évolution des attitudes syndicales des intéressés va dans le même sens.

La fin d'un compromis social ?

C'est une véritable crise de confiance entre les cadres et les directions d'entreprise qui semble s'être nouée au tournant des années 80/90. Cette crise est alimentée par le manque de "lisibilité" ou de "visibilité" de la stratégie et des buts des entreprises. La multiplication d'enquêtes publiées par la presse atteste d'un nouveau "malaise des cadres", qui atteindrait même les cadres dirigeants, exposés à l'imprévisibilité des choix stratégiques élaborés dans la logique de plus en plus court-termiste des actionnaires.

En ravissant la première place à la CGC dans le collège "encadrement" lors des dernières élections prud'homales, la CFDT n'est pas pour peu dans cette rupture symbolique : les cadres se sentent-ils toujours cadres ? S'il se confirmait qu'une très forte majorité de cadres se reconnaît désormais dans un syndicalisme confédéré, donc dans une solidarité d'intérêts entre cadres et autres travailleurs, cela serait significatif d'une métamorphose, au cours des deux dernières décennies, de l'identité sociale de ces salariés.

Tableau 3 : Résultats aux élections prud'homales, collège "encadrement"
(% des suffrages exprimés)

	1979	1982	1987	1992	1997
CGC	36	41,4	29,5	27,2	21,9
CGT	17	13	14,6	14	16,2
CFDT	17,8	17,5	21,3	23,5	31,5
FO	14,1	11,6	16,3	13,5	10,3
CFTC	6,8	9,1	10,8	10	9,9
Autres	8,3	7,4	7,5	11,8	10,2

Source : Ministère du travail

Cet effritement du sentiment d'appartenance à une catégorie distincte et distante de la condition salariale ordinaire n'est probablement pas indépendant des évolutions idéologiques plus larges des années 1980/1990, tel le recul généralisé des valeurs de l'idéologie économique libérale. Sur le plan des attitudes politiques, et d'abord sous l'effet d'une scolarisation toujours plus généralisée dont on sait qu'elle favorise les valeurs de tolérance, les cadres font partie des groupes qui ont offert le moins de prise à la montée de l'extrême droite.

Il faut enfin signaler la participation des cadres à quelques conflits sociaux phares de ces dernières années, tels celui du Crédit Foncier de France fin 1996-début 1997, ou d'Elf Aquitaine, en 1998.

Le processus de fragilisation multidimensionnelle et de banalisation de la catégorie des cadres paraît donc incontestable. En rapport avec le gonflement du pôle de l'expertise au détriment du pôle du commandement et de la montée des certifications supérieures en son sein, la relation de confiance avec les employeurs a évolué vers des formes plus contractuelles et plus limitées d'engagement. Et son unité, qu'on la fonde dans les processus

symboliques de la modernisation de la société française de la période de croissance, ou dans l'appartenance commune aux appareils d'encadrement, apparaît plus problématique que jamais. A l'inverse, sa diversité n'est plus clairement opposable à l'unité d'un monde ouvrier ou populaire. C'est bien alors l'image d'un continuum de positions sociales entre salariat d'exécution et salariat intermédiaire qui s'impose. Les anciennes frontières de classes sont brouillées.

De là à affirmer que la "fin des cadres" est leur seul destin, il y a un pas considérable. L'histoire montre qu'on ne raye pas d'un trait de plume ses "inventions" sociales. Comme on le voit plus bas à propos de l'application des "35 heures" à leur endroit, les cadres sont l'objet de processus contradictoires dans lesquels s'affrontent une logique particularisante, qui tend à les écarter du salariat ordinaire, et une logique d'insertion dans ce salariat. Il se peut que la notion de cadre se recompose autour des nouvelles élites de cette catégorie, amalgamant les cadres à "haut potentiel", et la partie des "managers" et des "experts" les plus précieux pour les entreprises. Il est tout autant possible que la notion de cadre devienne à terme une coquille vide. ■

Sciences

Hommes

Édito

Régenda

Dossier

LES CADRES : LA FIN D'UNE FIGURE SOCIALE ?

- *Les métamorphoses d'un salariat de confiance*
- *Une relation d'emploi ordinaire ?*
- *Gestion de carrières des cadres*
- *Les cadres à l'épreuve des 35 heures*
- *La féminisation du groupe des cadres*
- *Cadres chomeurs après une formation*
- *Un observatoire des Cadres*

Métiers
S.I.S.

Étude
régionale

Thèses

Lectures

Sociétés