

## ■ Une relation d'emploi ordinaire ?

• Yves Frédéric Livian\*

Professeur

Institut d'Administration des Entreprises

Université Jean Moulin, Lyon

Un des aspects les plus fréquents du débat concernant la situation des cadres porte sur le maintien ou non d'une position particulière de ceux-ci par rapport à

leur employeur. Pour certains, le cadre reste aujourd'hui un salarié "à part", doté d'un "statut" spécifique et traité comme tel. Pour d'autres, ce qui était vrai dans le passé ne l'est plus aujourd'hui, et la condition du cadre s'est "banalisée" par rapport à celle des autres salariés.

Entre ces deux thèses opposées, se trouvent ceux - ils sont nombreux - qui considèrent que les catégories socioprofessionnelles sont de plus en plus hétérogènes et que des segments du groupe "cadre" restent dotés d'une position spécifique alors que d'autres se fondent dans l'ensemble du salariat.

Nous voudrions dans les lignes qui suivent apporter une contribution à ce débat en considérant quelques éléments essentiels de la relation d'emploi du cadre et des pratiques dont elle fait l'objet<sup>1</sup>. En d'autres termes, nous essaierons de tracer les contours d'une relation d'emploi en évolution en regardant le traitement dont les cadres font l'objet dans les entreprises en matière de modes de gestion<sup>2</sup>.

Nous nous proposons d'aborder trois des élé-

**Antérieurement bien spécifique eu égard aux salariés ordinaires, la relation d'emploi qui a caractérisé les cadres est-elle devenue entièrement banalisée ? C'est à un diagnostic d'ensemble plus nuancé qu'aboutit l'analyse des pratiques de recrutement, des modes d'évaluation, de la gestion des carrières et enfin des modalités selon lesquelles les entreprises mettent fin au contrat de travail. La fidélité et la confiance laissent peu à peu place à l'obtention des résultats attendus, sans que la relation salariale des cadres soit tout à fait banalisée.**

ments importants qui construisent la relation d'emploi (les pratiques de recrutement et d'emploi, d'évaluation et de séparation) et aborderons les litiges auxquels la gestion de cette relation peut donner lieu.

### Spécificité des pratiques de recrutement et d'intégration dans l'entreprise

Le recrutement des cadres fait l'objet de pratiques qui restent pour une large part spécifiques : les entretiens auxquels est soumis le candidat sélectionné sont en général nombreux. Certains jeunes diplômés se plaignent de ce fait de la longueur du processus : il faut recueillir plusieurs avis (le futur supérieur hiérarchique, un dirigeant, le DRH, voire quelques futurs collègues ou partenaires).

Ce ne sont pas tant les outils-mêmes du recrutement qui diffèrent (des employés et techniciens peuvent être soumis à des tests et à des entretiens) que la complexité et la longueur du processus. A travers

\* Yves Frédéric Livian, I.A.E., 6 cours Albert Thomas, BP8242, 69355 Lyon cedex08.

e-mail : livian@univ-lyon3.fr

Y.F. Livian a publié de nombreux ouvrages sur la gestion des ressources humaines, dont un sur la gestion des cadres (avec F. Dany). Il est responsable du groupe "organisation et relation d'emploi" du centre de recherche de l'IAE.

celui-ci, un jugement est bien sûr porté sur l'expérience et la compétence professionnelle du candidat, mais aussi et surtout sur l'adéquation du candidat aux normes culturelles (explicites ou non) de l'entreprise. Les membres de l'entreprise qui l'ont rencontré échangeront ensemble sur la "capacité d'intégration" de cette personne, voire sur le pronostic qu'on peut faire quant au partage des "valeurs" de l'entreprise.

Egalement, la réflexion sur la mobilité, sur le potentiel d'évolution sera en général beaucoup plus poussée pour un cadre que pour un autre salarié. Le processus de recrutement lui-même n'inclut pas les mêmes acteurs et peut faire l'objet d'une décision plus centralisée que pour les autres salariés (le DRH central, voire la direction générale au niveau français, ou européen pour les grands groupes). Encore faut-il ajouter que ce processus de décision est lui-même la suite d'une action beaucoup plus en amont sur le marché du travail, consistant à repérer des formations et suivre des stagiaires susceptibles d'être recrutés par la suite. Même si la situation du marché du travail au début des années 90 avait relâché la pression, certaines grandes entreprises n'avaient jamais abandonné totalement leur "communication recrutement" et leur détection sur les campus. On assiste d'ailleurs aujourd'hui à un redémarrage de cette prospection, d'autant que les formes d'alternance dans l'enseignement supérieur se sont fortement développées au cours des dernières années.

Si cette spécificité du processus de recrutement des cadres existe depuis longtemps, un élément nouveau semble apparaître : l'élargissement des clauses figurant dans le contrat de travail du cadre. Au document simple concrétisant l'accord des parties, se substitue de plus en plus souvent aujourd'hui un texte plus long, comportant des éléments plus précis et plus nombreux : clauses de non-concurrence, de dédit-formation, de mobilité... L'employeur cherche à se prémunir contre certains risques, à clarifier ses exigences et à leur donner une valeur juridique. On va retrouver cette tendance sur d'autres aspects.

Enfin, les formes d'emploi proposées restent, à l'ère de la flexibilité, classiques : très rares sont les embauches définitives à temps partiel ; un éventuel CDD de départ est censé déboucher sur un CDI. L'emploi cadre reste donc pour l'essentiel un CDI à temps complet. Qu'il s'agisse d'em-

ploi de spécialistes ou d'encadrement d'équipes, l'idée reste forte d'une disponibilité et d'un engagement difficilement compatibles avec des fragmentations du temps de travail (les femmes cadres désirant réduire leur temps de travail savent les difficultés rencontrées, spécialement dans le secteur privé !). On le voit aussi par le fait que l'intérim cadre ne s'est jamais réellement développé. Une relation spécifique semble donc perdurer, dans le sens d'une responsabilisation et d'une implication attendues.

### **Une évaluation précise et instrumentée, comme celle de nombreux salariés**

L'évaluation (ou appréciation) touche de plus en plus de catégories de personnel et il n'est pas rare, dans les grandes entreprises, de voir la pratique de l'entretien annuel se généraliser à l'ensemble du personnel.

L'évaluation des cadres a en France un passé plus ancien que celle des autres catégories de personnel. L'évolution des pratiques d'évaluation peut grossièrement être décrite autour des deux domaines : évaluation des comportements et évaluation des résultats. Pendant longtemps, l'évaluation des employés et ouvriers comportait une forte dose d'évaluation comportementale (être ponctuel, présent, rigoureux, ordonné, etc...) et peu de références à des "résultats", d'ailleurs difficilement mesurables. Pour les cadres, les références aux comportements existaient déjà (bien que souvent implicites) même si, la contribution aux résultats de l'entreprise était sous des formes diverses, considérée comme essentielle. Il semble qu'on assiste aujourd'hui à un fort développement de normes comportementales explicites auxquelles le cadre est censé se conformer. Cela se traduit notamment, dans le contexte plus général du mouvement de "gestion des compétences", par l'élaboration de grilles de "compétences managériales", servant de cadre de référence aux attentes de l'entreprise à l'égard de son personnel d'encadrement. Ceci n'empêche pas également l'accent mis sur les résultats, comme on le verra plus bas à l'occasion du contentieux prud'homal.

Les cadres se trouvent finalement soumis à un mouvement managérial qui touche l'ensemble du salariat : chacun est censé atteindre des objectifs souvent assez précisément définis ; le cadre doit

faire montre de l'autonomie lui permettant d'y parvenir, dans des organisations mouvantes et où la prescription (des rôles, des tâches, des méthodes) s'est parfois beaucoup atténuée. Ce dynamisme attendu suppose adhésion aux objectifs et initiatives pour les atteindre, en disposant ou non de l'appui de ses collègues ou de son chef.

Ce nouveau positionnement, dont on sait qu'il peut être à l'origine d'un niveau de stress élevé, est caractéristique de nombreuses situations touchant l'ensemble des salariés, comme l'attestent des enquêtes récentes<sup>3</sup>. La précision et l'instrumentation de l'évaluation tendent à se généraliser (grilles, référentiels, documents d'accompagnement de l'entretien annuel d'évaluation).

Globalement, on pourrait dire ici que le rapprochement entre cadres et "non-cadres" ne se fait pas par "banalisation" sur les cadres des pratiques existant par ailleurs, mais plutôt par le mouvement inverse, c'est-à-dire l'extension à d'autres salariés de la double exigence productive et comportementale. Certes, des pratiques nouvelles comme l'évaluation à "360°"<sup>4</sup> s'appliquent aujourd'hui principalement aux cadres. Mais il n'est pas invraisemblable qu'elles s'étendent dans un avenir proche à la maîtrise, aux techniciens et à certains employés.

### **Une gestion de carrière différenciée au sein du groupe des cadres**

Existe-t-il encore une gestion des carrières spécifique aux cadres, au moins dans la grande entreprise ? De nombreux travaux<sup>5</sup> permettent aujourd'hui de répondre à cette question : il semble qu'un noyau de cadres, considérés comme susceptibles d'évoluer vers des postes de direction, continuent de faire l'objet de pratiques spécifiques (détection des potentiels, suivi des compétences, mobilité internationale organisée...). Pour ces cadres, l'entreprise ne laisse pas agir un "marché" libre des compétences auquel la notion d'employabilité ferait penser. Elle garde entre ses mains la détection et le suivi de ces personnes, considérées comme des ressources précieuses à gérer<sup>6</sup>. Pour les autres cadres (ingénieurs spécialisés, chercheurs, cadres fonctionnels, managers de petites équipes...) on peut considérer qu'un marché de l'emploi interne et externe fonctionne : à chacun de veiller à l'entretien de ses compétences, et de saisir l'opportu-

rité d'un poste disponible, dans l'entreprise actuelle ou ailleurs. Le degré d'engagement de l'employeur sur une trajectoire professionnelle n'est dans ce cas pas supérieur à ce qu'il serait à l'égard d'un technicien ou d'une assistante. Certaines entreprises suscitent un dialogue sur l'évolution des personnes, à l'occasion et en prolongement de l'entretien annuel d'évaluation, d'autres non. Les politiques sont différentes d'une entreprise à une autre mais elles portent indistinctement sur les cadres et les autres salariés au sort desquels la direction de l'entreprise s'intéresse.

### **Des formes de séparation spécifiques, mais soumises à un contentieux croissant**

Un bon moyen d'analyser l'évolution de la relation d'emploi est d'examiner comment celle-ci se termine. En dehors de la démission franche, consacrant le plus souvent l'obtention d'une situation jugée meilleure par le salarié, les formes de "séparation" employeur/salarié se sont considérablement complexifiées, tant du point de vue psychologique que juridique. Entre la démission fortement incitée et le licenciement pour faute, un continuum subtil s'est créé dans les pratiques, et cette situation concerne tous les salariés.

Une pratique qui est cependant le plus souvent particulière aux cadres est la signature d'une "transaction". On le sait, cette procédure suppose un désaccord entre les parties, que la transaction est censée dénouer : le cadre concerné reconnaît ce désaccord, il reçoit en contrepartie de son départ une somme souvent importante (et en tous cas supérieure aux indemnités de licenciement auxquelles il a droit) et s'engage à ne pas poursuivre son employeur devant les tribunaux. Cette forme de départ, qui peut correspondre à des situations tendues (mais adoucies par les sommes en jeu) est significative d'un climat particulier : le cadre, en principe loyal à son entreprise, se doit de ne pas ébruiter les raisons profondes de son départ. Son acceptation de partir et sa discrétion justifient le versement d'une somme par laquelle l'entreprise reconnaît indirectement les services rendus (et aussi évite qu'on examine précisément les causes réelles de la situation !).

Ajoutons que ces départs "négociés" peuvent être accompagnés de prestations "d'out-placement" payées par l'entreprise, pratique elle aussi le plus souvent réservée aux cadres<sup>7</sup>.

Une certaine vision de la position du cadre apparaît ainsi "en creux" : un salarié loyal et discret, qui sera capable de rebondir sans trop de problème sur le marché du travail, surtout s'il n'a pas créé de "scandale" derrière lui.

Malgré l'extrême fréquence de cette forme de "séparation", il reste qu'un nombre croissant de cadres ont eu recours aux tribunaux prud'homes, le plus souvent pour des litiges concernant les licenciements<sup>8</sup>. Rappelons d'ailleurs qu'ils auront recours dans ce cas à une section spécifique "Encadrement" au sein du conseil géographiquement compétent.

Parmi les motifs de licenciement, il y en a tout d'abord qui ne sont nullement spécifiques aux cadres mais dont l'extension à leur cas est le signal bien connu d'une évolution : les licenciements économiques. Depuis une dizaine d'années, les plans sociaux touchent en France les cadres comme les autres salariés. La relative sécurité d'emploi, en échange de la loyauté, est un pilier de la relation d'emploi traditionnelle du cadre aujourd'hui disparu.

"L'insuffisance de résultat" peut être une cause de licenciement<sup>9</sup>. L'employeur s'attend, en embauchant un cadre, à l'obtention d'un certain résultat, plus qu'à l'exercice d'une certaine activité (on touche là une distinction souvent faite entre des fonctions "de responsabilité", ou se définissant par des "missions" à accomplir, et des travaux relativement plus répétitifs effectués dans le cadre de procédures fixées). Si le contrat de travail comporte des clauses de résultats (notamment commerciaux), leur non-atteinte rend le licenciement relativement facile. Mais, même dans le cas contraire, l'employeur peut exciper que les résultats obtenus par le cadre ne sont pas à la hauteur de ses attentes (ce dont il est seul juge). Dans ce cas, le licenciement peut être licite, la seule condition étant que cette insuffisance ne soit pas liée à des circonstances manifestement passagères et que les objectifs soient cohérents avec l'état du marché (la Cour de Cassation a cassé le 30.03.1999 le licenciement d'un responsable des ventes pour insuffisance de résultats car les objectifs n'étaient pas "raisonnables et compatibles avec le marché"). La nature des objectifs fixés et le processus de leur fixation deviennent donc une question centrale. L'examen minutieux auquel procède souvent le Conseil de Prud'homes des conditions pratiques

de cette fixation reflète bien l'importance accrue de ce processus de gestion dans le travail quotidien du cadre. Quel rôle a joué le cadre dans la fixation de ces objectifs ? Quelle relation existe entre les objectifs et les moyens qu'il a pu mettre en œuvre ? Le cadre a-t-il eu assez de temps pour les atteindre ? On voit ainsi apparaître des questions cruciales dans le contexte du management actuel : nombre de collaborateurs dont on dispose, moyens matériels disponibles, délai impartit...

L'importance du recours des cadres aux Prud'homes concrétise bien l'évolution profonde de la relation cadre/employeur. Loin des débats feutrés et des arrangements entre pairs, les conflits individuels aboutissent plus souvent que par le passé à des contentieux ouverts, utilisant l'arsenal juridique disponible. Nous n'en concluons pas pour autant à une "banalisation" complète de la situation du cadre en désaccord avec son employeur car, comme on l'a dit, les prud'homes ne constituent que la face visible des ruptures.

Ce qu'on peut affirmer par contre, c'est que la "séparation" cadre/entreprise, sujet longtemps rare et confidentiel, devient une pratique courante, intégrée dans une gestion plus globale des ressources humaines "cadres". De ce fait, le rappel des règles du droit du travail, le recours aux tribunaux, l'intervention des avocats et des conseils, c'est-à-dire tout l'appareil institutionnel encadrant la relation d'emploi du salarié s'applique également aux cadres, longtemps habitués à un mode de relation privilégié avec l'employeur et ayant rarement dans leur vécu quotidien une représentation juridiquement formalisée de leur situation de travail.

Une tendance à l'objectivation de la relation semble nettement apparaître. Les objectifs fixés, les résultats attendus, les rôles tenus sont évalués de manière de plus en plus précise. La jurisprudence suit l'instrumentation de gestion elle-même. Les formes de négociation d'objectifs et de contrôle des résultats, les systèmes d'évaluation annuelle ou semestrielle auxquels sont soumis les cadres sont aujourd'hui pris en compte par ceux qui ont à apprécier la qualité de la relation de travail. On retrouve bien ici, dans l'activité jurisprudentielle, le mouvement général de rationalisation des organisations qui a été analysé concernant les pratiques de gestion. On voit à l'œuvre une convergence et une articulation croissantes entre d'une part les pratiques de gestion

des entreprises et d'autre part les formes contractuelles de la relation de travail<sup>10</sup>.

Cette tendance à l'objectivation, on l'a vu, n'est pas forcément défavorable au cadre. Elle oblige les juges à examiner des faits et des chiffres et prévient dans une certaine mesure les licenciements fondés sur la seule humeur de l'employeur.

Mais elle est sans doute la confirmation de ce qui fonde aujourd'hui l'essentiel de la relation d'emploi : la fidélité et la confiance sont largement remplacées ou complétées par l'obtention des résultats attendus.

La relation d'emploi du cadre est donc dans une curieuse situation : il est clair qu'elle a changé au cours des dernières années mais parler de "banalisation" serait erroné. On a vu qu'elle se diversifie en fonction des catégories de cadres, se rapprochant pour certains des conditions générales (carrières, temps de travail, litiges relatifs aux licenciements). Elle s'instrumentalise mais c'est le cas de plus en plus de salariés (évaluation). Elle recèle aussi des éléments qui restent spécifiques, et qui sont fondés sur des notions d'engagement, de confiance et de loyauté (recrutement, emploi, séparation négociée). Mais on voit également apparaître une relation d'emploi plus distante, plus institutionnalisée et formalisée et faisant l'objet de stratégies de plus en plus complexes. Cette relation semble globalement plus exigeante à l'égard des cadres sur des résultats concrets et des comportements attendus, ce qui a pu la faire voir par certains commentateurs comme plus "dure". Elle combine, comme nous l'avons vu, éléments traditionnels et évolutions nouvelles, dans un rapport salarial qui n'est ni complètement spécifique à l'encadrement, ni totalement banalisé par rapport à celui des autres salariés.

Peut-être pourra-t-on affirmer qu'il s'agit là pour une majorité des cadres d'une transition, dans un mouvement d'éclatement de cette relation entre ceux des cadres qui continueront d'être traités spécifiquement et ceux dont la gestion sera celle du salariat dans son ensemble.

Mais n'oublions pas non plus que le mouvement est aussi réciproque. Une fraction croissante des salariés ne se voit-elle pas soumise à des formes de gestion jusque là réservées aux cadres (pour son bonheur comme pour son malheur !). ■

## Notes

<sup>1</sup> Nous entendons ici par "relation d'emploi" l'ensemble des éléments matériels et immatériels qui relie l'employeur et le salarié, dans sa dimension individuelle.

<sup>2</sup> Notre propos concerne uniquement les ingénieurs et cadres des entreprises.

<sup>3</sup> Voir les travaux de E. Enriquez, S. Volkoff, V. de Gaulejac...

<sup>4</sup> Cette pratique consiste à faire évaluer un cadre non seulement par son chef, mais aussi par ses subordonnés et ses collègues d'autres services.

<sup>5</sup> Voir les travaux de F. Bournois, F. Dany, Ch. Falcoz...

<sup>6</sup> On remarquera la parenté de cette césure avec celle établie au sujet de la réduction du temps de travail (les cadres "dirigeants" et les autres...).

<sup>7</sup> L' "out-placement" est l'assistance personnalisée apportée par un cabinet conseil spécialisé à la recherche d'emploi d'un cadre qu'on a fait partir de l'entreprise.

<sup>8</sup> L'augmentation sur 10 ans (1984-1994) du recours des cadres aux Conseils de Prud'hommes est de 52 %, 10 points de plus que la croissance de la population des cadres d'entreprise, davantage si l'on exclut les cadres "supérieurs" ou de direction qui ne font pas habituellement appel à ces tribunaux.

<sup>9</sup> Rappelons qu'elle est également, d'après une enquête ancienne mais fournissant des données rares, le motif essentiel de la "séparation" cadre/employeur, quelles qu'en soient les formes. L'insuffisance de résultats constitue 38,9 % des raisons invoquées, les difficultés relationnelles venant ensuite avec 23,7 %... Cf. Enquête Garon-Bonvalot/ANDCP/Liaisons Sociales de 1988, réalisée auprès de cadres ayant eu recours aux services de ce cabinet d' "out-placement".

<sup>10</sup> Le développement des clauses relatives à la mobilité, à la propriété intellectuelle, à la formation, à la non-concurrence dans les contrats de travail de l'encadrement en témoigne. On fait aussi signer à des cadres des chartes ou des "codes" déontologiques. L'employeur cherche à inscrire dans la relation juridique avec son salarié certaines des politiques et des pratiques de gestion qu'il entend voir respectées.

# Sciences Hommes

Edito

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