

Alain Pichon

# LES CADRES À L'ÉPREUVE

confiance  
méfiance  
défiance



Sciences sociales  
et sociétés

puf

# Sommaire

## Introduction

De quelques événements structurants... à la définition du groupe  
Confiance, méfiance, défiance : les cadres à l'épreuve

## ***Première partie – Les cadres à l'épreuve : approche quantitative***

### **CHAPITRE 1 – CADRES D'HIER À AUJOURD'HUI**

1. Les effectifs cadres sur la durée
2. Les cadres par le prisme des familles d'activités professionnelles

### **CHAPITRE 2 – EMPLOIS, STATUTS, PROFILS, CONDITIONS DE TRAVAIL ET BANALISATION DU STATUT**

1. Les cadres et l'emploi
2. Questions de profil : distinctions, différenciations
3. Quelques conditions de travail des cadres
4. De l'explosion des effectifs aux questions de délégation

### **CHAPITRE 3 – LIENS À L'ENTREPRISE, SORTIE D'EMPLOI ET PEUR DU CHÔMAGE**

1. Une typologie pour appréhender la confiance des cadres dans leur entreprise
2. Comment les professions « cadre » sortent-elles de l'emploi ?
3. Les cadres et le chômage

## ***Deuxième partie – Des cadres à l'épreuve : approche qualitative***

### **CHAPITRE 4 – DE LA RATIONALITÉ TECHNIQUE À LA RATIONALITÉ GESTIONNAIRE**

1. Question d'identités
2. Des cadres dans la période fordienne
3. Des cadres dans le management gestionnaire
4. Tensions et contradictions

### **CHAPITRE 5 – LES ALÉAS DE LA DÉLÉGATION**

1. Des cadres dans le management
2. États d'âme et désapprobation silencieuse
3. Indifférence résignée et refus de la carrière
4. Défiance, licenciements et démissions

### **CHAPITRE 6 – IDENTITÉS, DISPOSITIONS PROFESSIONNELLES ET MODES D'IMPLICATION EXISTENTIELLE**

1. L'évolution des identités
2. Des diplômes et des expériences professionnelles discriminants
3. Des modes d'implication au travail différenciés
4. Des modes d'implication existentielle différenciés

### **CHAPITRE 7 – LA CONFIANCE DÉLÉGATAIRE EN QUESTION**

1. La dialectique de la délégation
2. La dialectique de la *confiance délégataire*
3. Les aléas de la *confiance délégataire*

## Conclusion

Évolutions endogènes et exogènes, discriminations et distinctions  
Le cercle vertueux de la « confiance délégataire » en question

# Les points forts de l'ouvrage

« *Les cadres à l'épreuve* » montre et analyse les deux grandes épreuves auxquelles les cadres sont désormais confrontés. La première est plutôt interne à la catégorie elle-même. Elle concerne les effets de sa propre transformation. La seconde est externe. Elle est relative aux modes de gestion des entreprises.

L'épreuve interne est relative à l'évolution considérable du nombre de cadres. Cette évolution, qui est détaillée dans l'ouvrage, a eu une double conséquence. Pour nombre de cadres, elle a réduit simultanément les avantages liés au statut et les perspectives de carrières. La distinction entre les « cadres experts/producteurs », les cadres « managers » et les cadres « stratégiques » est devenue plus prégnante. La lutte pour obtenir, et *a fortiori* garder, les meilleures places s'est logiquement accentuée.

L'épreuve externe est relative aux modes de gestion des cadres par les entreprises. De nouvelles exigences productives s'imposent. La qualité, les délais, les coûts se signalent avec des dispositifs organisationnels qui conditionnent de plus en plus leurs activités. Parallèlement, la relation d'emploi des cadres s'est transformée. Non seulement les licenciements pour motifs économiques se banalisent, mais les licenciements pour motifs personnels explosent. Au final, les nouvelles exigences, la rationalisation gestionnaire, les tensions et les contradictions qui en résultent, la perte de repères et les menaces de sanctions, participent ensemble à déstabiliser les liens entre les cadres et leur entreprise.

Par la suite, ces évolutions internes et externes réactivent les différenciations objectives et subjectives : les distinctions entre les jeunes et les anciens ; entre les autodidactes et les diplômés ; entre les diplômés et les surdiplômés ; les dynamiques relatives aux origines et aux trajectoires sociales. Dans ce contexte, certains cadres mobilisent leurs capitaux, anticipent et s'adaptent aux mutations. D'autres, en manque d'atouts et démunis, tendent vers l'indifférence résignée. D'autres enfin rassemblent leur force et prennent leur distance. Un processus de distanciation et d'émancipation qui se prolonge au-delà du travail lui-même...

Finalement, l'ouvrage dégage la nature de la crise entre les cadres et les entreprises. Une crise de délégation se développe avec la raréfaction des délégations élevées, managériales et stratégiques, et s'accompagne d'une forme de banalisation pour les autres. A cette crise de délégation s'ajoute une crise de confiance. Des changements de normes et de règles ont eu lieu, tant en ce qui concerne la délégation elle-même, les objectifs attendus, les contrôles et les épreuves, les dynamiques de la subordination et de la délégation, qu'en ce qui concerne les réciprocitys qui la dynamisent. En amont, un conflit de valeurs, de nature politique, s'esquisse entre les cadres qui reconnaissent comme légitime l'entreprise tournée vers le développement économique, la technique et l'intérêt général, et les entreprises dans une logique d'efficacité orientée vers des objectifs gestionnaires.

Valeurs des entreprises et valeurs des cadres en tension, normes et règles en durcissement, objets de délégations plus restreints, circonscrits et contrôlés, tensions et contradictions de la rationalisation, opacité informationnelle croissante, absence de participation du plus grand nombre des cadres aux décisions et réduction des réciprocitys s'accumulent. Tous ces éléments constituent le ferment de la crise qui émerge. Celle-ci peut s'accroître et se diffuser si rien ne change dans la régulation des relations entre les cadres et leur entreprise, mais elle peut aussi se détendre, trouver des solutions, à partir des éléments analysés.

# LES CADRES À L'ÉPREUVE

*Les cadres à l'épreuve* dresse en premier lieu un portrait statistique détaillé de la catégorie et des mutations auxquelles les cadres sont confrontés. Il analyse ensuite, à partir de nombreux témoignages, leurs conditions de travail, leurs postures et les distinctions qui en découlent. Il permet de comprendre ce qui affecte le groupe et de prendre la mesure des évolutions en cours.

Cet ouvrage s'adresse donc à tous les cadres. Il s'adresse aussi aux responsables en ressources humaines et aux syndicalistes. Il s'adresse enfin aux chercheurs, aux universitaires, aux élèves ingénieurs et aux étudiants de Masters et de doctorats. L'auteur leur apporte des clés pour analyser la situation présente et asseoir une meilleure régulation des relations à venir.

Docteur en sociologie, Alain Pichon est ingénieur et chercheur au laboratoire d'Histoire Économique, Sociale et des Techniques de l'Université d'Évry - Val d'Essonne.

ISBN : 978-2-13-056559-8



9 782130 565598

24 € TTC France

[www.puf.com](http://www.puf.com)

