

La situation du cadre français : du statut à la compétence ?

par Edwige ALBORGHETTI, Jean-Luc CASTRO

et Mohamed MERDJI

Groupe ESC Nantes-Atlantique (France)

Objet de la communication

La littérature économique, sociologique et managériale abonde d'analyses et de discours sur les transformations que connaît l'entreprise. Celles-ci affectent aussi bien son environnement externe que sa structure interne : les fonctions, les métiers et les qualifications. Ce sont ces changements qui expliquent le développement, depuis quelques années en France, de nouvelles approches du management des hommes, des emplois, des métiers et des qualifications professionnelles. L'accord Cap 2000 signé par le GESIM en 1991 reste aujourd'hui encore une initiative emblématique sur ce plan¹. Cet accord marque l'irruption d'une nouvelle conception, appelée logique ou modèle de la compétence (corollaire de « l'entreprise flexible »?), laquelle semble entériner l'abandon des références traditionnelles de l'industrie française au modèle de la qualification en vigueur jusqu'ici². Les initiatives de ce type, après avoir concerné des catégories spécifiques de personnels de l'entreprise (essentiellement au départ les personnels d'exécution) semblent se généraliser depuis peu à l'ensemble des catégories professionnelles.

La fonction d'encadrement est affectée elle aussi par ces évolutions. Le thème de la compétence sert de référence à de nouvelles pratiques managériales qui affichent clairement leur volonté de rupture avec le passé. Il traduit des préoccupations qui vont bien au-delà du seul souci d'adapter la fonction d'encadrement aux nouveaux contextes professionnels. En mettant l'accent sur l'individu, la notion de compétence tend à privilégier de nouvelles formes contractuelles qui remettent en cause les fondements collectifs des anciens compromis sociaux et la nature des liens qui attachaient le cadre à l'entreprise.

L'objet de cette communication est d'analyser les modalités qui ont présidé à la constitution du compromis caractéristique de l'ancienne situation du cadre français fondée sur les notions de qualification et de statut, et les raisons de sa remise en cause. Nous faisons l'hypothèse que c'est la rupture des équilibres liés à la situation ancienne qui est à l'origine de l'évolution du contenu du contrat psychologique qui lie le cadre à l'entreprise. L'émergence de nouveaux modes de comportement de type défensif ou opportuniste peut être analysée à la fois comme un symptôme et une modalité d'ajustement à cette évolution. Il nous semble que les directions des entreprises n'ont pas encore pris la pleine mesure des implications de ces comportements sur la gestion actuelle et future de la « ressource cadre ».

Le cadre théorique

Nous avons essayé d'articuler deux niveaux d'analyse :

- Analyse des caractéristiques propres de la « situation du cadre français » et des modalités de sa constitution.

– Analyse de l'évolution de cette situation et de la signification que prend la référence au thème de la compétence comme symptôme du changement. La transformation du contenu du contrat psychologique entre le cadre et l'entreprise peut être analysée comme l'un des effets de ces changements.

La situation du cadre français

La problématique de la compétence ne vise pas seulement le contenu technique des activités attachées à l'exercice de la fonction d'encadrement ; elle renvoie également à l'ensemble des composantes sociales et identitaires propres à cette fonction. L'excès de focalisation de la littérature GRH sur l'analyse technique de la compétence (référentiels, systèmes d'évaluation,...) a trop tendance en effet à passer sous silence ou à minimiser les enjeux sociologiques posés par le nouveau paradigme. Ce qui est en jeu sur ce plan, ce sont les fondements mêmes de l'ancienne convention (Boltanski et Thevenot, 1991) qui liait le cadre français à l'entreprise. Cette convention, propre à la grande entreprise française, a été élaborée dans un contexte socio-économique particulier. Les modalités techniques et sociales d'insertion de la fonction dans la division du travail et la place du cadre dans l'entreprise ne peuvent être analysés qu'en référence à celui-ci. Dans ce contexte, les trois caractéristiques qui nous paraissent définir le mieux ce que nous avons appelé la situation du cadre français sont les suivantes :

– un statut original, issu de l'histoire sociale et économique du pays. Ce statut est le résultat du compromis social particulier qui a servi de base après la guerre (contexte économique favorable) à la formation des catégories socio-professionnelles en France (un mode de production des qualifications professionnelles spécifique : rôle des partenaires sociaux, des conventions collectives, du système scolaire et du diplôme,... etc.). Ce statut donnait l'accès à des privilèges importants (pouvoir de décision dans l'entreprise et prestige social attaché à la fonction) ; lesquels avaient pour contrepartie une forme particulière d'engagement professionnel et de fidélité à l'entreprise,

– un modèle de carrière spécifique caractérisé le plus souvent par un plan de carrière programmé au sein d'une même entreprise.

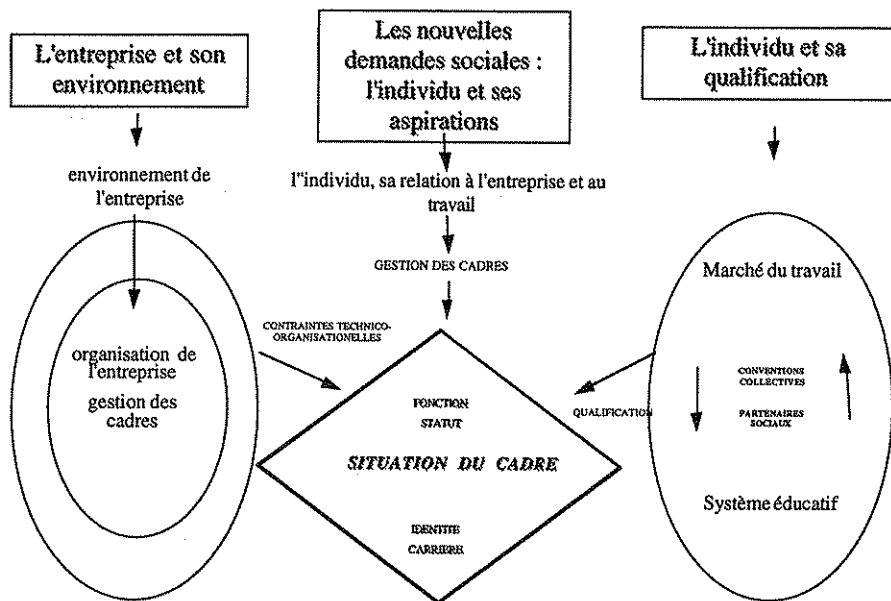
– une identité professionnelle fondée sur une identification du cadre au destin de l'entreprise et aux valeurs de ses dirigeants. La disponibilité du cadre, sa loyauté et le rapport fusionnel qu'il entretient avec son entreprise constituent le volet psychologique du contrat. Cet aspect était d'autant plus important que l'accès au statut cadre était largement ouvert, grâce à la promotion interne, à ceux notamment qui avaient besoin de compenser par un engagement sans faille leur faible capital scolaire. L'expression « *cadre maison* » traduit bien le lien existant entre l'accès au statut et sa contrepartie en terme d'identification. La disponibilité du cadre et son rapport particulier au temps de travail (privilège d'une gestion libre du temps assorti d'une présence effective et admise importante) sont, parmi beaucoup d'autres, les signes de cette identification à l'entreprise. On peut remarquer à cet égard que ce rapport particulier du cadre au temps est un autre signe caractéristique d'une imbrication des grandeurs « *domestique* » et « *professionnelle* » (Boltanski et Thevenot, 1991) : Le cadre « ne compte pas son temps », « il ne pointe pas »... parcequ'il est « chez lui » dans son entreprise.

Le schéma ci-après décrit l'ensemble des déterminations constitutives de cette situation. Le thème de la compétence doit être analysé selon nous comme le symptôme de la rupture de l'ancien compromis fondé sur la notion centrale de statut.

Le modèle de la compétence comme symptôme de l'évolution de la situation du cadre

L'opérationnalisation du modèle de la compétence suppose une rupture du compromis décrit précédemment. La forme du nouveau compromis qui se profile derrière la référence au thème de la compétence reste très largement floue (de même que, comme nous le verrons, les nouveaux moyens de régulation nécessaires à sa mise en place effective). Une chose est certaine, c'est le lien que l'on peut faire entre la référence à cette nouvelle notion et le contexte de dérégulation généralisé au sein duquel elle a émergé. Comme le note Lucie Tanguy : *« l'appel à cette notion de compétence s'effectue corrélativement à la mise en place de politiques d'emploi orientées par la recherche de flexibilité et de politiques de changement d'organisation du travail ou de gestion du personnel, politiques qui s'inscrivent elles mêmes dans un contexte marqué par une contraction massive des emplois, des changements accélérés des technologies de production et de traitement de l'information, une concurrence accrue sur les marchés mais aussi un déclin des organisations professionnelles et politiques des salariés. »*

Modèle théorique de la situation du cadre



A ces changements qui ont affecté l'entreprise, ses marchés et son organisation, il conviendrait d'ajouter les changements structurels qui ont affecté les deux autres dimensions de notre modèle : les tendances sociologiques lourdes (les nouvelles demandes sociales inscrites dans les nouvelles relations au travail et à l'entreprise dont l'évolution est surtout sensible chez les jeunes), et les changements qui ont affecté le système éducatif et ses liens avec le marché des qualifications et des emplois.

Le relâchement récent du lien diplôme/emploi, l'affaiblissement des négociations sociales dans les branches professionnelles au profit d'accords d'entreprises, l'accent désormais mis sur la compétence (comme attribut individuel variable) au détriment de la qualification (comme norme collective et stabilisée de fixation d'une valeur sociale et professionnelle) ; tout cela participe d'un vaste mouvement de flexibilisation des relations sociales qui conditionne directement la transformation de la condition du cadre à la française.

Les études du CEREQ montrent que, pour les jeunes diplômés français, l'accès au statut cadre ne cesse de se dégrader depuis quelques années³. La logique de l'employabilité (autre avatar du modèle de la compétence) s'impose également aux cadres. La référence à l'employabilité est en effet devenue le principal leitmotiv du discours managérial français : le cadre doit désormais copiloter son projet professionnel et sa carrière avec l'entreprise. Celle-ci n'est plus capable de lui garantir, comme dans le passé, l'emploi à vie et une carrière programmée.

Dans le contexte de dérégulation généralisée des marchés, des protections réglementaires et sociales, la référence au modèle de la compétence prend pour le cadre une double signification : celle d'une exigence nouvelle allant dans le sens d'une rationalisation accrue de ses contributions (référentiels détaillés des compétences, extension et sophistication des procédures d'évaluation et de contrôle) et celle symétrique d'une flexibilisation accrue des modalités de rétribution. C'est cette asymétrie vécue ou anticipée qui semble être à l'origine de l'apparition de nouveaux comportements de repli ou d'adaptation stratégique. Les résultats de cette enquête (confirmés par ceux des dernières enquêtes du CEREQ) montrent que le cadre français est en train de modifier sa relation à l'entreprise ; le symptôme le plus manifeste en étant, comme nous le verrons plus loin, la modification du rapport au temps de travail et le développement de comportements opportunistes dans les stratégies de carrière.

Mais qu'en est-il de la forme et de l'ampleur réelle de ces changements en fonction de la taille des entreprises, de la nature de leur environnement concurrentiel, des secteurs d'activité, des stratégies de GRH et des rapports de force internes ? Comment ces changements sont-ils vécus par les cadres eux-mêmes, comment ceux-ci se les représentent-ils et quel lien font-ils entre ces changements et la redéfinition du contenu de leur fonction, de leur rôle et de leur mission dans l'entreprise ?

C'est à l'ensemble de ces questions que nous avons essayé de répondre à partir d'une enquête qualitative et quantitative. Cette enquête visait deux objectifs :

- analyser la nature et la forme des changements qui ont affecté **la situation du cadre français** en tenant compte de l'ensemble des facteurs de contingence liés à l'entreprise, son environnement, son histoire sociale, son organisation.
- évaluer l'impact de ces changements sur la redéfinition du contenu technique et social de la fonction d'encadrement, **à partir du vécu des cadres.**

Echantillon et méthodologie de l'enquête

L'enquête a été réalisée de février à juillet 96 en deux étapes : une étape exploratoire qualitative et une enquête de terrain quantitative.

L'enquête exploratoire qualitative a consisté à interviewer 15 cadres en activité et 15 Directeurs de Ressources Humaines à Nantes. L'enquête quantitative a été réalisée auprès de 1100 cadres en activité, diplômés de l'Ecole Supérieure de Commerce de Nantes (cf. annexe 1). 350 questionnaires ont été retournés, dont 337 exploitables. **Le questionnaire comportait près de 100 questions dont un quart de questions ouvertes.**

L'échantillon est représentatif sur l'ensemble des variables descriptives (âge, fonction, taille de l'entreprise, secteur d'activité). Sur la variable «sexe», il a été constaté une sur-représentation de la population des femmes. La taille de l'échantillon a permis de neutraliser quand cela s'avérait nécessaire cette variable.

Les cadres interrogés occupent dans leur très grande majorité des fonctions de managers : 70% de cadres managers et 30% de cadres « experts » (ayant le statut de cadre mais n'encadrant pas). Parmi les managers, 50% encadrent entre 1 et 5 personnes et 50% environ entre 5 et 100 personnes. Les personnes encadrées sont pour environ 30% des non cadres et 70% des cadres et des non cadres (dont 20% de cadres exclusivement).

Les PME de toutes tailles sont bien représentées. Les entreprises de petite taille sont

constituées pour l'essentiel par des entreprises de service intellectuel : société d'ingénierie et de conseil, cabinets d'audit et d'expertise comptable ; sociétés de communication et de marketing... etc,

La taille du questionnaire montre qu'il s'agit d'une enquête lourde. En faisant le choix d'une approche globale et quantitative, nous avons cherché à dépasser les limites des analyses sectorielles ou cliniques qui tendent à expliquer les changements en privilégiant souvent une seule dimension ou en généralisant à partir de l'observation de cas isolés. Si l'intérêt d'une telle approche est évident ; les limites le sont aussi : nous avons travaillé plus en « étendue », qu'en « profondeur ».

Les matériaux de cette enquête sont constitués par le recueil des opinions des cadres interrogés. Les limites inhérentes à ce type de méthode sont également bien connues. Mais outre le fait qu'en l'occurrence les représentations des répondants sont aussi importantes que la réalité (ce sont elles qui fournissent le cadre de l'action), on constate qu'elles confirment très largement les résultats des études disponibles réalisées, à partir de données statistiques classiques, sur tel ou tel aspect du problème. Il faut ajouter par ailleurs que la position occupée par les répondants dans les circuits d'information et de décision de l'entreprise apporte un élément de fiabilité supplémentaire aux matériaux collectés.

Cette communication ne restitue qu'une partie des résultats statistiques et des analyses ; ceux qui nous ont semblé les plus significatifs relativement aux questions posées. Le tableau en annexe 2 reprend, à partir du modèle théorique proposé, une partie des variables correspondant aux résultats présentés. Ces résultats concernent pour l'essentiel la mesure et l'analyse des stabilités et des ruptures qui ont affecté l'entreprise et son environnement. La saisie des changements liés aux deux autres dimensions du modèle a été faite sur un mode essentiellement qualitatif (questions ouvertes).

Les principaux résultats de l'enquête

L'environnement des entreprises

Principaux constats sur les continuités/ruptures.

L'enquête confirme très largement les évolutions liées aux changements d'environnement des entreprises.

– Le principal facteur de changement externe est le couple « *produit/marché* » cité par plus de 40% des enquêtés. Ceci confirme l'importance de l'évolution des environnements concurrentiels des entreprises. Les deux autres facteurs de même importance cités en deuxième rang sont les « *contraintes financières* » (16%) et les « *fusions et acquisitions* » (14%). L'analyse sectorielle montre que les autres facteurs comme la technologie concernent plus spécifiquement les entreprises pour lesquelles elle est une variable stratégique.

– Une analyse plus fine qui prend en compte la taille, le secteur et la situation économique de l'entreprise révèle que :

- Tous les secteurs économiques sont affectés par ces changements et ce, quelles que soient la taille de l'entreprise et sa santé économique (expansion, stabilité, récession).

- La taille apparaît néanmoins comme un facteur discriminant fort : les grandes entreprises (plus de 500 salariés) sont plus affectées que les autres. Les entreprises de plus de 1000 salariés ont été les plus touchées par les phénomènes de restructuration. Et parmi celles-ci les entreprises en récession de manière spécifique.

Les changements et leurs impacts technico-organisationnels.

Les reconfigurations technico-organisationnelles sont visibles à travers :

– L'externalisation des fonctions non stratégiques : l'enquête confirme le phénomène.

34 % des entreprises enquêtées sont concernées;

- La réduction de taille et des effectifs concerne 54 % des entreprises. Il est intéressant de noter par ailleurs que le reengineering a touché 40% des entreprises ;
- La réduction des niveaux hiérarchiques affecte près de 40% des entreprises;

La reconfiguration des fonctions traditionnelles de l'entreprise se fait au profit de celles qui sont en contact direct avec le marché (le marketing et la vente). Les autres fonctions maintiennent (la R&D) ou perdent (la production) leur importance stratégique aux yeux des enquêtés. De nouvelles fonctions stratégiques apparaissent comme les services connexes à la production (logistique...).⁴ Le développement de ces nouvelles fonctions et des technologies qui les soutiennent (réseaux informatiques...) témoigne des efforts faits par les entreprises pour créer les nouvelles interfaces techniques et organisationnelles nécessaires aux adaptations des structures.⁵

S'il apparaît bien une tendance générale à la diminution de la taille et des niveaux hiérarchiques, on constate en revanche une grande stabilité des structures formelles traditionnelles : l'organisation fonctionnelle demeure le fondement des structures pour plus de 75% des entreprises.

Les nouvelles formes organisationnelles qui paraissent plus conformes au modèle idéal de l'entreprise «flexible» (structures matricielles et par projet) restent marginales (seulement 5% des entreprises lesquelles sont pour l'essentiel des entreprises organisées depuis toujours de cette façon : ingénierie, conseil...). Les méthodes managériales et les méthodes de travail qui s'inspirent de ce modèle connaissent en revanche un développement important : 53% des entreprises se déclarent concernées par le management par projet. Alors que les structures d'entreprise restent stables, les nouvelles méthodes managériales engendrent nécessairement une nouvelle culture dont les effets à terme sont encore indéterminés. Doit-on voir ici un compromis entre l'ancien et le nouveau ou la prolifération du nouveau annonce-t-elle une remise en cause à terme (par adaptation progressive) des structures formelles traditionnelles ?

Evolution de la gestion des cadres dans l'entreprise

Le modèle de l'entreprise flexible met l'accent sur la substitution progressive de la compétence individuelle (évaluée en contexte professionnel) aux critères d'évaluation formels liés à la notion de qualification (le diplôme, le statut, l'ancienneté,...). Il privilégie par ailleurs la notion d'employabilité sur la notion de carrière.

La référence au modèle de la compétence suppose également une remise en cause des principes qui ont servi de base à l'élaboration des outils classiques de la GRH : les référentiels collectifs et les grilles d'évaluation et d'évolution des postes. La littérature GRH abonde d'exemples d'innovations dans ce domaine (accord CAP 2000, PAULSTRA...) mais que représentent ces initiatives sur le plan quantitatif ?

L'enquête s'est efforcée de faire un bilan des pratiques de GRH et de juger de leur degré d'évolution.

Description des postes de cadres.

L'enquête montre que près de 60% des entreprises disposent d'une description formalisée des postes de cadre. Cela montre qu'elles se sont dotées de l'outil de base traditionnel de la gestion des ressources humaines. Ceci semble normal, compte tenu des caractéristiques de l'échantillon (Effet taille).

Cela semble également démontrer que la notion de poste reste importante pour les entreprises, et que l'analyse des fonctions et des rôles des cadres n'est pas pour le moment bouleversée. Celle-ci reste semble-t-il plus liée à la réalité organisationnelle qu'aux compétences individuelles.

Evaluation des cadres.

Parmi les entreprises qui disposent d'une description formalisée des postes, on note que seules 50% seulement ont mis en place une évaluation formalisée de leurs cadres. Ceci ne fait que confirmer une donnée connue : la formalisation de l'évaluation est moins développée que celles des descriptions de postes. Il n'est pas étonnant en outre de constater que l'évaluation formalisée des cadres se pratique plutôt en grande entreprise (près de la moitié des entreprises de plus de 500 salariés se sont dotées d'un tel système d'évaluation formalisée).

Un autre constat classique peut être établi : l'évaluation est en règle générale pratiquée annuellement (60%) et par le supérieur hiérarchique direct (65%).

On observe également que c'est dans les secteurs respectifs du commerce et des services que la formalisation de l'évaluation est la moins développée. Cela tient probablement à la législation sociale, à la nature des métiers exercés, à l'histoire des secteurs et à l'existence de modes d'évaluation plus informels.

En ce qui concerne l'impact de l'évaluation sur les autres modalités de la gestion des ressources humaines, on constate que :

- l'impact sur l'évolution de la carrière des cadres est très importante (60% des répondants jugent cet impact assez ou très important)
- l'impact sur la rémunération est assez ou très important pour près d'un cadre sur deux
- l'impact sur la formation est comparativement plus faible puisqu'il ne concerne que 34% des répondants. Une telle hiérarchie des impacts confirme des données par ailleurs connues.

Gestion des carrières des cadres.

A la question : « *comment se décide l'évolution de carrière des cadres dans votre établissement* », **65% des répondants répondent qu'elle se décide en fonction des opportunités qui se présentent** ; 13% seulement en fonction d'un système organisé de gestion de carrière. Ces chiffres montrent à l'évidence que le modèle traditionnel de la carrière planifiée du cadre est quasiment caduc. Or, celui-ci constituait l'un des fondements majeurs du statut du cadre à la française. Une individualisation des parcours (modèle de la compétence) apparaissant difficilement compatible avec une absence d'évaluation, cela peut donner à réfléchir quant aux pratiques de GRH.

Si l'on rapproche ces constats de celui concernant le degré de formalisation de l'évaluation des cadres, on observe que **même dans les entreprises qui ont un haut niveau de formalisation de cette évaluation, l'opportunité demeure la principale source d'évolution professionnelle.**

On observe donc un découplage plus ou moins long entre une bonne évaluation et la réalisation de ses effets positifs. Ce constat est confirmé par la question suivante : « *lorsque vous abordez vos perspectives de carrière en entretien, l'entreprise s'engage-t-elle vis-à-vis de vous ?* » Un répondant sur deux affirme que cet entretien ne donne lieu à aucun engagement formel.

Si les entreprises ont presque définitivement renoncé à proposer des carrières prévisibles à leurs cadres, en revanche il subsiste toujours de fortes rigidités quant à l'accès au statut. Tous les répondants de l'échantillon (y compris les plus jeunes) ont le statut cadre. Il est certain que leur accès automatique à ce statut est très largement déterminé par la nature du diplôme. Les études comme celles du CEREQ montrent en effet que l'accès au statut cadre pour les diplômés d'autres filières de niveau identique est, à l'inverse comme nous l'avons indiqué précédemment, de plus en plus difficile (le nombre de diplômés augmente en même temps que la segmentation du marché des diplômés). Ceci confirme la stabilité (provisoire ?) du modèle français des Grandes Écoles et sa proximité sociologique avec le recrutement des entreprises.

L'analyse des moyens utilisés par les répondants (les jeunes comme les moins jeunes)

pour l'accès au premier emploi ou la progression dans la carrière, montre le poids du réseau des anciens ; autre spécificité du modèle Grande École. La rigidité de ce modèle est encore confirmée par la corrélation qui est faite par les répondants entre la hiérarchie des Écoles et celles des fonctions. Ils confirment en effet, pour 60% d'entre eux, que l'accès aux postes de Direction Générale dans les grands groupes reste le domaine quasi réservé de Polytechnique et de l'E.N.A.⁶

Situation et compétences des cadres aujourd'hui

L'évolution de la fonction.

Il est certain que les mutations que nous venons de présenter ont affecté le contenu de la fonction d'encadrement. Ces modifications ont été appréhendées dans l'enquête de manière essentiellement qualitative. Cette dimension centrale de l'enquête n'est pas encore pleinement dépouillée. Néanmoins, nous pouvons d'ores et déjà nous fonder sur quelques indications pour dégager le sens de ces modifications.

– Un premier constat important concerne l'intériorisation par les cadres des implications pour eux du modèle de la compétence. En effet, quels que soient le sexe et l'âge des répondants, **le choix d'un environnement permettant une valorisation de son potentiel et un accroissement de ses compétences** est le premier critère cité dans le choix d'un travail par les cadres en premier (plus de 35%) et deuxième rang (16 critères leur étaient proposés). Les autres items proposés arrivent assez loin après : travail motivant (30%), autonomie (7%), salaire élevé (5%), niveau de responsabilité plus élevé (5%)... les autres items restants ne recueillent que des scores inférieurs à 5%.

– Deuxième constat important : 50% des répondants estiment qu'ils ont dû développer de nouvelles compétences suite aux changements survenus dans l'environnement de leur entreprise.

Ni seulement spécialistes ou généralistes, le cadre d'aujourd'hui doit **avant tout renforcer sa technicité dans son métier**. Mais il doit aussi acquérir des compétences essentiellement liées à l'optimisation de la coordination de sa fonction avec les autres fonctions. Citons parmi ces dernières les plus importantes par ordre décroissant : **réagir et s'adapter rapidement, manager les équipes, gérer des projets, négociateur**.

Il est évident que ces compétences permettent également de maîtriser le contenu propre de la fonction. Le sens de ces changements est confirmé et assez bien résumé par l'un des Directeurs des Ressources Humaines interviewé (société Waterman) : *« Ce qui change, c'est notre demande puisque notre entreprise demande sur des lignes de production des hommes « pilotes ». Le pilote, c'est avant tout un technicien. Et après, il faut à ce technicien des qualités humaines, financières, etc. Un pilote qui est un chef d'équipe d'un domaine de production intégré à la ligne de production, se retrouve avec le même éventail de responsabilités que le directeur d'usine, c'est à dire qu'il va avoir l'animation de son personnel, le suivi de ses investissements, ses nouveaux produits, sa faisabilité, sa production, qualité et délai. C'est un véritable manager. »*

– Troisième constat important : l'autonomie des cadres augmente en même temps que s'accroissent les systèmes de contrôle destinés à l'encadrer. On observe une généralisation à tous les domaines et tous les niveaux de la culture et des outils du contrôle de gestion (tableaux de bords d'objectifs et d'évaluation des performances individuelles et collectives...).

Ces différents constats appellent une réflexion sur l'évolution de la fonction de manager, telle qu'elle a été formalisée par les classiques comme Fayol. Ce dernier avait défini cinq activités principales propres à la fonction d'« administration » : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. L'histoire de ces trente dernières années a montré que, à l'exception des hauts cadres dirigeants, les activités d'organisation, de commandement et

de contrôle ont largement dominé et caractérisé l'activité du cadre. Les résultats de l'enquête confirment que la priorité revient désormais aux activités de prévision, d'organisation et de coordination. Le commandement, au sens traditionnel du terme, s'efface au profit d'une compétence d'animation. Les prérogatives classiques dévolues au cadre dans ce domaine sont réparties entre les autres salariés (auto-contrôle et extension du phénomène de « cadrisation ») et les dispositifs techniques (systèmes techniques et tableaux de bord...)

L'évolution de la relation du cadre à l'entreprise.

Confiance et implication.

Il n'y a pas de variation sensible du degré de confiance accordée à l'entreprise selon l'âge ou le sexe. Dans l'échantillon analysé, la confiance actuelle que l'on porte à l'entreprise est plutôt bonne (une moyenne de 6 sur une échelle de 1 à 10). En revanche, le degré de confiance est fortement corrélé à la santé économique de l'entreprise. C'est ainsi que les cadres appartenant à des entreprises en récession (20% de l'échantillon) ont un degré de confiance moyen plus faible que les autres.

Globalement, le degré d'implication est plus important que le degré de confiance (une moyenne de 8 sur une échelle de 1 à 10), et cela quel que soit l'âge, le sexe et la situation économique de l'entreprise. Cet écart entre la confiance et l'implication traduit probablement la nécessité pour le cadre d'être ou d'apparaître en permanence motivé, bien dans son rôle, et porteur des objectifs de l'entreprise. **Plus du tiers des répondants déclarent scruter régulièrement le marché de l'emploi. Un tiers se dit prêt à changer d'entreprise si l'opportunité se présente (fuite ou promotion ?) et un autre tiers craint fortement pour son emploi dans l'avenir.** Le clivage sur ce dernier point est très net entre les plus et les moins de 40 ans. Les moins jeunes craignent davantage de perdre leur emploi que les jeunes.

Satisfaction et insatisfaction au travail.

La plupart des répondants estiment trouver dans leur entreprise un environnement leur permettant de valoriser leurs compétences et d'exercer un travail intéressant (le premier point, qui revient à nouveau comme point de fixation prioritaire, doit être analysé en tenant compte des caractéristiques des répondants : créneau d'âge favorable -la moyenne d'âge est à 32 ans- et capital scolaire relativement élevé). Parmi les 16 items proposés pour noter les points d'insatisfaction dans le cadre du travail actuel, **la charge excessive de travail arrive en tête avec près de 20%**, suivi par le salaire (14%), l'employabilité (que l'on retrouve avec 11%), un système de rémunération plus motivant (10%)... L'excès de travail peut être considéré comme une réalité objective ; mais on peut voir là le signe d'une nouvelle relation au temps de travail qui confirme l'évolution du contenu du contrat psychologique évoqué plus haut. **Ceci vient faire écho aux nouvelles revendications exprimées par les cadres français et leur représentation syndicale d'être traités comme des salariés comme les autres sur le plan de la charge de travail et du paiement des heures supplémentaires** (Le Monde du 10/10/1996). Le sondage réalisé en 1996 auprès d'un échantillon de salariés européens par la SOFRES-MOA-ANDCP (Le Monde du 11/12/1996) montre que la crise de confiance des salariés français vis-à-vis de l'entreprise « est la plus grave [comparée à celle des autres pays européens] ». Les cadres français ne semblent pas échapper totalement au phénomène. Il y a là un autre signe de repli et de défiance dont on peut se demander s'il est purement conjoncturel (situation actuelle du marché du travail des cadres) ou plus profond.

Conclusion

L'enquête montre que les effets des évolutions suggérées par les discours et les pratiques inspirées du modèle de la compétence ne doivent pas être surévalués. Les évolutions réelles ne doivent pas cacher l'importance des rigidités sociologiques. Les positions occupées par les

cadres de l'échantillon portent incontestablement la marque de la formation initiale (comparaison avec leurs homologues issus de l'université). Mais ces mêmes cadres observent, à leur niveau, qu'un certain nombre de fonctions de direction générale de grands groupes restent l'apanage d'une aristocratie du diplôme qui n'a pas changé (Polytechnique et E.N.A pour les écoles les plus citées).

Le modèle de la compétence trouve, l'enquête le confirme, des échos réels importants auprès des cadres enquêtés. Cela est visible notamment dans la formulation des critères privilégiés dans les choix de carrière. Pour autant les stratégies d'adaptation ou l'intériorisation effective de la nouvelle norme sociale de l'entreprise n'empêchent pas l'apparition de certaines dissonances visibles sur le plan de la relation au travail et à l'entreprise.

Tout semble indiquer que les cadres ayant perçu ou anticipé les effets liés à une mise en oeuvre effective de la logique compétence se comportent à présent eux-mêmes en référence à ce modèle et le confortent par la même occasion.

Ces évolutions ne vont pas sans poser de nombreuses questions pour le DRH. Dans ce nouveau modèle d'entreprise, où le cadre négocie en permanence sa valeur et son adhésion, où l'on passe du collectif à l'individuel, du long terme au court terme, y a-t-il encore une place pour la valorisation à long terme de la ressource humaine «cadre» et pour la mise en place d'une réelle politique de GRH ? Le renoncement de plus en plus évident au «collectif» ne conduit-il pas à devoir renoncer à l'élaboration de toute politique de GRH tout court ?

Le terme de «ressource» humaine souvent sujet à polémiques semble reprendre tout son sens.

Références

- AUBRET, J.-GILBERT, P.-PIGEYRE, F. (1993), *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. «Gestion», (222p).
- BOLTANSKI, L. et THEVENOT, L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard
- BOURDIEU, P. (1989), *La noblesse d'état, grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Les Editions de Minuit, Coll. «Le Sens Commun», (568p).
- BRABET, J. (1993), *La gestion des ressources humaines en trois modèles*, in Repenser la Gestion des Ressources Humaines ? Economica, Paris (69-141).
- CADIN, L.-AMADIEU, J.F. (1994), Logique compétence et organisations qualifiantes : des discours aux pratiques, Paris, document ronéo
- CEREQ, Bref CEREQ n° 117 et Document n° 119 Série Observatoire CEREQ
- COURPASSON, D.-LIVIAN, Y.F. (1991), *Le développement récent de la notion de «compétence» - Glissement sémantique ou idéologie ?* Revue de l'AGRH n°1 (3-10).
- DE CALAN, D. (1994), *Diplômés et professionnels*, Stratégie Ressources Humaines n°11 (22-24).
- DONNADIEU, G.-DENIMAL, P. (1994), *Classification, qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris, éditions Liaisons (198p).
- DUCATTE, J.C. (1994), *Après la crise, les nouveaux modes d'organisation du travail*, Paris, Les éditions d'Organisation, Coll. «Hommes et Organisation, Economie et société», (187p).
- DUGUE, E. (1994), *La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté*, Sociologie du Travail n°3/94 (273-292).
- GALAMBAUD, B. (1994), *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise*, Paris, Ed. ESF, (142p).
- GILBERT, P.-PARLIER, M. (1992), *La compétence : du «mot-valise» au concept opératoire*, Actualité de la formation permanente n°116, (14-18).
- GODET, M. (1994), *Bientôt la fin du diplôme*, Stratégie Ressources Humaines n°11 (15-17).
- LAVILLE, J.L. (1993), *Participation des salariés et travail productif*, Sociologie du Travail n°1/93 (27-47).
- LE BOTERF, G., (1994), *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Paris, éditions d'Organisation (175p).

LÉGISLATION SOCIALE, Sidérurgie, Conduite de l'activité professionnelle (A Cap 2000), n° 6506 du lundi 11 Mars 1991

LINHART, D. (1993), *A propos du post-taylorisme*, Sociologie du Travail n°1/93 (63-74).

LIVIAN, Y.F.-DANY, F. (1995), *La gestion des cadres*, Paris, Vuibert (180 p.)

LOQUET, P. (1992), *Sauver l'emploi et développer les compétences : le double enjeu de la gestion prévisionnelle des hommes et des emplois*, Paris, L'Harmattan, coll. «Dynamiques d'entreprises» (207p).

MARBACH, V. (1995), *Rémunération par la compétence, expériences américaines*, Personnel n°357 (40-44).

MICHEL, S.-LEDUR, M. (1991), *Capital compétence dans l'entreprise : une approche cognitive*, Paris, ESF (227p).

LE MONDE du 10/10/1996, *Les inspecteurs du travail dénoncent les horaires excessifs des cadres*, F. LE MAITRE

LE MONDE du 11/12/1996, *La crise de confiance des salariés français prend des proportions inquiétantes*, M.B. BAUDET.

REINBOLD, M.F.-BREILLOT, J.M. (1993), *Gérer la compétence dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, coll. «Dynamiques d'entreprises» (171p).

SCHWARTZ, Y. (1992), *De la qualification à la compétence*, Flash Formation Continue n°339 (10-16).

STROOBANTS, M. (1993), *Savoir-faire et compétences au travail : une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, éditions de l'Université de Bruxelles, coll. «Sociologie du travail et des organisations» (383p).

TANGUY, L. (1996), *De l'évaluation des postes de travail à celle des qualités des travailleurs. Définitions et usages de la notion des compétences*, Actes du Colloque « Le travail en perspectives », Maison des Sciences de l'Homme Ange Guépin, Nantes.

THOMAS, J. (1991), *Qualification professionnelle : évaluation et évolution*, Paris, Eyrolles, coll. «Ressources humaines et management» (267p).

VINCENT, J.M. (1995), *Flexibilité du travail et plasticité humaine*, in BIDET, J.-TEXIER J., dir., *La crise du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. «Actuel Marx Confrontation» (155-164).

ZARIFIAN, P. (1993), *Quels modèles d'organisation pour l'industrie Européenne. L'émergence de la firme coopératrice*, L'Harmattan Collection Logiques Economiques (288p).

ZARIFIAN, P. (1994), *Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie : à la recherche de la cohérence*, Actes du 5ème Congrès de l'AGRH, Montpellier (15-20).

ZARIFIAN, P. (1995), *Le travail : du modèle de l'opération au modèle de l'action*, in BIDET,

Notes

1 SIDERURGIE, Conduite de l'activité professionnelle (A Cap 2000). *Législation Sociale*, n° 6506 du lundi 11 Mars 1991

2 COURPASSON, D.-LIVIAN, Y.F. (1991), *Le développement récent de la notion de «compétence» - Glissement sémantique ou idéologie ?* Revue de l'AGRH n°1 (3-10).

3 Bref CEREQ n° 117 et Document n° 119 Série Observatoire CEREQ

4 Les fonctions qui gagnent en influence et en effectifs sont dans l'ordre : le marketing / vente (55% et 39%), les services connexes à la production (38% et 19%). La Recherche et Développement gagne en influence (31%) et reste stable en effectifs (34%).

La fonction financière, les ressources humaines, la communication restent stables. La fonction production quant à elle voit son influence demeurer stable mais ses effectifs baisser (30% et 27%)

5 On constate une très large banalisation de l'usage des nouvelles technologies informatiques de production, de coordination et de communication (le développement de la micro informatique, des réseaux locaux et systèmes de base de données concernent respectivement 86%, 65% et 70% des entreprises)

6 Malgré la faiblesse de l'échantillon à l'étranger, il est intéressant de noter à cet égard la disparité des réponses des enquêtés travaillant à l'étranger : on constate que le diplôme est d'une importance perçue bien inférieure pour les cadres travaillant en Europe et à l'étranger (60% en France, 2% en Europe et 3% hors Europe).

Annexe 1 - Répartition des diplômés

Promotions	Nombre total	Réponse
1992	103	43
1991	107	37
1990	97	32
1989	73	25
1988	74	29
1987	74	20
1986	75	18
1985	77	25
1984	57	17
1983	54	17
1982	46	9
1981	50	15
1980	35	7
1979	46	11
1978	51	14
1977	28	6
1976	34	5
1975	26	7
Total	1107	337

Répartition des diplômés par fonction professionnelle (* 13% des dirigeants sont créateurs d'entreprise)

Fonctions	Réponse
Direction Générale	57
Commercial-Vente	65
Achat-Approvisionnement-Logistique	12
Marketing-Pub-Relations publiques	44
Finance-Compta-Administration	109
Import-Export	15
Personnel-Ressources Humaines	20
Etudes-Recherche-Dvpt-Production	4
Total	326

Répartition des diplômés par secteur d'activités

Secteur	Réponse
Industrie	127
Commerce	74
Banque-Assurance	58
Services	60
Admin.-santé-Education	18
Total	337

Répartition géographique des diplômés

	Réponse
France	312
Europe	12
Hors Europe	13
Total	337

Répartition des diplômés par rapport à la taille de l'entreprise

Taille	Réponse
moins de 50 salariés	97
50 à 200 salariés	75
200 à 500 salariés	50
500 à 1 000 salariés	42
1 000 à 2 000 salariés	28
2 000 à 5 000 salariés	19
+ de 5 000 salariés	17
Total	328

Annexe 2 - Les variables du modèle (non exhaustives)

Environnement
- taille de l'entreprise - secteur d'activité - marché - situation économique (croissance, stabilité, récession) - structures (types)
Organisation et pratiques de GRH
- effectifs - nombre de niveaux hiérarchiques - modification des effectifs - réduction de taille (équipes, structures) - externalisation des métiers - évolution du style de management - description de poste - système d'évolution des personnes - impacts de l'évaluation - évolution de carrière - rémunération
Méthodes de travail et méthodes managériales émergentes
- qualité totale - ingénierie simultanée - juste-à-temps - reengineering - management par projet - benchmarking - partenariats
Le cadre/sa trajectoire
- âge - sexe - sources de recrutement - création d'entreprise - accès statut cadre - veille de recrutement - bilan de compétence - acquisition de compétences - projet professionnel - formation continue - formation complémentaire - accès aux responsabilités
Relations cadre/entreprise
- motivation au travail - degré de confiance - départ de l'entreprise - implication au travail