

# TRAVAIL ET MODE DE VIE DANS LES SITES TERTIAIRES

## L'exemple de La Défense

par

Michel BURNIER\*

---

*Les nouveaux sites tertiaires commencent à peine à être étudiés. Ils marquent pourtant un tournant dans l'organisation du travail de bureau. Le texte présenté ici reprend certains éléments d'une enquête menée à La Défense par le Centre d'études des activités tertiaires avec le concours du ministère du Travail (1). Il s'attache à observer l'impact de la transformation des conditions de travail sur les comportements des salariés.*

Concentrer les activités tertiaires de gestion pour les mettre plus directement en prise sur les intérêts économiques nationaux. Tel était un des objectifs considérés comme prioritaires dans les années soixante. Le Plan préconisait la création de centres directionnels coiffant les réseaux économiques, et leur multinationalisation requérait des pôles nouveaux susceptibles d'attirer les grandes sociétés.

Les métropoles régionales devaient jouer ce rôle. C'est le sens, entre autres, de l'opération « La Part-Dieu » à Lyon. Mais il fallait surtout un pôle national, à localiser en région parisienne. Or, la dispersion des bureaux dans Paris et leur pénurie croissante apparaissaient défavorables à la centralisation tertiaire.

Un site entièrement nouveau, propre à assurer une synergie des affaires, fut la solution retenue. Un programme ambitieux d'un million de mètres carrés

de bureaux aux portes de la capitale, à l'horizon 1988, fut lancé.

Pour prendre, la greffe de La Défense devait amalgamer le travail, l'habitat et les loisirs, autour d'un réseau de transports très développé et dans un cadre exceptionnel : des immeubles-tours en verre dépassant les 30 étages, 40 hectares réservés aux piétons, 200 000 mètres carrés de commerces... A côté de 100 000 salariés, 22 000 résidents devaient assurer l'harmonie d'un centre urbain de type entièrement nouveau.

Le projet peut être résumé en trois propositions essentielles. D'abord, fonder une zone de prestige regroupant les sièges des grandes sociétés. La solution de l'immeuble-tour assurerait de meilleures communications dans les entreprises, à moindres frais grâce à l'utilisation d'un seul système d'éclairage, de climatisation, d'ascenseurs, pour chaque tour. C'était

---

(\*) Chargé de recherches au Centre d'études des activités tertiaires (CEAT).

(1) Cf. « Les usines administratives », rapport final remis à l'issue d'une convention d'étude avec le ministère du Travail, 1981.

malheureusement compter sans la hausse du prix de l'énergie, qui a rendu exorbitants les frais de fonctionnement de ces tours.

Accessoirement, le climat de travail serait amélioré par la possibilité, pour de nombreux salariés, d'habiter sur place et de bénéficier de moyens de transport rapides et de 7 000 places de stationnement.

Ni « cité administrative » ni « ville nouvelle », La Défense serait un prototype de la société tertiaire avancée. Tel était le deuxième objectif visé par les gouvernements des deux premiers septennats. Avec une forte représentation de cadres, d'ingénieurs, de techniciens, La Défense bannirait les mentalités bureaucratiques et favoriserait l'esprit gestionnaire.

Ainsi, le but final de l'opération était le développement d'un secteur tertiaire « productif », bénéficiant de conditions de travail radicalement nouvelles : bureaux ouverts et informatisés, confort des locaux, horaires mobiles, etc.

Il n'est pas sans intérêt de s'interroger, vingt ans plus tard, sur les transformations des conditions de travail induites par l'expérience la plus avancée en France de nouveaux bureaux.

## I. VIVRE ET TRAVAILLER A LA DÉFENSE

La Défense est une immense dalle de béton. En dessous, un réseau inextricable et obscur de voies routières et ferrées, de parkings, de passages pour piétons qui souvent ne mènent nulle part. Au-dessus, environ 25 tours vertigineuses (voir encadré), la plupart réservées aux bureaux, plus quelques îlots d'habitations situés à l'écart. Entre les tours, d'immenses espaces vides sont traversés par de rares piétons pressés de se rendre au bureau ou de partir. Un grand centre commercial a bien été ouvert en 1981, mais il n'a guère amené d'animation : il est difficile de s'écarter des itinéraires fléchés sans se perdre dans un labyrinthe de couloirs et d'escaliers. Ici, les repères urbains traditionnels n'existent pas et il n'y a pas de rues. On ne voit pratiquement pas de résidents et les quelques flâneurs, étonnés ou inquiets de ces espaces « hyperfonctionnels », viennent d'ailleurs. Selon le mot du sociologue C. Fischler, La Défense est « rétive à l'indétermination ». Elle semble exiger de chacun un but, une destination.

C'est pourquoi, les résidents des quelques tours et HLM qui leur sont réservées sont littéralement étrangers à La Défense et très peu des salariés de la zone y habitent, ou souhaiteraient y habiter.

### Une coupure absolue entre salariés et résidents.

Les quelques milliers de résidents et les 50 000 salariés de La Défense ne se rencontrent jamais. Lorsque les uns arrivent, les autres partent. Personne ne

considère appartenir à une communauté urbaine, pas même les 5 % environ de « défensiens » qui travaillent et vivent sur place. Dans cette dernière catégorie, plus de 80 % considèrent la zone comme « inanimée » et particulièrement après la fermeture des bureaux.

Au-delà d'une opinion générale négative sur la zone, les salariés trouveraient pire d'y habiter que d'y travailler, et les résidents pire d'y travailler que d'y habiter. Ce que confirment les réponses suivantes :

— « La Défense est un endroit désagréable pour se promener et flâner » :

Actifs . . . . .	84 %
Résidents . . . . .	55 %

— « C'est un quartier déprimant » :

Actifs . . . . .	59 %
Résidents . . . . .	40 %

— « La Défense n'est qu'une zone de bureaux » :

Actifs . . . . .	79 %
Résidents . . . . .	51 %

— « La Défense ne semble pas être un lieu agréable pour y habiter » :

Actifs . . . . .	22 %
Résidents . . . . .	52 %

(Source : IFOP et CEAT) (2).

Ne se rencontrant pas, les deux sous-populations de La Défense ne créent pas un milieu vivant et un lieu d'échange mais développent deux plans d'existence sans rapport ni affinité : « Il n'y a pas d'équilibre de la population », explique un responsable, « d'ailleurs vous ne voyez ni enfants ni personnes âgées ».

Finalement, La Défense en tant que telle apparaît comme un lieu de passage entre des lieux de travail et de résidence, de plus en plus éloignés les uns des autres (3). Mais l'impression de vivre en transit, et sans réels contacts humains, se retrouve à l'intérieur des tours de bureaux.

### L'isolement dans les tours.

Pénétrer dans une tour de La Défense, c'est se retrouver dans un milieu totalement artificiel, où même l'air n'est pas le même qu'à l'extérieur. Au rez-de-chaussée, se trouvent des gardiens en uniforme et des postes de surveillance électronique. Pour aller dans les étages, il faut emprunter des ascenseurs ultra-rapides dont les sorties sont parfois contrôlées par d'autres gardiens. Une fois arrivé à son niveau (à La Défense on dit « plateau »), un

(2) A partir d'un échantillon établi sur deux ensembles résidentiels et six sociétés, outre un questionnaire fermé adressé à 5 000 salariés et résidents.

(3) D'où l'importance, pour les salariés, du temps passé chaque jour dans les transports : de 1 h 30 à 2 h 30 pour 73 % d'entre eux. L'amélioration du système de transport constitue la principale revendication relative à la gestion de la zone.

salarié renoncera la plupart du temps à aller saluer ses collègues travaillant à d'autres étages. A tel point que des gens qui se côtoyaient quotidiennement dans leurs anciens bureaux parisiens ne se revoient plus jamais dans leur tour : « On ne se voit jamais, on ne se parle pas, c'est inhumain », déclare un ingénieur d'une société d'informatique.

Les grands bureaux paysagés devaient faciliter la communication dans le travail. En réalité, nombre d'employés font remarquer qu'il est mal vu par leurs chefs de se lever pour aller discuter avec son voisin. Par contre, les bruits de machines et de conversations téléphoniques parviennent aux oreilles de tous.

L'entassement des employés et des cadres est fréquent, et le sentiment dominant est un peu celui de l'anonymat dans la foule. « Ici, les gens se ressemblent tous », dit un médecin du travail, impression que confirme l'enquête de P. Sivadon sur l'ambiance de travail dans les tours de La Défense (4). Il constate une absence de communication réelle entre les personnes et l'absence du sentiment d'appartenance à un groupe de travail. L'impossibilité d'avoir des

(4) Un compte rendu en est donné in *Archives des maladies professionnelles*, n° 3-4, 1979.

### Les principales tours de bureaux de la Défense

Tours	Propriétaires	Nombre d'étages	Surface utile (m <sup>2</sup> )	Principales sociétés occupantes	Personnel employé
Aquitaine.....	SNEA.	27	24 000	SNEA.	1 000
Assur.....	UAP.	39	45 000	UAP.	3 700
Atlantique.....	Copropriété : UAP, CGT, AGF.	27	24 000	EDF-GDF, Dunlop, Thermatome.	1 100
Aurore.....	Copropriété: MGF Bulher, Sulzer.	29	23 800	CDF chimie.	1 500
Berkeley Building.....	Mackenzie Building.	11	13 600	IBM France, Merlin-Gerin, IFERP.	660
C et A.....	C et A.	11	5 000	C et A.	200
Crédit lyonnais.....	Crédit lyonnais.	26	24 000	Crédit lyonnais.	1 300
EDF-GDF.....	EDF-GDF.	28	25 000	EDF-GDF.	1 200
Esso.....	Esso.	13	26 000	Esso.	1 500
Europe.....	Copropriété : AGF, AFNOR, CNIPE.	28	24 000	Rank-Xérox, Astra-Calvé, AFNOR.	1 650
FIAT (h = 180 m).....	Copropriété : Codefi, Epad, Fram-Locindus.	44	85 000	Fiat-France, Framatome, Epad.	3 100
Franklin.....	Copropriété : Unibail, CRAF (Air France), GFC.	33	62 000	IBM Europe, AGF, Richier, Ford.	3 000
GAN.....	GAN.	44	56 500	GAN, Westinghouse.	3 400
Générale.....	Copropriété : SG, Worms.	35	51 000	IBM, SNEA, RP Textile.	2 050
Manhattan.....	Emirat du Koweït.	27	60 000	PCUK.	1 700
Neptune.....	Compagnie générale des eaux, SCI Nept.	27	46 000	NCK, Alsthom, petites sociétés américaines et japonaises.	2 130
Roussel-Nobel.....	Hoechst, Roussel-Uclaf.	31	28 500	Nobel-Bozel, Hoechst, Roussel-Uclaf.	1 370
Septentrion.....	Copropriété : Sogebail, IBM, Mobil.	44	35 000	IBM France, Mobil.	2 400
Winterthur.....	Winterthur.	33	25 600	Winterthur, CGM, British Airways.	1 600

contacts avec l'extérieur autrement que par téléphone (éventuellement surveillé) accentue l'impression d'isolement, entretenue par d'assez mauvais rapports avec la hiérarchie directe.

Quant aux cadres dirigeants, ils restent hors d'atteinte des employés et des cadres moyens, étant situés aux étages les plus élevés des tours et disposant de parkings séparés.

Les tours de bureaux sont des sortes de vases clos. Les salariés font observer que souvent, en y entrant, ils oublient tout ce qui est « à l'extérieur ». De plus, ils n'en sortent pas avant le soir, trouvant sur place les services nécessaires tels que cantines, agences de banques ou de voyages, cafétéria. La plupart des gens ne vont pas « prendre l'air » à midi, malgré les animations musicales ou autres organisées sur l'esplanade par l'établissement public d'aménagement. Le mauvais temps ou la rareté des cafés n'expliquent pas entièrement ce comportement.

Mais surtout, l'isolement sur les lieux de travail se double d'une certaine anxiété provoquée par le sentiment d'être surveillé en permanence. Effectivement, il existe un certain nombre de moyens de contrôle automatiques et difficilement décelables. C'est le cas des surveillances télévisées de lieux dangereux ou névralgiques, comme les garages souterrains les halls de tour, les escaliers mécaniques et même divers lieux publics.

De là, certains comportements quasi-obsessionnels qu'illustre le cas de ce responsable syndical persuadé d'être surveillé dans tous ses déplacements. L'existence supposée de réunions occultes des chefs de personnel de La Défense ajoute à ce malaise. Il n'en demeure pas moins vrai que des expériences de contrôle des déplacements du personnel dans les tours ont vu un début de mise en oeuvre. Dans certaines sociétés d'informatique, tous les salariés sont munis de badges magnétiques leur permettant d'accéder à certains locaux et pas à d'autres. Plus le grade hiérarchique est élevé et plus les portes s'ouvrent. Tout cela au motif déclaré d'une protection des

secrets d'entreprise. Or, le contrôle électronique des portes permet aussi de comptabiliser le temps passé par chacun hors de son service et de repérer ses allées et venues.

De la même façon, l'installation d'un autocommutateur téléphonique peut permettre à une direction d'écouter clandestinement les communications de son personnel, de connaître les numéros de ses interlocuteurs et d'enregistrer le nombre et la durée des appels.

Enfin, le fonctionnement d'un organisme aussi complexe qu'une tour, avec ses règles strictes de sécurité contre l'incendie, les pannes, etc., oblige à installer de multiples détecteurs et à faire usage d'un processeur.

Tout cela, joint au manque d'information des salariés (82,5 % s'estiment insuffisamment informés), conduit à un mélange d'inquiétude diffuse et de suspicion.

Pourtant, l'anxiété des salariés de La Défense trouve une origine, à notre sens nettement plus déterminante, dans les troubles physiologiques et psychologiques, générés par le triple facteur climatisation, éclairage au néon, bruit.

### Un environnement pathogène.

Face aux réactions contradictoires des salariés des tours, selon que les questions posées restent d'ordre général ou sont appliquées à l'individu, il est malaisé de définir les échelles de satisfaction à propos de la santé dans l'univers clos des tours de bureaux. Une série de statistiques peut néanmoins permettre d'appréhender l'ampleur des troubles causés par le milieu artificiel.

S'agissant de réponses subjectives, il est aisé d'y relever de grandes différences, acceptables si l'on veut bien admettre que les perceptions personnelles sont tout à fait réelles.

En pourcentage

Troubles survenus	Tour Manhattan	Tour Europe	Tour Neptune	Tour Bercy-Rapée	Ensemble des tours en région parisienne
Vue.....	70	-	-	60	60
Déshydratation.....	70	48	-	-	57
Nervosité.....	70	-	-	70	-
Allergies.....	30	24	51	30	30
Difficultés à respirer.....	30	28	-	40	42
Lourdeurs dans les jambes.....	-	39	63	50	46
Dessèchement des muqueuses.....	-	60	75	-	67
Aucun trouble.....	-	-	-	-	42

Sources : CFDT et ANACT, 1979.

En ce qui concerne l'ensemble des tours de bureaux de La Défense, une enquête auprès de 1 000 salariés donne les résultats suivants :

(En pourcentage)

Facteurs	Satisfaction	Insatisfaction	NR	Total
Climatisation.	27	47	26	100
Éclairage.....	34	41	25	100
Bruit.....	36	37	27	100
Température.	43	33	24	100

Source : CEA.

La part psychologique du syndrome pathologique des tours ne laisse guère de place au doute : « Une impression de malaise indéfinissable se traduisant par une envie de fuir ou des pulsions agressives », écrit P. Sivadon à propos de La Défense, qui ajoute : « Cette atmosphère générale d'insécurité est liée en premier lieu à la désorientation spatiale et temporelle. Les facteurs de désorientation peuvent être multipliés. La symétrie et la monotonie de la segmentation de l'espace ne permettent pas de distinguer un local d'un autre local. La forme des pièces peut entraîner des distorsions de l'image du corps d'autrui et de soi (...) ce qui provoque un sentiment angoissant de dépersonnalisation ».

« L'angoisse diffuse » relèverait essentiellement, selon les Dr Philbert et Hadengue, d'une « pathologie de l'air conditionné (premier facteur de troubles mis en évidence par l'enquête du CEAT précédemment mentionnée) s'estompant en partie avec le temps pour un certain nombre de sujets. Il s'agirait alors d'une pathologie de transition. C'est l'adaptation à la nouvelle ambiance de travail qui serait la source de ces troubles » (5). Ces deux médecins du travail, sur la base de 100 personnes interrogées, relèvent 83 plaintes mais considèrent seulement 20 sujets comme relevant d'une pathologie proprement dite.

Bien entendu, le syndrome des tours s'étend bien au-delà de la santé, manifestant des motifs d'insatisfaction liés au cadre de travail dans ses divers aspects, ce dont témoignent les opinions recueillies à la tour Manhattan :

- regrettent leur ancien lieu de travail : 86 %;
- souhaitent l'arrêt de l'extension de La Défense : 74 %;
- n'aiment pas les bureaux paysagés ou sont démotivés : 65 et 60 %.

Un chef d'entreprise met le doigt sur l'essentiel : « La Défense, c'est sinistre. Une masse de bureaux ne représente pas et ne représentera jamais, si elle n'est pas au milieu d'un contexte d'habitations, suffisamment d'attrait pour permettre à un personnel de vivre agréablement. »

On aurait cependant tort de généraliser le mécontentement au sujet de l'environnement. En effet, cela n'empêche pas 56 % de l'ensemble des salariés de se dire intéressés par leur travail et 62 % d'aimer l'ambiance humaine de leur bureau, même si 54 % seulement estiment disposer d'une autonomie suffisante dans l'organisation de leur travail. Très généralement, le contenu du travail est jugé plus favorablement que les conditions qui l'entourent.

Ce constat oblige à repenser l'évolution des activités tertiaires, en prenant en compte leur dimension extérieure au travail proprement dit, sans se contenter d'une simple analyse des postes de travail et des qualifications professionnelles. Un site tertiaire comme La Défense doit être étudié comme un tout au sein duquel la sphère du travail ne permet pas de comprendre, à elle seule, les comportements des salariés. La diminution de la part du travail dans l'ensemble des sujets de préoccupation que manifestent les salariés semble favoriser des attitudes de remise en cause plus globale des conditions de travail, dépassant parfois même les statuts catégoriels.

Il se dessine à La Défense une transformation des rôles traditionnels des employés et des cadres de bureau.

## II. LE RAPPROCHEMENT DES EMPLOYÉS ET DES CADRES.

La Défense polarise l'emploi tertiaire et spécialement celui des employés (45 % des salariés) et des cadres (environ 30 à 35 % selon la définition qu'on en donne). Les autres catégories (secrétaires et dactylos, ouvriers d'entretien, gardiens, etc.) ne représentent qu'une minorité du personnel.

Cette prépondérance de cols blancs tous pareillement cravatés et confinés dans les mêmes locaux, donne à La Défense un air d'uniformité, renforcé par la ressemblance presque totale des locaux dans les tours. En dépit du fait que le site ait drainé une majorité de salariés d'établissements para-publics (banques, assurances, et bientôt certains services ministériels), La Défense se donne de l'extérieur pour un quartier d'affaires. En fait, la plupart des grandes directions de sociétés, où se prennent les décisions fondamentales, sont restées à Paris.

Indubitablement, ce sont les cadres qui ont perdu ici une partie de leurs privilèges, bien que leur présence confère à l'environnement du travail un prestige qu'ont rarement les vieux bureaux administratifs parisiens.

(5) In Archives des maladies professionnelles, n° 3-4, 1979.

## L'évolution des qualifications.

La concentration des cadres de tous niveaux a pu faire illusion à propos de la qualification des employés, voués à l'utilisation d'instruments sophistiqués tels que les écrans-claviers. De plus en plus nombreux sont d'ailleurs les simples employés munis de diplômes et bénéficiant, de ce fait, d'une qualification sociale relativement élevée.

Or, malgré l'absence de relevé global des qualifications ou même des classifications attribuées, une observation échantillonnée des principales tâches des employés de banques et d'assurances (les plus nombreux et représentatifs de La Défense) conduit à penser qu'au moins 40 % des postes sont très peu qualifiés. Plus le personnel est nombreux et féminin, plus la proportion d'employés est forte et peu qualifiée, y compris dans les sociétés de haut niveau technique. Et si la féminisation d'une entreprise n'implique pas par elle-même une déqualification, elle manifeste à coup sûr une croissance des emplois situés en bas de la hiérarchie :

Branches d'activité	Pourcentage de femmes parmi les employés non cadres
Société d'assurances.....	66
Société d'informatique.....	88
Société pétrolière.....	86

D'une manière générale, il paraît exagéré de parler mécaniquement de déqualification des employés à propos d'employés peu qualifiés. Non seulement le niveau de formation générale n'a pas baissé, au contraire, mais le travail sur les chaînes mécanisées et informatisées paraît aux employés sensiblement de même valeur que celui qu'ils accomplissaient auparavant. A titre d'exemple, observons le cas de deux grandes sociétés d'assurances qui — quant aux conditions de travail — présentent les caractéristiques suivantes :

En pourcentage

Part du personnel travaillant :	Société en cours d'informatisation	Société déjà informatisée
	— dans des services mécanisés.....	90
— sur écran.....	-	26

Les réponses, exprimées en pourcentage, font apparaître une forte stabilité des appréciations, mise à part l'appréhension préalable à l'informatisation, qui se dissipe avec sa généralisation. Par ailleurs, cette informatisation ne paraît pas entraîner un surcroît de travail.

Questions	Société en cours d'informatisation		Société déjà informatisée	
	Oui	Non	Oui	Non
Le travail est modifié par l'introduction de l'informatique.....	51	49	24	76
Dans un sens favorable.....	25	22 (NR 53)	39	18 (NR 43)
L'informatisation améliorera le travail dans le futur.....	30	45 (SC 25)	(sans objet)	
Le travail est plus intéressant depuis l'arrivée dans la tour....	32	16 (SC 52)	28	26 (SC 46)
Il y a surcharge de travail.....	62	38	35	66
Les qualifications sont reconnues à leur juste valeur.....	45	55	26	19 (SC 55)
L'emploi est classé à son juste niveau.....	66	34	71	20
Les relations hiérarchiques sont bonnes.....	43	17 (SC 40)	26	23 (SC 51)
La climatisation est correcte.....	12	88	10	90
L'éclairage est bon.....	3	93		
Les horaires mobiles sont positifs.....	(inexistants)		86	7
Les possibilités de formation professionnelle sont suffisantes..	31	69		
Les femmes ont les mêmes chances de promotion que les hommes.....	24	76	23	77

Les réponses sont exprimées en pourcentages.  
NR = non réponses; SC = « situation sans changement ».

Il est clair, en revanche, que les « services industrialisés » concentrant la technique sur les postes de travail informatisés, ont besoin d'une main-d'œuvre bon marché, jeune (adaptable), féminine (peu payée), et interchangeable (on apprend en quelques heures à inscrire des croix sur un formulaire standardisé ou à entrer des données sur écran-clavier) (5). En matière de qualification, on peut donc parler ici plutôt de changement de génération que de déqualification. Les enquêtes montrent que le travail lui-même ne s'est pas dégradé. Ce qui s'est dégradé, c'est le volume de l'emploi (telle société a perdu 10 % de son personnel depuis son arrivée dans une tour de La Défense, sous forme de postes non renouvelés) et ce sont les conditions générales du travail aux plans sanitaire, humain, etc.

### L'attitude face au travail.

Le travail lui-même n'est pas bouleversé et reste, dans les services, assez bien supporté. C. Ballé expliquait déjà en 1976 : « Le contrôle exercé par la direction générale et la hiérarchie est identique avant et après l'automatisation. Les difficultés de communication entre les unités ne semblent pas être résolues. Enfin, la centralisation des décisions demeure effective; elle est même parfois renforcée » (6). Ce qui en tout cas, n'a pas changé depuis les enquêtes de M. Crozier, c'est « l'apathie » des employés devant la réorganisation du travail, exprimant, selon lui, « un défaut d'accumulation ou un rejet par le milieu » (7).

Ceci ressort du taux élevé de non-réponses, ou de réponses exprimant l'indifférence face au travail dans les entreprises de La Défense. Crozier explique : « On se trouve dans le monde de la non-participation institutionnalisée. Les machines électroniques n'ont pas apporté la standardisation car celle-ci existait déjà; elles n'ont pas dépouillé les employés de leurs prérogatives car ils les avaient déjà perdues. Ils ont réagi à ce nouveau changement par la docilité et par l'apathie parce qu'ils avaient pris l'habitude d'investir très peu d'eux-mêmes dans leur vie de travail » (8).

Si l'on admet l'idée que la place du travail dans l'activité quotidienne est réduite matériellement et psychologiquement, l'apparente « apathie » des employés s'explique bien. On la rencontre dans les comportements d'acceptation passive de l'informatisation. Ce qui ne veut pas dire que les gens sont amorphes, car leur passivité devant l'exécution des tâches se double d'une extrême sensibilité aux conditions de travail et à la dégradation des rapports humains. Autrement dit, le champ des pratiques sociales déborde largement la seule sphère du travail. Il en dérive une résistance accrue à l'ensemble de la vie au bureau et par conséquent aussi à l'exécution matérielle des tâches.

L'enquête du CEAT relève ainsi une utilisation des temps de travail réduisant le travail effectif au bureau à environ 3 h 30 ou 4 h 30 par jour, selon que le temps passé au téléphone est pris en compte ou non. Le dépouillement des entretiens donnait, en moyenne, pour le temps passé par semaine et par jour (en dehors du travail effectif) :

- téléphone..... 1 heure
- pauses..... 45 minutes
- discussions..... 1 heure
- temps consacré à des pensées personnelles..... 1 h 30
- déplacements..... 45 minutes

Enfin, seulement 24 % des employés estiment supporter un fort contrôle hiérarchique et 23 % une lourde charge de travail.

Les contraintes subies au travail semblent donc s'être reportées hors du travail. Socialement, d'ailleurs, l'employé n'est pas fier de son état. Il n'est que de constater les changements d'opinions en vingt ans (9) :

« A votre avis y-a-t-il une grosse différence entre un employé et un ouvrier ? » :

(En pourcentage)

	Employés		Cadres	
	1957	1977	1957	1977
Il y a une grosse différence.....	48	21	73	18
Il y a certaines différences.....	12	43	11	53
Il n'y a pas de différence.....	37	36	14	29
Non réponses.....	3	0	2	0

(5) Cette création d'un secteur non qualifié est encore plus nette dans le cas des implantations de centres de traitement informatique dans l'ouest de la France.

(6) In *Informatique et organisations*, CSO, 1976.

(7) Crozier, « Le monde des employés de bureau » (Paris, 1965).

(8) In *Techniques de l'ingénieur*, n° 12-1972.

(9) Michèle Legendre, « Les attitudes et les comportements des employés de bureau parisiens », CSO, 1977 (enquête menée aussi à La Défense).

Cette relative dégradation de l'image de soi, jointe aux difficultés des conditions de vie à La Défense, a favorisé des formes de conflit effectivement proches de la tradition ouvrière.

Au printemps 1979, des grèves ont secoué les établissements où le personnel est le plus nombreux et le moins qualifié, afin que soit obtenue l'augmentation de salaires particulièrement bas. Ces grèves qui ont duré parfois plus d'un mois, exprimaient aussi les craintes devant l'informatisation croissante du travail. Les salles-machines ont été parfois occupées et « prises en otage ». Plus profondément, elles répondaient à l'isolement croissant des salariés dans les tours : pas de contacts entre les « niveaux » et avec l'extérieur, horaires décalés, éloignement du domicile, promotions bloquées, répétitivité du travail, etc.

La poursuite de l'enquête du CEAT après 1980, spécialement dans les assurances et les banques, au moyen de groupes-témoins d'employés et d'entretiens ouverts, a montré cependant la gravité de la résignation des employés devant des systèmes d'organisation leur échappant de plus en plus, doublée d'une insatisfaction notable devant le travail.

*Attitudes devant le travail quotidien  
(Compagnies d'assurances)*

(En pourcentage)

	Société A	Société B	Société C
Satisfaction.....	30	22	19
Indifférence.....	10	-	-
Insatisfaction.....	48	61	61
NR.....	12	17	20
Total.....	100	100	100

**Les nouveaux cadres et la hiérarchie.**

De même, les cadres de tous niveaux, y compris supérieurs, sont confrontés dans le nouveau système technique et social de La Défense à une crise d'identité sans précédent. Mais ici, pas de résignation : plutôt une volonté de s'affirmer à l'encontre de systèmes de gestion dont ils partagent de moins en moins les vues utilitaires.

En disparaissant, les anciens types de commandement « paternalistes » ont laissé place à des modes de décision apparemment plus ouverts, mais en fait, très rigides. Parallèlement à une institutionnalisation de la concertation sur le modèle américain de l'évaluation des individus en terme de rentabilité immédiate, les directions générales opposent un blocage absolu à toute revendication non fonctionnelle à leurs plans. De plus, chaque cadre est intégré dans une organisation compartimentée, où des limites

imprécises sont fixées aussi bien à la disposition des informations qu'à la marge de responsabilité ou parfois encore, à la liberté de circuler dans certains locaux.

Paradoxalement, l'abolition du pouvoir autocratique des anciens patrons n'a pas amélioré l'entente. « Autrefois, dit un cadre, on pouvait aller taper sur la table. On se fâchait un bon coup et ça s'arrangeait (...). Aujourd'hui, si ça accroche c'est le blocage complet. » D'où l'échec psychologique des procédures trop formalisées de concertation ne pouvant assumer les conflits. Au contraire, la peu démocratique « hiérarchie de papa » avait, selon l'opinion de P. Drucker, « comme conséquence de protéger le subordonné contre l'autorité arbitraire supérieure. Une organisation hiérarchique (classique) réalise cette protection en délimitant la sphère d'autorité du subordonné, à laquelle le supérieur n'a pas accès (...). Simultanément, c'est l'organisation hiérarchique qui assure le plus de liberté individuelle » (10).

Dans les tours, les cadres souffrent d'une nette coupure avec les directions : « Les rapports ne vont pas au delà du chef de service. Celui-ci peut servir de lien avec la direction, mais son influence auprès des supérieurs est peu conséquente. Le problème est de pouvoir les atteindre personnellement, ce qui est à peu près irréalisable, même pour le chef lui-même » (cadre des assurances). Une opinion comme celle-ci est très répandue dans toutes les sociétés étudiées. Prenons en pour preuve deux entreprises de structure différente :

a. *Le siège social d'une société pétrolière.*

Les cadres interrogés déplorent une insuffisance de la concertation et souhaitent améliorer la communication avec la direction générale. A la question « Estimez-vous dans vos rapports avec votre direction... », les réponses sont négatives dans les proportions suivantes :

- être suffisamment associé à la fixation de vos objectifs?..... 42 %
- avoir une connaissance suffisante du « pourquoi » de vos objectifs?... 54,4 %
- avoir un pouvoir d'initiative suffisant vis-à-vis de vos subordonnés?..... 36,5 %
- être suffisamment associé au bilan de vos résultats?..... 40 %
- que la direction cherche suffisamment à connaître le point de vue de l'encadrement pour définir ses objectifs?..... 71,5 %
- que la concertation avec votre direction est suffisante?..... 77,5 %

(10) In *Vers une entreprise efficace*, ODI, 1981.

Les cadres souhaiteraient être davantage consultés à propos de :

- la politique sociale et du personnel.. 53 %
- les grandes orientations de la société. 25 %
- la politique commerciale..... 18,5 %
- l'organisation de la société..... 13 %

Selon les modalités suivantes :

- réunions..... 56 %
- enquêtes..... 20 %
- de manière informelle..... 17 %
- par l'intermédiaire des structures existantes..... 10 %

On peut conclure de ces réponses et des entretiens réalisés par ailleurs, que les cadres actuels se sentent

abandonnés, surtout du point de vue personnel et de leur carrière, qu'ils ressentent un manque de communication plutôt avec leurs supérieurs qu'avec leur subordonnés, et enfin qu'ils ne font guère confiance au système de concertation en place, largement formalisé dans cette société.

b. Une grande compagnie d'assurances.

Les cadres se perçoivent comme des super-employés, isolés dans la hiérarchie : « On se sent abandonnés... on ne sait pas si ce qu'on fait est valable, utile, apprécié » (cadre 50 ans). « Nos responsabilités sont amoindries » (cadre 40 ans). « Le gros problème est celui du rôle du cadre ». « On n'a pas assez de responsabilités, de délégation de pouvoir » (cadre 45 ans). La structure par grades est considérée comme non fonctionnelle (en fonction des qualifications, compétences, objectifs et politiques). Le style de direction est généralement considéré comme insatisfaisant :

Communications dans l'entreprise

(En pourcentage)

	Avec les collègues directs	Avec les homologues	Avec le supérieur direct	Avec la direction
Absentes ou nulles.....	3	21	6	49
Difficiles.....	6	8	10	9
Moyennes.....	7	16	10	2
Bonnes.....	44	19	51	8
NR.....	40	36	23	32

Globalement, le climat psychologique s'est relativement dégradé pour les cadres, d'autant plus qu'ils sont plus âgés. Le phénomène n'est donc pas lié à l'ancienneté mais bien à la structure décisionnelle et à la réorganisation des fonctions.

Parler de crise psychologique pour l'encadrement de la grande administration financière ne paraît pas excessif. A tel point que, toujours en 1979, une lutte de plusieurs semaines a agité directement les cadres des assurances à La Défense.

Un conflit « exemplaire » se déroule dans l'un des établissements où l'informatique est en cours d'introduction. Tout commence lors d'une réunion du comité d'entreprise. Alertés de la présence du PDG, quelques dizaines d'employés viennent interrompre les discussions pour avancer des revendications portant sur les salaires, une réduction du temps de travail « corrélative aux gains de productivité » et une garantie de l'emploi « au seuil du développement de l'informatique ».

Dans un climat houleux, le président met à pied deux délégués des employés (CFDT, CGT) et en licencie un troisième (CGT). Le conflit s'envenime. Employés et cadres se retrouvent ensemble dans les assemblées générales et mènent des grèves tournantes : par exemple, les employés s'arrêtent deux heures le matin et les cadres font de même l'après-midi. Dans un deuxième temps, ceux-ci se réunissent séparément sur leurs propres revendications avec à leur tête, la CFDT et les responsables de l'organisation et de l'informatique, et même des fondés de pouvoir et des dirigeants du personnel.

Il est significatif que les cadres supérieurs aient participé à l'action et que des agents du changement se confondent avec des agents du maintien des structures en place. Ainsi, la lutte des cadres peut être comprise à la fois comme tendant à l'innovation et à la concertation et comme une forme de résistance aux transformations induites par l'informatisation. Le conflit devient inhérent à une organisation de plus

en plus dichotomique, déchirée entre les méthodes tayloriennes de la division du travail par postes et ce que l'on pourrait appeler un néo-taylorisme des réseaux télématiques visant à y substituer d'autres formes de cloisonnement.

Adoptant la discussion « démocratique » en assemblée, les cadres instituent dans ce conflit des commissions de travail sur trois thèmes principaux :

— l'informatique (en préconisant l'intégration des services d'étude et des services techniques et administratifs pour enrayer l'extension d'une couche « d'OS du papier » et l'utilisation de cadres techniquement déqualifiés en surveillants du personnel);

— les 35 heures (« le travail étant de plus en plus contraignant », l'activité de consommation et de transport hors du travail prenant « le caractère d'une activité nécessaire que l'on peut qualifier de sociale », perpétuant le travail « qui n'est que rarement enthousiasmant »). Après discussion, les cadres demandent même les 30 heures avec la liberté de répartition du temps de travail sur une base annuelle.

— la « clause de conscience », « parce qu'il doit être possible, sans être sanctionné pour « refus de travail », de ne pas donner son aval à un ordre qui ne correspond pas au respect de la conscience individuelle », car « de manière générale, on ne peut demander aux cadres n'importe quoi sous prétexte de travail ». Il est donc proposé de faire figurer cette clause dans le contrat de travail.

On comprend mieux le problème de l'encadrement en écoutant, par exemple, un responsable de l'informatique : « Avant, les gens se voyaient et discutaient, ils avaient un contact physique. Toutes ces choses-là (la mécanisation, etc.) sont maintenant entièrement automatiques. C'est sur les liaisons que l'informatique permet de gagner du temps (...). Cela crée une solitude, un encerclement du poste de travail (...). On a des gens qui ne voient personne. Ils ne savent même pas ce que fait la compagnie. Ils n'ont aucun contact avec les gens de l'extérieur. Il y a encore des papiers, mais ça sert ailleurs. Il n'y a pas de transmission physique. Avant on savait qui l'avait fait. Maintenant tout est standardisé (...). Les informaticiens souffrent encore plus que les opérateurs de cette solitude. Ils ne peuvent discuter avec personne. Leur travail est très découpé. On les oublie à la limite. »

Il paraît donc nécessaire de reconsidérer le rôle des cadres en tenant compte de leur existence sociale globale et non plus simplement de leur statut dans la hiérarchie ou du contenu de leurs activités.

Finalement, dans leur existence au travail, les cadres de La Défense ressemblent de plus en plus à des employés. Ils utilisent les mêmes transports en commun, déjeunent à la même cantine, jouent ensemble aux boules sur l'esplanade et travaillent dans les mêmes bureaux paysagés. Leurs responsabilités sont souvent dévalorisées et leurs activités parcellisées, ainsi que s'en plaignent amèrement des ingénieurs de sociétés nucléaires et informatiques ou des cadres de banque.

De ce fait, en régression par rapport à un statut traditionnel qui les distinguait fortement des employés, les cadres deviennent très critiques et ne jouent plus le rôle de médiateurs des volontés patronales. Ils tendent à former une catégorie spécifique, bien que très différenciée, de salariés ordinaires. A titre d'exemple, à La Défense, la CGC recueille moins d'adhésions que la CFDT-Cadres. Notons aussi que la journée de travail des cadres est nettement plus longue que celle des employés. Néanmoins, il ne faudrait pas les considérer hâtivement comme de purs exécutants; bien que plus subordonnés qu'autrefois, ils conservent un niveau différent de formation et de comportement. A la différence des employés qui rejettent leurs conditions de travail mais pas leurs tâches, les cadres remettent directement en cause leurs fonctions. Et, globalement très peu syndiqués, ils préfèrent l'action ponctuelle sur des thèmes qualitatifs (informatisation, statut, autonomie) à la gestion déléguée et contractuelle des revendications. Sans doute ces « nouveaux cadres », souvent jeunes, feront-ils parler d'eux dans un proche avenir.

\* \* \*

En guise de conclusion, on peut se demander si finalement les nombreux problèmes critiques rencontrés à La Défense sur le plan social n'en font pas un échec « historique ».

Nous ne le pensons pas. Les principaux objectifs fixés à l'origine de ce site ont été à peu près atteints : les sièges des grandes entreprises et institutions financières s'y sont installés. L'informatisation s'est développée et l'effet de concentration tertiaire est atteint. Mais inversement, le bilan social apparaît plutôt mauvais, tant pour le climat social que pour les conditions de travail de l'ensemble des catégories de personnel. Les employés, anormaux dans le travail, rejettent un milieu anxigène et se sentent globalement insatisfaits. Pire, les cadres, privés de nombreuses marges d'autonomie et de pouvoir, se rangent du côté des employés dans la critique de l'environnement physique et social, et peuvent aller dans certains cas jusqu'à la grève.

Il s'avère, en définitive, que les conditions de travail se révèlent plus négatives que le contenu des tâches, peu différentes de celles que l'on rencontre, dans les bureaux traditionnels. Ceci mérite attention, au moment où l'ensemble de l'économie évolue vers une « tertiarisation » marquée par l'importance des facteurs d'organisation et de gestion.

Pour qu'elle soit acceptée, cette évolution suppose que l'on s'attaque en priorité aux conditions sociales de la production tertiaire et tout particulièrement :

— aux qualifications, par l'extension de la formation professionnelle, encore trop souvent réservée aux plus qualifiés, et par la polytechnicité;

— aux horaires, par la continuation des négociations sur leur réduction et leur mode de calcul;

— aux conditions sanitaires, en limitant au strict nécessaire l'utilisation de la climatisation et de l'éclairage artificiel;

— à l'informatisation, en étendant la participation des utilisateurs et des syndicats à l'élaboration des schémas directeurs (à l'aide entre autres de cahiers des charges de travail), outre l'établissement de normes collectives négociées paritairement (temps

de travail limité sur écran-clavier, révision des classifications, requalifications...);

— à la gestion, en associant employés et cadres à la définition de leurs objectifs et des politiques d'investissement, de rationalisation, de personnel.

Ainsi le secteur tertiaire de gestion, par son dynamisme en matière d'emploi et d'innovation, pourrait offrir un terrain favorable à l'expérimentation de nouvelles politiques économiques et sociales.