

Les cadres ne sont pas morts !

Entre 1999 et 2008, des sociologues, des historiens, des économistes, des politologues... se sont mobilisés et réunis en un Groupe De Recherche du CNRS, le GDR Unité CNRS 2334 ! Dans le jargon, cela désigne un réseau labellisé et temporaire rassemblant plusieurs dizaines de chercheurs de différentes disciplines. Il vient de tenir son colloque international de clôture les 30 et 31 janvier 2009 à l'Université de St Quentin en Yvelines et à l'EHESS. Malgré la présence de l'APEC, de l'ANACT et des organisations syndicales (CFDT notamment), il est à craindre que l'importance et l'excellence des travaux et des productions restent méconnues. Il est vrai que le patronat français n'a cessé d'annoncer la mort des cadres dès la fin des années 80. Condamnée comme catégorie spécifiquement franchouillarde inéluctablement submergée par la mondialisation, l'offensive semble pourtant avoir tourné court. C'est d'autant moins à l'ordre du jour que d'un côté, le statut cadre ne protège plus guère et que de l'autre, la posture « de confiance » qui était le propre des cadres, est érigée en modèle pour tous les salariés ; initiative et autonomie à la clé. Il y a même un bon usage patronal possible du statut cadre quand il est question d'étendre le régime forfaitaire, quitte à négocier une convention spécifique à l'initiative de l'UIMM par exemple. Il est vrai que les horaires extensibles, et ce d'autant plus depuis les 35 heures, continuent d'en constituer une caractéristique. Au passage, notons que le terme même de cadre a été retenu pour l'organisation européenne (Eurocadres) affiliées à la Confédération Européenne des Syndicats (CES), leur donnant ainsi un supplément de reconnaissance internationale.

Et le canard était toujours vivant !

Les cadres existent toujours, et il y a des choses qui ne changent pas..., en commençant par le thème de la banalisation des cadres ! Ce sujet, comme celui du malaise des cadres, est présent depuis que les cadres débordent largement la seule élite des ingénieurs. La frontière entre les cadres et les autres catégories (pour éviter l'odieuse catégorie de « non cadres ») ne s'est pas effacée en 20 ans. Au contraire même, la distance s'accroît. Certes, les approches quantitatives et les comparaisons internationales restent handicapées par les outils statistiques et les définitions non harmonisées. L'Europe y travaille. En France, malgré des spécificités proprement culturelles ou de genre, on continue d'amalgamer les enseignants avec les cadres d'entreprises ou d'administration. On ne sait toujours pas évaluer la « progression sociale » au sein de la catégorie (accès aux cadres supérieurs et dirigeants), alors même que les entrées par le bas sont relativement moins importantes. Les frontières entre les cadres et les autres restent floues et même s'épaississent. Les cadres sont toujours moins féminisés mais les femmes y sont en croissance de ¼ à 1/3. Ils sont toujours plus diplômés et moins soumis aux aléas du chômage. Plus stables, les cadres font toujours carrière dans l'entreprise. Ils consomment toujours plus de « culture », et y consacrent plutôt plus de ressources qu'antérieurement. L'écart dans les structures de dépenses entre les cadres et les autres s'est même accru de manière très importante sur le logement par exemple. Enfin, même si c'est aussi un effet de la démocratisation de l'enseignement supérieur, au moins en France, l'importance des diplômés ne cessent de croître ; il y a de moins en moins de cadres non diplômés.

Les cadres ne sont pas morts !

Mais il y a aussi des évolutions. C'est d'abord la très forte expansion numérique des cadres en général (doublement en 20 ans entre 1982 et 2002), ou encore, du groupe des cadres supérieurs (de 3% en 1953 à 19% en 2003). Du coup, il y a bien eu une diversification des « recrutements » dans cette catégorie et l'on commence même à percevoir des mobilités descendantes intergénérationnelles (des « fils de cadres » qui deviennent ouvriers). Pour autant, la tendance décroissante à l'autorecrutement (des cadres fils de cadres) s'est inversée depuis 1993 et l'on voit bien le trouble des grandes entreprises classiques s'agissant de poursuivre leurs traditionnelles politiques de promotion interne ou « passages cadres ». Les structures d'âges (ils rajeunissent un peu), les genres (ils sont moins spécifiquement masculins) et les salaires sont moins discriminants en 2003 qu'auparavant. Plus souvent en couples de cadres, ils et surtout elles, doivent davantage concilier carrière et vie privée. Experts ou professionnels, ils encadrent moins des hommes mais plus des flux ou des automates ! A l'autre bout de la catégorie, les « managers globaux » se distinguent de plus en plus des « cadres locaux ». Loin de devenir a-nationaux pour autant, ils cultivent tout autant le cosmopolitisme linguistique que l'élitisme résidentiel, les amitiés et les alliances maritales. Ces derniers, majoritairement des hommes consolident un groupe social spécifique, avec ses codes et ses hiérarchies. Il est toujours plus valorisé de « manager » dans un pays perçu comme plus avancé que le sien propre par exemple. C'est un groupe soucieux de transmettre ses dispositions socialement privilégiées à ses enfants (aisance linguistique et culturelles) par des stratégies éducatives sélectives.

Si la catégorie existe toujours, a-t-elle toujours le même rôle de référent ou la même place dans les « classes moyennes » ? Des recherches des historiens notamment, on retiendra cette fois tout à la fois l'hétérogénéité et les ruptures de tendance. Pour y voir quelque chose dans les positionnements politiques par exemple, il faut désormais introduire des distinctions de niveaux au sein même de la catégorie (entre cadres supérieurs, moyens ou professions intermédiaires), entre secteurs d'activité (travailler dans la finance ou la mécanique est loin d'être indifférent) et entre pays. En perspective, les cadres se sont inventés largement par un « réarrangement structural » entre classes moyennes (avec une certaine influence catholique) et « employés supérieurs ». Ils étaient devenus, dans le contexte de la croissance, emblématiques d'une construction sociale « moyenne et stable » fondée sur les revenus du travail qualifié. Ils sont aujourd'hui confrontés à la stagnation et à la montée des inégalités aux deux extrêmes du spectre. Ils sont en première ligne dans les évolutions des technologies et des restructurations incessantes, artisans et victimes en même temps. Leur « fatigue » et autres expositions au stress très médiatisées en font une catégorie symptomatique de l'insécurité croissante. Pour conserver sa position, cette composante centrale des « classes moyennes » est désormais conduite à valoriser de nouveau des stratégies patrimoniales et d'héritages, au détriment des seuls revenus du travail..., au grand dam des quadragénaires d'aujourd'hui. Leurs ascendants ne pourront leur transmettre un patrimoine qu'ils n'ont pas ressenti le besoin de constituer, ou qu'ils devront dilapider pour compenser les réductions des retraites !

Une réalité sociale confirmée mais qui constitue de moins en moins un objet de gestion

Ils existent mais ne paraissent plus être une catégorie de gestion. On trouvera là sans doute une des raisons du désintérêt sensible des entreprises sur la question des cadres en général. Depuis toujours distincts des classes laborieuses, les cadres n'ont jamais été et ne sont décidément pas une classe

Les cadres ne sont pas morts !

dangereuse. Aucune mobilisation collective ou révolte n'est à craindre aujourd'hui, et pas plus demain. Le syndicalisme n'y est pas plus fort qu'ailleurs, ni en présence ni en tendance. A ceux qui pensaient que le progrès serait marqué par une généralisation d'un investissement gestionnaire, d'abord réservé aux cadres, mais qui devait être diffusé progressivement aux autres catégories de salariés, les années 90 ont apporté un démenti. Dans l'extension progressive de la logique de marché à l'intérieur même des entreprises, et l'expansion de la catégorie, surtout du fait des experts en position subalterne, le seul fait d'être cadre ne garantit plus ni l'emploi ni la progression et pas plus la proximité à la décision. D'un point de vue gestionnaire, les cadres ne sont plus les seuls à faire l'objet de formations, d'une gestion de carrière, de mobilités, d'un forfait horaire, d'une gestion individualisée, d'objectifs de performance ou d'entretien annuel et de rémunérations variables. Plus n'est besoin de les fabriquer en interne par exemple. Les systèmes scolaires mondiaux y pourvoient. C'est bien plutôt l'extension aux cadres de la logique de marché qui est retenue pour faire face à la financiarisation comme à la montée des incertitudes. Sensibles à l'accroissement en volume des « employés très supérieurs », les entreprises ont déjà inventé des segmentations tout à la fois plus fines et plus opératoires. Il y a par exemple celles qui parlent des « cadres techniciens » par différence avec les « vrais cadres ». Il y a les cadres dirigeants que l'on ne flatte qu'en oubliant le qualificatif statutaire ; « Appelez-moi dirigeant tout court ! ». Il y a la permanence dans les univers techniques, de la hiérarchie entre les ingénieurs et les autres, les « cadres administratifs, non techniques ». Il y a bien sûr les hauts potentiels, nécessairement distingués par l'âge (nécessairement moins de 40 ans), mais toujours repérables sans se tromper par leurs diplômes. Il y a depuis quelques années des « key peoples » et des « talents », objets d'une guerre qui fait tant pour remplir les colloques. Parmi eux, il y en aurait même quelques uns qui se révoltent, pas nécessairement les plus menacés. Il y a encore des professionnels, des experts, des cadres des secteurs associatifs et humanitaires, des cadres promus et des cadres intermédiaires, des managers de projets. Il y a enfin des entrepreneurs d'eux-mêmes et des encadrants sous contraintes dans les organisations publiques...

Ce n'est pas la moindre des richesses de ce GDR que d'avoir patiemment exploré et systématiquement rendu compte des recherches sur toutes ces réalités, même si l'exhaustivité n'est pas possible. Outre les comptes rendus aisément disponibles sur le site du GDR (<http://gdr-cadres.cnrs.fr>), ce collectif a favorisé une grande production d'ouvrages dont, « *Cadres, la grande rupture* », Ed. La Découverte, sous la direction de Paul Bouffartigue, « *Etre cadre quel travail ?* », Ed. de l'ANACT, sous la Direction de Yves Frédéric Livian, « *Sociologie des cadres* », Ed. La Découverte, de Paul Bouffartigue et Charles Gadéa, ou encore tout récemment, « *Les cadres à l'épreuve du travail* », Ed. des Presses Universitaires de Rennes, d'Olivier Cousin. Il reste cependant un constat paradoxal. La confirmation d'une réalité sociale avérée, d'une identité « malgré tout », d'un côté, ne débouche ni sur un acteur collectif, ni sur des comportements unifiés ou sur des pratiques de gestion homogènes de l'autre. Un peu comme si l'organe perdurait au-delà de la fonction. C'est peut-être une des raisons de cet intitulé vaguement dépressif du colloque lui-même : « Heurts et malheurs d'une catégorie ». Mais c'est peut-être aussi là qu'il faut porter le regard. Dans les fonctions des cadres, il y avait le portage, la transmission, l'opérationnalisation productive de savoirs techniques et il y avait l'encadrement, l'exercice de l'autorité déléguée. Mais il y a peut-être aussi d'autres fonctions que l'on n'a pas suffisamment valorisées jusque là. Des fonctions qui ont toujours été exercées, plus ou moins par surcroît, implicite, voire non intentionnelle. Des fonctions qui pourrait révéler une explication de cette survivance, et pas seulement dans le contexte hexagonal. Une explication plus satisfaisante que la simple inertie d'une « logique de

Les cadres ne sont pas morts !

l'honneur » obsolète ou d'un conservatisme propre à tout statut. Il y a peut-être là une raison plus centrale de penser spécifiquement les cadres dans l'obtention de la performance. Si l'enjeu d'une reconfiguration des conditions de la coopérativité est bien aussi vital et urgent que nous le pensons, un espace moderne et d'avenir pour cette catégorie est déjà ouvert, tant il est vrai qu'une société d'individus ne veut pas dire la possibilité d'individus sans société, et qu'il n'y a pas de société sans hiérarchie sociale.