

> POINT DE VUE

## Pour remobiliser les cadres, faut-il repenser l'évaluation du travail intellectuel?

Selon Xavier Baron, directeur d'études à Entreprise et Personnel, il ne s'agit pas d'un divorce entre les cadres et l'entreprise, mais les cadres fixent une limite à leur implication et sont victimes des lacunes des systèmes d'évaluation.

**S'**il y a cassure, elle est probablement liée à un comportement de sanctuarisation, observe Xavier Baron. Les cadres acceptent de travailler douze heures par jour, mais pas les week-ends. » Le thème de la rupture est une idée récurrente. Pour reprendre la thèse de Boltanski, poursuit-il, le terme de cadre existe pour répondre à un besoin de distinction. Il résulte d'un compromis, passé dans les années 30, entre le patronat et la bourgeoisie déclassée économiquement et dont les enfants rejoignent le monde du travail, en devenant ingénieurs. Ces derniers s'auto-érigent alors cadres. » Cette catégorie compte aujourd'hui environ 3 millions de personnes. Le statut se banalise.

**Mythe utile?** Alors, les cadres sont-ils un mythe utile et à quoi? Cette question les cadres eux-mêmes se la posent.

Parallèlement, la diversification des cadres aboutit à une différenciation des pratiques de gestion: on ne les gère pas de la même manière, on ne les apprécie pas identiquement. La thèse du paradis perdu ne suffit donc pas à expliquer la prise de distance.

L'indigence de l'entreprise, selon Xavier Baron, qui ne sait pas penser la productivité du travail intellectuel

constitue une cause supplémentaire. Celle-ci soumet le cadre à la productivité. « Or, nul ne sait évaluer un ratio constitué d'un numérateur, la production intellectuelle – difficilement palpable – et d'un dénominateur, le temps de travail des cadres. »

Autre difficulté: les individus ne se valent pas et une heure ne vaut pas une autre heure de travail. Alors, comment mesurer la performance intellectuelle, lorsque l'expérience des 35 heures nous a montré que l'entreprise ne sait pas mesurer le temps de travail des cadres? « La gestion de l'organisation du travail doit être repensée », propose Xavier Baron. Certes, mais si Taylor ne l'a pas fait, qui le fera? En attendant le messie, le directeur d'études d'Entre-

prise et Personnel soumet quatre pistes de réflexion. Dans un premier temps, l'entreprise doit répondre à la quête de sens du cadre. « Les travailleurs intellectuels ne savent plus à quoi ils servent. Cette perte de repères est liée aussi aux nouvelles organisations, du type business unit. Lorsqu'on leur demande de répartir leur temps en fonction de leur activité, s'étonne Xavier Baron, ils ne savent plus comment affecter 30% de leur temps. » La résurgence du sens et des valeurs dans l'entreprise serait un moyen de résorber la cassure.

**Ergonomie intellectuelle.** Une deuxième piste à explorer: le fonctionnement par projet. Troisième idée avancée: la maîtrise de l'espace. « Nous sommes des animaux sociaux. Il est illusoire d'imaginer que nous sommes désincarnés dans l'espace, parce qu'on exerce un travail intellectuel. Dans l'entreprise, il n'y a pas de mémoire morte, l'ergonomie intellectuelle n'est pas pensée. L'entreprise ne s'intéresse qu'aux troubles musculo-squelettiques, tout reste à faire en matière d'ergonomie intellectuelle », déplore-t-il. Enfin, la dernière piste serait de trouver, par l'expérimentation, des outils de mesure du travail intellectuel. ■

