

Cadres : éclatement, dé

Ils représentent une catégorie en croissance régulière dans le salariat mais limitent tout portrait de groupe, tant leurs situations se diversifient. A moins de les caractériser par des aspirations communes – quant à leur rôle dans l'entreprise par exemple ? Mais dans quelle mesure sont-ils prêts à les défendre collectivement ?

PARTICIPANTS

SOPHIE POCHIC,
SOCIOLOGUE, CHARGÉE
DE RECHERCHE AU CNRS ⁽¹⁾.

JEAN-LUC MOLINS,
CADRE À FRANCE TÉLÉCOM,
MEMBRE DU BUREAU
DE L'UGICT-CGT
(UNION GÉNÉRALE
DES INGÉNIEURS, CADRES
ET TECHNICIENS).

XAVIER NÉGIAR,
PDG D'ÏEN (INTERVENTION,
ÉTUDE & NÉGOCIATION),
SOCIÉTÉ D'AUDIT
ET DE CONSEIL AUX
ENTREPRISES EN GRH.

VALÉRIE GÉRAUD,
"OPTIONS".

MALGRÉ TOUS LES DISCOURS SUR L'AUTONOMIE, LE CRITÈRE DE "LOYAUTÉ" PAR RAPPORT À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE S'EST RENFORCÉ, L'ENTREPRISE ÉVALUANT L'ATTITUDE DES INDIVIDUS, ET PAS SEULEMENT SES QUALIFICATIONS, POUR DÉCIDER DE LEUR "POTENTIEL".

– **Options:** Etre cadre aujourd'hui, qu'est-ce que cela signifie ? Ce statut vous semble-t-il toujours vécu comme un avantage ?

– **Xavier Négiar:** Les salariés reconnus comme cadres ne sont pas les seuls à exercer des fonctions d'encadrement. Mais leur rôle dans une organisation se distingue par le fait qu'ils (ou elles) sont censé(s) aider à construire, en prenant des initiatives et en assumant des responsabilités. Les entreprises comptent à la fois sur leurs qualifications et sur leur comportement. Certains concepts qui ont pu être à la mode managériale l'illustrent bien, comme la notion anglo-saxonne d'«*executive*»: le cadre est celui qui met en œuvre. L'éclatement des frontières de la subordination contribue cependant à faire perdurer le flou autour de son statut. Le cadre, on peut à peu près déterminer si ses équipes lui sont vraiment subordonnées. Récemment, je suis allé dans une entreprise où il y avait sept niveaux de hiérarchie entre l'opérateur et le directeur général. Les opérateurs étaient les seuls à ne pas être «*chefs*», tous les autres étant jugés référents du fait de leurs compétences et donc, d'une certaine manière, «*encadrants*». Ce qui n'était pas forcément reconnu en termes de statut mais s'avérait valorisant par rapport aux opérateurs, quelles que soient leurs compétences... On a en revanche plus de mal à savoir à qui le cadre est subordonné, et auprès de qui : à un «*board*», qui exclut toute responsabilité unique, ou à un chef, lui-même subordonné à un chef, etc. ? De plus, avec l'écrasement des hiérarchies, ajouté à l'externalisation de fonctions parfois vitales de l'entreprise, les cadres ont perdu leurs repères.

– **Sophie Pochic:** Il y a de multiples manières de définir ce qu'est un cadre et quelles sont ses spécificités. On peut s'appuyer sur les institutions telles que les caisses de retraite, les prud'hommes ou l'Apec qui fondent historiquement la catégorie. On peut aussi examiner leurs positions spécifiques dans les systèmes de production, et on associe souvent cadres et fonction d'encadrement. Or ils n'encadrent pas tous et peuvent occuper des positions d'«*experts*», comme les chargés d'étude, les administratifs ou les informaticiens. L'impression de brouillage de la frontière entre cadres et non-cadres est d'autant plus amplifiée qu'ils sont plus nombreux (environ 16% de la population en emploi, selon l'Insee). Le visage des cadres s'est ainsi transformé : plus jeunes, plus diplômés, beaucoup plus de femmes, moins de cadres

promus. L'écart de salaire entre cadres et non-cadres s'est alors réduit, ce qui peut expliquer que certains estiment que le statut de cadre leur apporte peu d'avantages, à part les horaires extensifs. Certains se définissent eux-mêmes comme des «*faux cadres*» ou des «*petits cadres*» car ils ont des perspectives de carrières plafonnées, ce qui casse la représentation du cadre «*ayant droit*» à une carrière. La frontière avec les non-cadres se brouille également, car les fonctions d'encadrement se sont diffusées vers le bas. De plus, maintenant, parmi les employés ou les opérateurs, on trouve beaucoup de jeunes diplômés qui ont été déclassés à l'embauche : ce n'est pas parce que l'on est diplômé que l'on est cadre, même si le diplôme reste un critère indispensable pour le devenir. C'est surtout vers le haut que les cadres ont l'impression qu'une coupure a eu lieu, entre le *top management* et les autres, qui vivent de manière très différente l'incertitude et l'instabilité dans des organisations en restructuration permanente. Cependant, dans notre récent ouvrage collectif ⁽²⁾, nous rappelons que, en raison de leur qualification et de leurs réseaux, les cadres s'en sortent souvent mieux que les autres, comme en témoigne leur relative stabilité de l'emploi. En cas de restructuration, ils sont plutôt l'objet de transferts que de plans sociaux, et de licenciements individuels que collectifs. Quand un Pse les touche, comme dans le cas d'un cabinet de consultants ayant voulu ainsi rajeunir ses équipes, ils se sentent «*déclassés*» car ils s'attendaient à des égards du fait de leur statut et de leur investissement dans le travail.

– **Jean-Luc Molins:** Le Medef attaque toutes les institutions associées au statut cadre – l'Apec, l'Agirc, les prud'hommes et leur section encadrement –, et ce n'est pas pour rien. Il existe des statuts plus ou moins équivalents à l'étranger, même si ce statut est lié à une construction sociale française. Il se réfère à des diplômes, à un contenu de travail, à un niveau de responsabilités et de salaire soumis aujourd'hui à de vives tensions, mais plus encore : aujourd'hui, même dans le service public, les directions exigent un certain comportement de leurs cadres et ont même tendance à s'y intéresser plus qu'à leur travail réel. Ainsi, France Télécom et La Poste comptent sur une ligne hiérarchique acquise à leurs méthodes pour conduire le changement vers une logique de marché. Cela ne se fait pas sans mal, car les cadres qui ont une forte expérience en matière de service public refusent de nier leur culture professionnelle au nom

(1) Dernière publication avec Paul Bouffartigue et Charles Gadea : *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* éd. Armand Colin, janvier 2011.

(2) Lire page 20.

classement, engagement ?



PHOTOS : THIERRY NECTOUX / CHAMBRENOIRE.COM

LA MOBILISATION SUR LES RETRAITES MONTRE PAR EXEMPLE QUE LES CADRES SONT À L'AISE POUR CONVERGER DANS LES GRANDS MOUVEMENTS UNITAIRES AVEC D'AUTRES CATÉGORIES. ILS SAVENT AUSSI SE MOBILISER SUR DES QUESTIONS REVENDICATIVES QUI LES CONCERNENT DIRECTEMENT, COMME LEUR RÉGIME SPÉCIFIQUE DE RTT.

de ce credo. Dans les services financiers de La Poste, par exemple, de nombreux cadres sont en souffrance parce que dépossédés de toute initiative dans le moindre geste quotidien, ou parfois sanctionnés s'ils se refusent au nom de leur éthique à appliquer certaines procédures commerciales à une clientèle parfois démunie...

– **Options:** Est-ce que, malgré leur diversité, les cadres vous semblent partager une identité, des vécus, des aspirations à la fois spécifiques et communes ?

– **Sophie Pochic:** Une des enquêtes restituées dans notre ouvrage montre aussi que, même à France Télécom, certains cadres ont pu résister au nom de leurs valeurs, mais nombre d'entre eux ont participé au changement au nom de l'innovation technologique, de la modernisation, d'une logique plus commerciale. Dans un climat de compétition accrue, résultant notamment de l'introduction de statuts contractuels, la sélection de ceux qui vont faire carrière s'avère plus arbitraire. Elle dépend davantage du hiérarchique direct, des atouts de chacun (diplôme, âge, réseaux), mais aussi d'effets de contexte : service fermé en province avec mobilité forcée, métier technique en déclin avec reconversion obligée. Malgré tous les discours sur l'autonomie, le critère de «loyauté» par rapport à la stratégie de l'entreprise s'est renforcé, l'entreprise évaluant l'attitude des individus, et pas seulement leurs qualifications, pour décider de leur «potentiel». Si les cadres ne rejettent pas le management par objectifs en tant que tel, ils tiennent souvent un discours critique quant aux modalités de

sa mise en œuvre. Ils vivent mal les mises en concurrence de logiques, le commercial contre la qualité ou la sécurité, par exemple, et tout ce qui entraîne des dissonances au niveau de leur activité de travail, des contradictions entre les multiples objectifs qu'on leur donne et les moyens qu'on leur attribue, en termes de budget, d'hommes, de temps. La multiplication des acteurs – filiales, sous-traitants – et des centres de décisions nécessite des efforts de coordination sous-estimés par les directions. D'où l'énorme écart entre le travail prescrit et le travail réel. Leur fort investissement en temps et en énergie, pas toujours reconnu, fragilise leur sentiment d'être des privilégiés.

– **Jean-Luc Molins:** La mobilisation sur les retraites montre par exemple que les cadres sont à l'aise pour converger dans les grands mouvements unitaires avec d'autres catégories. Ils savent aussi se mobiliser sur des questions revendicatives qui les concernent directement, comme leur régime spécifique de Rtt. L'Ugict veut exprimer la position des cadres, à la fois par rapport à leur travail, aux autres salariés, à l'entreprise, à l'utilité sociale, par la revendication d'un nouveau rôle «contributif» pour les cadres dans l'entreprise⁽²⁾. Nous nous appuyons sur une formule : «*professionnellement engagés, socialement responsables*». Arriver à concilier les deux, cela ne se gagne pas facilement, et encore moins de manière individuelle. Mais les cadres doivent se positionner, car même les experts ont un impact sur les salariés qui ne dépendent pas d'eux mais travaillent avec eux, au nom même de la qualité de ce travail, vis-à-

TABLE RONDE

Cadres : éclatement, déclassement, engagement ?

LES CADRES SONT PRIVÉS DE REGARD SUR LA STRATÉGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE. MAIS, AU FINAL, ILS SOUFFRENT DE CE MANQUE DE VISIBILITÉ, DE NE PAS ÊTRE MIEUX ASSOCIÉS À LA STRATÉGIE ET D'ÊTRE ÉVALUÉS SUR LA SEULE MISE EN ŒUVRE D'OBJECTIFS PONCTUELS. CETTE EXCLUSION DES SPHÈRES DE DÉCISION PEUT LES CONDUIRE À SE SENTIR PLUS SOLIDAIRES DE LEURS ÉQUIPES QUE DU HAUT MANAGEMENT.

... vis des choix managériaux de l'entreprise, ce qui implique aussi une visibilité sur sa stratégie globale. Libérer la parole des cadres, ce n'est souvent possible qu'au sein d'une démarche collective. Un cadre qui voudrait exercer un droit d'alerte seul n'aurait aucun poids et se mettrait en danger. Les frontières entre les intérêts spécifiques de certaines catégories de salariés et l'intérêt général s'avèrent donc souvent artificielles...

– **Xavier Négjar**: L'attitude d'un cadre peut dépendre de son historique dans une entreprise, de sa capacité/volonté à partir ou à se reconverter. L'identité d'une entreprise a des contours beaucoup plus flous, les salariés ne savent pas toujours qui en est le propriétaire, qui en est le patron, le staff visible se limite à l'encadrement supérieur et à l'encadrement de proximité. Mais qui décide? Les cadres qui souhaitent s'investir ne peuvent pas toujours le faire, car ils ne connaissent pas l'objectif réel de leur entreprise à court ou à long terme. Ils ne savent plus en fonction de quoi mener les équipes et prendre des initiatives. Ils le vivent d'autant plus mal si, à un moment, on leur impose un dirigeant venu d'ailleurs et porteur d'un projet pour l'entreprise contradictoire avec l'idée qu'ils se faisaient de son développement. Comment, dans ces conditions, rester loyaux à l'égard de leur employeur – au sens de l'entreprise – en essayant de répondre aux attentes des individus qui composent leur hiérarchie? C'est là que se situe un distinguo essentiel entre le cadre porteur de l'identité de l'entreprise et le cadre mercenaire qui va manager sans état d'âme. Un cadre ébranlé dans ses fondements professionnels se sentira très proches des autres salariés. Sinon, il se concentrera sur ses objectifs, et ce n'est pas pour rien que les directions font le choix de les multiplier plutôt que de les limiter en laissant de la marge d'action à leurs cadres. Elles compensent par rapport au fait que les cadres sont privés de regard sur la stratégie globale de l'entreprise. Mais, au final, les cadres souffrent de ce manque de visibilité, de ne pas être mieux associés à la stratégie et d'être évalués sur la seule mise en œuvre d'objectifs ponctuels. Ils veulent savoir pourquoi ils doivent mener une action: pourquoi, par exemple, diminuer à tout prix les coûts de la seule masse salariale ou de la qualité objective? Cette exclusion des sphères de décision peut les conduire à se sentir plus solidaires de leurs équipes que du haut management.

– **Options**: Aux yeux des entreprises, les cadres sont-ils devenus de simples salariés exécutants et interchangeables, comme les autres?

– **Xavier Négjar**: Ce qui fera la différence, c'est la maturité managériale des directions d'entreprise.



Sophie Pochic.

Certaines acceptent un enrichissement de leurs propres directives, d'autres non. Jusqu'où une direction va-t-elle déléguer au cadre sa confiance pour conduire l'entreprise? Jusqu'où un cadre acceptera-t-il d'y participer? Quand une entreprise a un projet qui n'est ni diffus ni confus, et qui s'inscrit dans une certaine pérennité, il arrive encore que les cadres se revendiquent comme éléments de mise en œuvre de son développement et soient considérés comme tels. Mais le constat, aujourd'hui, c'est que beaucoup s'interrogent sur leur légitimité dans le dispositif de l'entreprise. Ils ne connaissent pas le «*but caché*» de leur entreprise, découvrent parfois qu'ils ont contribué à leur insu à la fermeture d'un établissement ou à l'arrêt d'une activité, à une délocalisation, alors qu'ils y croyaient fondamentalement. Ils ont de plus en plus de mal à adhérer à des projets qui leur sont cachés ou qui peuvent dépendre d'un changement d'actionnaire principal du jour au lendemain. Alors certains d'entre eux refusent – d'une manière ou d'une autre – de n'être considérés que comme des outils de l'action, sans participation à la réflexion.

– **Sophie Pochic**: Les cadres vivent des situations très diverses, avec une autonomie plus ou moins grande, mais souvent en fonction d'objectifs précis. Aujourd'hui, une grande partie d'entre eux n'occupe pas de fonction d'encadrement d'hommes. Ceux qui en resteront à la gestion de projets ne seront d'ailleurs pas jugés «*à potentiel*» par rapport à ceux qui manifestent le désir de «*manager*». Éviter les responsabilités managériales s'avère pour certains une stratégie de refuge face aux compromissions que la «*loyauté*» à l'égard de leur direction pourrait leur imposer. Parmi les «*faux cadres*», il y a aussi ceux qui dépendent d'un statut créé par leur entreprise. A La Poste, par exemple, les conseillers financiers y sont devenus des «*cadres professionnels*», un statut hybride à seul usage interne. Ces salariés se sont trouvés soumis à une prescription forte de tous leurs actes, avec des exigences à la hausse du point de vue des résultats attendus, alors qu'ils ont perdu une partie des primes qu'ils avaient comme guichetiers ou facteurs. Du cadre, ils n'ont gagné que les horaires extensifs, manière pour l'entreprise de contourner les trente-cinq heures. Seuls les jeunes diplômés



Jean-Luc Molins.

convoitant un statut «cadre» dès leur début de carrière, dans un climat de déclassement à l'embauche, ont pu y voir une opportunité...

– **Jean-Luc Molins**: Cette réforme a permis à La Poste d'augmenter artificiellement son taux d'encadrement de 12 à 18 % de ses salariés en faisant accéder au titre de cadre maison 90 % des agents de maîtrise qui occupaient des fonctions aussi diverses que chef d'équipe guichets ou chef d'équipe facteurs et la majorité de la ligne commerciale. Mais, en effet, le statut de cadre n'y est pas toujours vécu comme une promotion. A France Télécom, je connais aussi des femmes cadres sup qui ont fait carrière en évitant systématiquement les postes de management. Il ne s'agissait pas seulement pour elles d'acter l'impossibilité d'un engagement en termes de temps de travail, mais aussi de se protéger contre le risque d'avoir un certain rôle à jouer dans les organisations. Comment porter le changement si l'on n'y adhère pas? On ne peut aller à l'encontre d'un projet sur lequel la direction nous responsabilise. La stratégie d'évitement consiste alors à se positionner sur un poste d'expert plutôt que d'avoir à porter des décisions ou un discours contraires à ses convictions. Faute de stratégie collective, cela reste une façon de vivre son rapport au travail sans entrer en conflit intérieur... Je dirais par ailleurs que, si les cadres ne sont pas des salariés comme les autres, ils sont des salariés à part entière: licenciables comme les autres, subissant le déclassement, avec des niveaux de salaire parfois proches du smic si on se rapporte à leur temps de travail réel. Par rapport à la démarche syndicale, c'est important parce que c'est ce qui nous permet de rechercher ce qui va permettre à l'ensemble des salariés, cadres compris, d'avancer vers des points de convergence.

– **Options**: Face aux difficultés ou aux désillusions auxquelles ils peuvent se trouver confrontés, les cadres – certains cadres – vous semblent-ils en capacité de réagir collectivement, de s'organiser, voire de faire preuve de solidarité avec les autres salariés?

– **Xavier Négjar**: Quel est le périmètre du socialement responsable? Au niveau du service, du département, de la division, de l'entreprise, du groupe? Il faut de la visibilité pour agir. Les cadres peuvent parfois contribuer à des catastrophes sociales en ayant été persuadés de bien faire, d'autres fois se trouver tiraillés à l'idée de ne pas alarmer les autres salariés, au nom du «devoir de réserve». Il me semble en tout cas qu'il leur sera toujours difficile d'adhérer à un mouvement qui pourrait être jugé déconstructif. Ils s'inscriront d'autant plus volontiers dans un mouvement collectif qu'ils s'y retrouvent du point de vue de leur identité professionnelle et que l'organisation porte un discours de proposition. Reste que l'engagement syndical est encore considéré comme un sacrifice de sa carrière: c'est l'un ou l'autre...

– **Sophie Pochic**: Dès les années 1970, les cadres ont accepté des décisions socialement difficiles au nom



Xavier Négjar.

de la modernisation nécessaire, mais, depuis la financiarisation des entreprises, cela devient moins justifiable du point de vue éthique: ils ont constaté que certaines activités rentables étaient supprimées, que des projets sur lesquels ils s'étaient investis étaient abandonnés. Réceptifs aux discours sur l'individualisation des salaires et des carrières, vécue comme une juste compensation de leur investissement, ils savent aussi que tout ne peut se négocier de gré à gré, comme le temps de travail ou le chômage partiel. De même, ils ne sont pas forcément attachés à des institutions comme l'Apec ou à des droits collectifs, sauf s'ils se retrouvent eux-mêmes licenciés ou en difficulté. On est d'autant plus attaché au statut cadre que l'on risque de le perdre. J'ai enquêté sur les facteurs de l'engagement syndical auprès de cadres Cfdt. Au départ, se syndiquer n'entre dans le champ des possibles que dans des grands groupes (ou dans le secteur public), où le dialogue social est installé et où le syndicalisme cadre constitue une force de contre-proposition. Ce qui motive leur engagement est souvent lié à un événement, une goutte d'eau qui fait déborder le vase – une décision managériale vécue comme insupportable ou intolérable au regard de leur éthique. Souvent, l'adhésion prend du temps, car elle représente une réelle prise de risque, mais, une fois la démarche engagée, elle débouche rapidement sur une prise de mandat. Et sur un investissement concret, porté par la conviction qu'il est possible d'être cadre «autrement».

– **Jean-Luc Molins**: Le syndicalisme Cgt en direction des cadres doit être davantage un syndicalisme de proposition, qui défende des positions alternatives, promeuve des idées, des projets. C'est dans ce contexte que les cadres s'impliquent; encore faut-il que les conditions leurs permettent de s'exprimer. Il faut que la Cgt offre aux cadres cette organisation collective dont ils ont besoin pour s'exprimer de manière indépendante. Nous pensons qu'il existe chez les cadres des attentes et des potentialités fortes d'engagement syndical. Nous savons aussi que les entreprises devront mener leur «révolution culturelle», en acceptant que l'on puisse à la fois avoir une carrière professionnelle dans laquelle on s'investit tout en consacrant du temps à ses convictions et à un engagement syndical.

COMMENT PORTER LE CHANGEMENT SI L'ON N'Y ADHÈRE PAS? ON NE PEUT ALLER À L'ENCONTRE D'UN PROJET SUR LEQUEL LA DIRECTION NOUS RESPONSABILISE. LA STRATÉGIE D'ÉVITEMENT CONSISTE ALORS À SE POSITIONNER SUR UN POSTE D'EXPERT PLUTÔT QUE D'AVOIR À PORTER DES DÉCISIONS OU UN DISCOURS CONTRAIRES À SES CONVCTIONS. FAUTE DE STRATÉGIE COLLECTIVE, CELA RESTE UNE FAÇON DE VIVRE SON RAPPORT AU TRAVAIL SANS ENTRER EN CONFLIT INTÉRIEUR...