

MÉTHODOLOGIE

Date et lieu de l'entretien	11 avril 2007 à Paris
Personne interrogée	STÉPHANE ROZÈS, Politologue, Directeur adjoint de CSA-Opinion
Mode de recueil	Entretien semi-directif en face à face

Entretien VIII

— *Vous avez réalisé à la demande de l'UGICT-CGT, en mars 2007, la quatrième vague du baromètre « Réalités cadres » sur le rapport de l'encadrement à l'entreprise. Quelles en sont les principales conclusions ?*

Stéphane Rozès – Cette quatrième vague du baromètre pour l'UGICT-CGT mesure le comportement actuel de cette catégorie de salariés à l'égard de l'entreprise. Elle se situe dans le prolongement d'un certain nombre d'études qui, depuis le milieu des années 1990, révèlent un basculement des représentations sociales de l'encadrement. Cette vague indique un premier élément de difficultés des cadres d'assumer leur position intermédiaire dans un contexte où ils animent des collectifs de travail et doivent les porter vers la création de valeur sous contraintes spécifiques sans pour autant maîtriser la question de leur propre devenir. S'ils encadrent des hommes et des femmes qu'il s'agit de projeter dans l'avenir, ils ne sont pas certains d'avoir tous les éléments leur permettant de savoir où va l'entreprise. Ce constat s'applique non seulement au secteur privé, mais également, au secteur public.

Dans le secteur privé, marqué par le passage d'un capitalisme managérial vers un capitalisme patrimonial à prédominance financière, les cadres ont le sentiment de ne plus maîtriser les logiques économiques. En fait, il n'existe pas de solution de cohérence pour le cadre entre son investissement personnel dans l'entreprise, source de satisfaction et d'une image de soi valorisante, et l'évolution de l'entreprise. Le sondage quantitatif exprime cette tension qui se focalise, tout particulièrement, sur la question de l'ambiance au travail. De ce point de vue, on observe des variations intéressantes selon la taille de l'entreprise ou le nombre des personnes que l'on encadre. Cela permet de mieux appréhender le positionnement des cadres. Je rappelle que c'est au moment de la mise en place des 35 heures que les cadres acceptent pour la première fois dans un sondage quantitatif de se dire à eux-mêmes qu'ils se sentent plus proches de l'ensemble des salariés que des directions d'entreprise. C'est comme si ces directions se mettaient en dehors de l'entreprise, sous logique financière qui échappe à la logique du collectif de travail.

Cela fait que les cadres, au même titre que les non cadres, nouent dans la définition même de l'entreprise quelque chose de fondamentalement nouveau. Il y a vingt ans,

l'entreprise était assimilée au capital ; les salariés restaient ses subordonnés. Aujourd'hui, le terme entreprise est réinvesti affectivement comme étant le collectif de travail auquel peuvent participer les managers, ceux qui donnent directement les ordres. Par contre, le haut management semble, quant à lui, dépendre de logiques financières qui échappent à l'emprise du collectif. Cette évolution générale conduit l'encadrement à chercher des éléments de contreponds à la logique financière, quitte à s'interroger ensuite sur leur efficacité.

— *Précisément, quels sont ces éléments de contreponds ?*

Stéphane Rozès – Pour les cadres, ces éléments renvoient à la possibilité de peser en tant que collectif de salariés à l'intérieur des lieux de décisions stratégiques de l'entreprise. Telle est la première interrogation : comment faire en sorte que les logiques financières de court terme ne pèsent pas unilatéralement sur la marche de l'entreprise au détriment des logiques économiques de moyen et de long terme ?

La deuxième interrogation concerne la capacité du syndicalisme de servir de contreponds au capitalisme des actionnaires. Or, nous abordons sur ce point les difficultés de la représentation du syndicalisme au sein de cette catégorie sociale. Pour les cadres, le syndicalisme peut être utile, nécessaire ; mais spontanément, « c'est pour les autres ! »

— *Quel est le principe de cohésion, supposé ou réel, de l'encadrement en tant que groupe social distinct ?*

Stéphane Rozès – Dès le début des années 1980, le groupe d'encadrement constate qu'il est remis en cause dans son homogénéité par le cours objectif de la situation dans l'entreprise. D'une part, il commence à se faire concurrencer dans l'organisation du travail par la catégorie des techniciens supérieurs. D'autre part, le management commence à intérioriser le fait que la création de valeur se fait partout. La conception traditionnelle de la hiérarchisation fonctionnelle – le triptyque chefs, encadrants, exécutants – devient moins efficace. C'est le collectif qui est le lieu central de création de valeur. Cela fait perdre substantiellement le monopole dont dispose l'encadrement à donner des injonctions. Dorénavant, chacun doit devenir sa propre injonction de création de valeur. Sur le plan de la symbolique organisationnelle, on passe de la figure du chef à celle de l'animateur d'équipe. La communication managériale amplifie ces effets de transversalité.

Évidemment, les cadres qui sont bien investis dans leur travail en termes d'horaires et d'effort et qui bénéficient d'une situation plus avantageuse que les non cadres se voient dans une représentation sociale distincte. Mais lorsqu'il y a des processus de fusion, de concentration, de délocalisation, il s'avère que c'est une infime minorité d'entre eux – ceux qui sont aspirés dans des états-majors avec des stock-options ou des golden parachutes – qui s'extrait du sort commun. De cette manière, il n'y a plus de cohérence entre l'investissement des cadres dans le travail et la pérennité dans leur entreprise.

Quelques années durant, ils continuent à tenir des discours « identitaires » auxquels ils ne croient plus véritablement. Les études qualitatives menées au début de cette période sont révélatrices de leur désarroi. On n'observe pas encore d'infléchissement significatif dans les données quantitatives. Néanmoins, on enregistre des mouvements dans les budgets temps des cadres qui passent moins de temps dans l'entreprise et reviennent sur la sphère privée. Il faudra attendre l'avènement des 35 heures comme étant un moment où les cadres se réapproprient dans leur identité personnelle une similarité avec l'ensemble des salariés qui ne fait qu'accompagner et prolonger le mouvement objectif qu'ils avaient connu auparavant. La nouvelle identité professionnelle de l'encadrement acte une forme de banalisation de leur statut distinctif. À cela s'ajoute un facteur générationnel : c'est le rapport culturel beaucoup plus distancié, sinon « mercenarisé » des jeunes cadres à l'égard de l'entreprise et du travail. Dans leur conjonction, ces phénomènes viennent ébranler le principe de cohésion des cadres comme groupe social spécifique.

— *Peut-on parler de rupture générationnelle des jeunes cadres par rapport au travail ?*

Stéphane Rozès – Il y a sans doute une petite rupture. Les jeunes cadres s'investissent moins affectivement dans une identité d'entreprise, ils sont beaucoup plus mobiles. Cette évolution de dissociation affecte la nouvelle génération de salariés dans son ensemble. Finalement, le rapport à l'entreprise se modifie profondément. Les jeunes arrivent avec une vision générationnelle horizontale dans une entreprise qui requiert – à des degrés d'intensité variables – un minimum d'adhésion culturelle verticale sur le souhaitable. Cette tendance est *a fortiori* plus lisible chez les jeunes cadres.

— *Finalement, que reste-il comme trait distinctif de l'encadrement dans ce contexte par rapport au salariat dit d'exécution ?*

Stéphane Rozès – Justement, c’est aux cadres de prouver au quotidien, dans une sorte de bricolage permanent, une cohérence entre les équipes de travail qui ont besoin de se projeter dans l’avenir et les logiques entrepreneuriales de court terme. Actuellement, le savoir-faire l’emporte sur la question du savoir. L’encadrement est placé dans la nécessité de « coller » aux collectifs de travail tout en portant, quoi qu’il advienne, une parole d’intériorisation des contraintes de la concurrente. Il est sommé de laisser de côté toute velléité romantique, de faire des arbitrages et de trouver des éléments de réponse. Il est ainsi « surexposé » puisqu’il a la charge mentale à la fois de réinjecter du sens dans l’organisation du travail et d’atteindre les objectifs d’une entreprise de plus en plus financiarisée.

Toutefois, les choses sont variables selon la taille de l’entreprise ou l’exposition à la concurrence. Dans la constellation des PME-PMI, qui représente la grande masse de l’emploi salarié, le cadre est plus au contact des troupes. Au niveau du management, il subsiste moins de contradictions entre le propriétaire et l’actionnaire. C’est dans les entreprises de taille intermédiaire que la tension est vive parce qu’il faut sans cesse encadrer les équipes alors que l’entreprise est sous une logique financière qui déstabilise. Dans le cas de la grande entreprise, on peut toujours externaliser les contradictions sur le haut management, avec comme effet pervers l’affaiblissement du management, voire la difficulté pour les équipes de fonctionner correctement. Il existe pourtant un élément commun dans la diversité de ces situations : les cadres se trouvent dans une posture intermédiaire entre des collectifs de travail qui demandent de se projeter sur le moyen et le long terme et des logiques de court terme financières internalisées dans l’entreprise sous la pression des actionnaires.

— *Dans ce contexte, quelles sont les possibilités d’une convergence entre le salariat d’exécution et l’encadrement ?*

Stéphane Rozès – Pour les cadres, cela renvoie à deux types de logiques. D’une part, faire peser du bas vers le haut sur les lieux de décision. C’est-à-dire rééquilibrer en faveur des logiques économiques les choix stratégiques de l’entreprise. D’autre part, accomplir le mouvement inverse, du haut vers le bas. Du fait de leur situation, les cadres subissent une pression pour accepter des objectifs difficiles à tenir. Dans cette acceptation, ils sont souvent relativement seuls. On peut ainsi se poser la question de la capacité, pour des raisons objectives, de fixer des bornes sur ce qui est possible sur les problèmes déontologiques, éthiques, de relation au client, de qualité, etc. Or, il y a évidemment un lien intime entre le mouvement ascendant de l’économie vers la finance et le mouvement descendant qui consiste

à trouver des bons critères pour que les objectifs fixés soient tenables dans le respect de la relation au client.

La question du harcèlement au travail, hormis des cas de perversité relativement cernables, est une réponse individuelle à un problème collectif qui émane de la difficulté des échelons intermédiaires du management de résister à des injonctions d'objectifs difficilement atteignables. Du coup, cela influe en cascade sur le climat de travail général dans l'entreprise en exerçant une pression, même si celle-ci peut être contreproductive pour la création de valeur. Voilà deux éléments qui peuvent construire une cohérence du salariat et portent à chaque fois la question du rapport à la stratégie de l'entreprise.

— *Les difficultés que rencontrent aujourd'hui les cadres dans l'entreprise favorisent-elles une transposition des engagements collectifs de la sphère du travail vers d'autres sphères d'activité sociale, tel le terrain associatif ?*

Stéphane Rozès – Un tel transfert est effectivement observable. Je l'interprète comme la tentative des individus de se construire une solution de cohérence et de sens. C'est la nécessaire recherche de quelque chose qui dépasse la contradiction dans laquelle ils sont enfermés mais qui doit être appropriable dans leur imaginaire. Or, les mécanismes que l'on connaît liés aux modifications du capitalisme ne permettent pas aux individus de se projeter en construisant un minimum de cohérence entre leur intérêt particulier en tant que salariés et le devenir de l'entreprise. Cela implique que le salarié est souvent scindé entre ce qu'il dit et ce qu'il pense, entre ce qu'il fait sur le court terme et ce qu'il lui semble nécessaire sur le moyen et le long terme, entre ce qu'il accepte et ce qu'il pourrait réellement mettre en œuvre. Le milieu professionnel demeure potentiellement un lieu de réalisation et d'image de soi, surtout pour les cadres. En même temps, il se révèle comme étant sous pression d'injonctions paradoxales.

Pourtant, il faut bien insister sur le travail comme élément central de valorisation des individus. Qu'il soit contraint, difficile ou douloureux, le travail demeure un déterminant fondamental de l'identité des salariés, cadres ou non cadres. Au-delà du salaire, c'est le lien d'utilité sociale de l'individu, son apport au collectif, à la société. Le fait que les cadres s'engagent dans d'autres domaines, en dehors de l'entreprise, c'est sans doute la preuve d'une quête de cohérence entre ce qu'ils disent et ce qu'ils font. Autrement dit, ils ont besoin de s'apaiser dans des investissements de nature différente telle l'activité associative où l'objectif individuel coïncide avec l'investissement collectif.

Par conséquent, les individus vont trouver un investissement dans un secteur autre que le lieu où en principe l'identité première se construit. Comme on le voit au travers du baromètre UGICT-CGT, les cadres déclarent spontanément que le syndicalisme serait pour les ouvriers, les employés, et sur un autre registre, pour les salariés du public. Au-delà de son image « ouvriériste », l'interrogation porte sur l'adaptation des outils disponibles du syndicalisme. Nous constatons chez les cadres un investissement « ailleurs » que dans le syndicalisme d'entreprise, expression d'une nécessaire mise en cohérence. Toutefois, cet investissement est la promesse que le problème ne réside pas dans l'investissement militant en soi mais dans les formes organisationnelles concrètes du syndicalisme d'entreprise.

D'où le besoin pour le syndicalisme d'adapter ses outils, de prouver que son message adressé aux cadres est de nature différente qu'une certaine image passéiste à laquelle il a été jusqu'alors identifié. C'est surtout l'image selon laquelle l'adhésion au syndicat équivaut à un ticket d'entrée dans une représentation collective où l'individu cesse d'être sa propre force motrice à même de définir des solidarités et des arbitrages. Comment adhérer sans annihiler culturellement son identité ? Le défi pour le syndicalisme cadres, et le syndicalisme en général, est de trouver les formes d'organisation pour que les nouveaux entrants se sentent copropriétaires du syndicat auquel ils adhèrent librement.

Il y a certainement un autre élément fondamental : la réalisation de l'objectif, l'efficacité syndicale. Il faut sans doute redéfinir la spécificité des cadres et leurs liens aux non cadres. Et surtout, redéfinir les éléments de batailles communes à mener avec l'ensemble des salariés sur la question de la stratégie de l'entreprise. L'idée directrice est que c'est le collectif de travail qui crée la valeur. En conséquence, son insertion au territoire est décisive.

— *Qu'est-ce qu'il faudrait modifier dans la forme syndicale pour avoir une audience accrue auprès de l'encadrement ?*

Stéphane Rozès – Il faudrait peut-être réfléchir à des formes d'appartenance et d'organisation plus souples, en réseau, où les cadres partagent les expériences communes. Il est aussi nécessaire de mener une réflexion de fond sur les critères de gestion de l'entreprise, les outils juridiques collectifs sur lesquels s'indexer, les outils d'évaluation des politiques d'investissements, les formes alternatives d'organisation du travail, enfin, le type de revendications mises en avant spécifiquement en direction de l'encadrement.

— *Le syndicalisme d'expertise ne risque-t-il pas de supplanter le syndicalisme de lutte ?*

Stéphane Rozès – La lutte est un moyen au service d'un objectif. Il faut redéfinir l'objectif et ensuite envisager les façons de le faire avancer.

Entretien réalisé et restitué par **Michel VAKALOULIS**,

Maître de conférences des universités

en sciences politiques

lu et validé par l'enquête