La précarisation du travail des cadres, techniciens et ingénieurs
De l'homogénéisation à la différenciation sociale

Alain Pichon (*)

Symboliquement et objectivement attractive pour une large partie des couches moyennes et populaires, la position de cadre est aujourd'hui, comme les autres, devenue précaire et ressentie comme telle. Au sein de ce groupe, les différences liées aux générations, au capital social et scolaire, aux trajectoires professionnelles, réapparaissent en force et portent atteinte à l'image de relative homogénéité du groupe qui prévalait au cours des « trente glorieuses ». La concurrence y est exacerbée et souligne les différenciations sociales. Face à l'instabilité croissante, quatre types de rapports au travail et à l'emploi se dégagent des entretiens longs et répétés que l'auteur a menés : l'autonomisation par rapport au travail, l'anticipation des innovations organisationnelles, l'adaptation contrainte à ces dernières, enfin la résignation. Les rapports avec le hors travail sont également très différenciés selon le degré d'implication existentielle des individus. Au total, les distinctions repérées et la fragilité des situations sont largement le résultat des différenciations de classe.

La présente période de mutation est le théâtre de grands bouleversements dans les modes de production et d'accumulation de la richesse qui modifient les relations que les hommes entretiennent avec le travail [1]. On observe partout une multitude de réorganisations des entreprises qui entraînent des restructurations organisationnelles ou capitalistiques, qui transforment les collectifs de travail, qui accentuent l'intensité au travail, qui sollicitent et mettent en place plus de flexibilité, qui touchent finalement à l'emploi lui-même et débouchent souvent sur le chômage. L'incertitude s'impose progressivement à la société toute entière au point qu'il n'y a plus lieu de distinguer *a priori* les précaires et les stables. Quelles que soient les catégories sociologiques ou juridiques avec lesquelles on les saisit, tous les travailleurs sont concernés par ces transformations.

Ces bouleversements dans l'économie et dans les organisations ont été particulièrement importants dans la région d'Évry-Corbeil qui a été notre terrain de recherche. Ce bassin d'emploi qui fut largement industriel a été transformé par la création de la ville nouvelle et par l'arrivée de sites industriels « de pointe », de sièges sociaux d'entreprises européennes et nord-américaines. Cependant, depuis plusieurs années, certaines entreprises dominantes sont entrées dans des crises récurrentes, multipliant jusqu'à aujourd'hui les restructurations et les plans sociaux. Parallèlement, les structures publiques connaissaient les mêmes préoccupations d'économies et de réorganisations. Dans ce contexte, nous nous sommes plus particulièrement intéressés au groupe des cadres, techniciens et ingénieurs. Cet ensemble de travailleurs, fortement présent dans les effectifs des entreprises de la région, a subi en profondeur les effets des multiples restructurations.

Dans un premier temps, nous avons entrepris d'interroger une dizaine de directeurs des ressources humaines d'entreprises publiques et privées. Cette première phase de la recherche visait à confirmer et à analyser les transformations des conditions économiques et sociales auxquelles les entreprises analysées sont confrontées et de mettre en évidence les nouvelles stratégies de gestion des hommes qu'elles mettent en œuvre. Dans un deuxième temps, à partir des différents entretiens menés avec les directeurs des ressources humaines d'une part et avec le concours de l'ANPE d'autre part, nous avons localisé pour les interroger des cadres, techniciens ou ingénieurs qui se situent dans des logiques de précarisation (voir encadré 1). Cette deuxième partie de notre investigation, qui constituait l'essentiel de notre préoccupation de recherche, visait à saisir les effets produits sur le groupe. Plus précisément, des points du vue du travail et de l'emploi d'une part, des points de vue de la vie familiale et de la vie sociale d'autre part, il s'agissait pour nous de comprendre quels clivages apparaissent dans le groupe lorsqu'il est bousculé par les changements structurels et organisationnels incessants ? Comment ces hommes et ces femmes réagissent dans un contexte d'incertitude permanente ? Quelles postures adoptent-ils ? Quels atouts et quelles ressources mobilisent-ils ? Quelles en sont les limites ?

1. Voir les ouvrages de Robert BOYER, Jean Pierre DURAND, *L'après fordisme* et surtout celui de Thomas COUTROT, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste.*

(*) Centre Pierre-Naville, Université d'Évry Val d'Essonne, 4 bd François-Mitterrand, 91025 Évry cedex.

Encadré 1
Méthodologie de la recherche

Initialement, une trentaine de cadres, techniciens ou ingénieurs ont participé à la recherche, mais seules vingt-et-une situations ont été retenues pour l'analyse, compte tenu de la difficulté à remobiliser ou à recontacter nos interlocuteurs 12 mois après la première phase d'entretiens. Par « cadre », nous entendons tous les travailleurs qui appartiennent au groupe de ceux qui sont reconnus statutairement comme tel, qui cotisent à ce titre à une caisse de retraite spécifique ou font valoir cette qualité, compte tenu de leur situation antérieure, dans leur démarche de recherche d'emploi (auprès de l'APEC en particulier).

Notre panel comprenait des chômeurs en convention de conversion, des salariés en contrat à durée indéterminée mais soumis à une incertitude de plus en plus pesante, des salariés en contrat à durée déterminée, à temps partiel volontaire et involontaire, des travailleurs externalisés, devenus indépendants, salarié à temps partagé, salarié en cours de formation, salariés ayant connu le chômage dans leur carrière professionnelle, au chômage au moment de la recherche ou ayant perdu leur emploi au cours de celle-ci.

Il comprenait sept femmes (dont une célibataire) pour quatorze hommes. Les âges s'étalaient de 27 à 55 ans.

Les formations des personnes interviewées étaient diverses (ingénieurs y compris grandes écoles, ingénieurs formation continue, techniciens supérieurs, techniciens, cadres autodidactes) ainsi que la position fonctionnelle dans l'entreprise (cadre de direction générale, chef de département, chef de projet, cadres spécialistes et experts).

Au total, plus de quatre-vingts entretiens semi-directifs ont été menés, étant entendu que nous avons interrogé les cadres mais aussi leur conjoint ou leur conjointe et que les entretiens ont été menés deux fois, à une année d'intervalle. Au moment de la recherche, 13 conjoint(e)s travaillaient, 5 étaient au chômage, 1 était sans activité professionnelle, 1 était sans activité professionnelle mais souhaitait reprendre un travail.

Si les entretiens avec les directeurs de ressources humaines ont été menés dans le cadre de l'entreprise, ceux qui concernaient les cadres techniciens et ingénieurs et leur conjoint(e)s ont été menés à leur domicile. L'environnement familial est particulièrement favorable pour expliciter ce qui n'est encore qu'implicite, pour s'expliquer sur ce qui jusque là allait de soi, pour extérioriser ce qui était intériorisé, pour libérer la parole des contraintes que diffusent, dans l'inconscient des interviewés, les murs des organisations. Comme le signale l'un de nos interlocuteurs : « *les murs ont des oreilles...* ».

Notre hypothèse centrale postulait que l'émergence de nouvelles conditions d'emploi et de travail marquées par l'incertitude favorise la réapparition des différenciations et des distinctions sociales. Ainsi, le groupe des cadres, longuement regardé et analysé exclusivement au regard de caractéristiques qui le rendaient homogène, au point de le considérer souvent comme une catégorie sociale à part entière, s'était fissuré et laissait voir alors son hétérogénéité. Pendant la période de croissance durant laquelle le groupe s'est consolidé et a grandi, ses membres avaient été amenés à ignorer ce par quoi ils se distinguaient. *« Les cadres... cet attracteur attire à lui des agents et des groupes disparates, dotés de propriétés objectives différentes... qui sont amenés à se reconnaître dans la représentation officielle du "cadre" (et par là, indissociablement, à méconnaître ce par quoi ils s'en distinguent objectivement) »* [2]. En pleine période d'emploi avec les carrières ascensionnelles caractéristiques de l'encadrement, les différences sociales étaient masquées et cette situation favorisait les processus d'homogénéisation du groupe. Actuellement, le retour en force des actionnaires et les transformations profondes des conditions de l'emploi bousculent cette réalité. Les représentations et les pratiques des cadres, techniciens ou ingénieurs se pluralisent, illustrations de propriétés et de dispositions sociales aussi nombreuses que le groupe est disparate.

Ce texte rend compte d'abord brièvement des traits les plus saillants des transformations en cours du point de vue des directeurs des ressources humaines (DRH) rencontrées. Il s'efforce ensuite de présenter les différenciations objectives qui apparaissent à l'analyse des entretiens puis de dégager une typologie dans les postures adoptées par les cadres techniciens et ingénieurs par rapport au travail et au hors travail.

Le point de vue des DRH : la nouvelle donne

Les directeurs de ressources humaines interprètent la réalité comme un ensemble de contraintes à partir desquelles ils organisent la gestion du personnel. Parmi les plus récurrentes et les plus significatives qui sont signalées au chercheur, on peut dégager d'abord le retour sur investissement exigé par les actionnaires. Cette situation montre que pour les dirigeants du moins, l'entreprise, ses résultats et ses performances, ne se résument pas seulement à son organisation productive. Il existe aussi, (on pourrait dire surtout dans la situation actuelle) derrière « la main visible des managers » [3],

2. Luc BOLTANSKI, *Les cadres, la formation d'un groupe social,* Les éditions de minuit, Paris, 1982, p. 52.

3. Alfred D. CHANDLER, *La main visible des managers,* Economica, Paris, 1988.

une société d'actionnaires [4] qui apportent des capitaux, qui possèdent en toute légitimité l'entreprise, qui décident en première et en dernière instance de sa configuration [5], surtout qui sollicitent en permanence les résultats les plus conformes à leurs intérêts financiers et une organisation adaptée à cet objectif [6]. Ainsi que le souligne l'un de nos interlocuteurs, *« Même si c'est la direction générale qui les mettent en place, les orientations, les décisions d'externaliser ou de restructurer relèvent toujours de l'assemblée générale des actionnaires et du conseil d'administration »*. Pour les établissements publics, l'impératif financier correspond à une stagnation ou à une réduction des dotations budgétaires qui se traduit par la maîtrise au plus juste des dépenses engagées. Des objectifs qui relèvent comme pour les entreprises privées des conseils d'administration qui définissent les politiques de développement et les politiques de l'emploi. La deuxième contrainte la plus évoquée, dans les entreprises privées du moins, est l'intensification de la concurrence et l'incertitude sur les positions acquises. *« La seule certitude est l'incertitude du marché. »* Après des années fastes, les conjonctures se sont inversées. Désormais, les entreprises appréhendent l'avenir avec prudence et, par la dynamique des processus mimétiques [7] qu'elles entretiennent entre elles, elles multiplient les restructurations. *« Restructurer en permanence, organiser l'entreprise en fonction de ses besoins, est devenu un critère d'efficacité...»* [8]. Dans un contexte contradictoire où les exigences financières s'accentuent pendant que la croissance ralentit et que l'incertitude économique persiste, le travail est considéré comme un coût et comme la variable d'ajustement toujours disponible pour assurer à l'ensemble plus de flexibilité. Les actionnaires, les administrateurs et leurs gestionnaires transfèrent les contraintes structurelles et conjoncturelles sur le salariat qui voit alors ses conditions d'exercice transformées. On assiste à une précarisation des structures productives et à une précarisation salariale caractéristique d'une précarisation économique [9]. Chômage, contrat de travail précaire, travail indépendant, multisalariat, consultant, portage salarial, contrat par objectif et individualisation des relations sont les expressions d'une précarisation salariale et statutaire.

Le paysage de l'emploi a été modifié et on distingue désormais trois zones particulières : un intérieur à l'intérieur, noyau dur des directeurs généraux, des décideurs relais, qui concentrent les pouvoirs stratégiques mais qui sont susceptibles d'être mis en cause par les conseils d'administration des actionnaires, un extérieur à l'intérieur, périphérie de l'organisation où s'accumulent des salariés plus ou moins stabilisés et qui sont susceptibles d'être exclus ou déplacés au gré des réorganisations mises en œuvre par les directions générales, un extérieur à l'extérieur, juridiquement indépendant mais soumis aux logiques des donneurs d'ordre et entièrement conditionné par les aléas d'un marché de nature commerciale et occupé par un nombre conséquent d'anciens salariés cadres externalisés.

Pendant la période des trente glorieuses, le groupe des cadres a pris son essor en apportant au système productif les moyens nécessaires à son développement. Portés par la société industrielle, par une certaine représentation du progrès et par une forte identification à la technologie, ils tentaient de réconcilier les forces opposées qui se manifestent dans la contradiction capital/travail. Satisfaits du système dans la mesure où ils en tiraient la perspective de *« vivre bourgeoisement et à l'abri du besoin »* [10], ils s'engageaient dans les projets des organisations et s'y investissaient sans réserve. Pour Sophie, Anne, Constantin, Serge et René, tous quinquagénaires, être cadre, accepter le poste qui y correspond, c'était d'abord s'engager dans le projet de l'organisation et s'y investir sans réserve. *« Le cadre est un responsable qui doit être toujours un exemple, s'occuper de tous les problèmes. On s'investissait à fond ». « J'ai travaillé comme si c'était ma propre société. »* Ce trait particulier explique les conditions concrètes de leur activité, en particulier le dépassement horaire systématique et l'acceptation de toutes les innovations organisationnelles mises en place par les directions [11]. Au-delà de l'adhésion à une caisse de retraite des cadres, un ensemble de représentations et de pratiques rendait alors le groupe relativement homogène pour les observateurs.

---

4. Paul-Louis BRODIER souligne dans un dossier de la revue *Gestion* qu'il convient de distinguer la société au sens de société des actionnaires qui est une entité juridique reconnue et l'entreprise au sens de structure productive qui est une entité économique mais n'a pas d'existence en droit. Dans notre analyse, cette distinction pluralise la notion de performance. Il y a celle exigée par les actionnaires, qui renvoie au concept de plus value financière et celle utilisée par l'entreprise et qui renvoie au concept de qualité, de délai et de coût des produits manufacturés. Des approches contradictoires que tentent de rendre compatible les partisans de la performance globale tel que Daniel BACHET dans un rapport au Commissariat général au plan réalisé en octobre 1994.

5. Nous utilisons le concept de configuration tel que l'utilise Norbert ELIAS, c'est-à-dire comme *« outil conceptuel maniable à l'aide duquel on peut desserrer la contrainte sociale qui nous oblige à penser l'individu et la société comme deux figures différentes et de surcroît antagoniste »*. Norbert ELIAS, *Qu'est ce que la sociologie,* Éditions Pandora, Paris, 1981, pp. 156-158.

6. Il faut rappeler aussi que la conduite des actionnaires est elle-même conditionnée par les jugements des marchés financiers, marché sur lequel un grand nombre de cadres que nous avons rencontrés ont placé une part importante de leur patrimoine mobilier... Au final, cette situation débouche sur ce que nous pouvons qualifier de « paradoxe du salarié rentier » et qu'illustre pour nous l'un de nos interlocuteurs : *« j'ai été convoqué par le DRH. Il m'a dit : j'ai une bonne et une mauvaise nouvelle. La mauvaise c'est que vous êtes concerné par le plan de licenciement. La bonne c'est que depuis qu'on a annoncé la restructuration, la valeur de l'action a grimpé de 25 % ».* Dans la manœuvre, et à partir du même processus, notre cadre avait perdu son emploi et réalisé 25 % de plus-value...

7. Rachel BEAUJOLIN, « Outils de gestion et prise de décision en matière de réduction des effectif », *Travail* n° 34, 1995.

8. Certaines entreprises du bassin d'Évry-Corbeil vivent depuis une décennie au rythme des restructurations incessantes.

9. Béatrice APPAY, et Annie THÉBAUD-MONY, *Précarisation sociale, travail et santé,* Iresco, 1997.

10. Luc BOLTANSKI, *op. cit.*

11. Évaluation par objectifs, management par projet, individualisation des revenus, forfaitisation, extension de l'espace de travail.

Aujourd'hui, les transformations que nous avons présentées précédemment les touchent comme tous les autres salariés des entreprises. Même ceux qui sont au faîte de la hiérarchie et qui sont installés dans des positions dominantes savent que désormais l'incertitude est un quotidien qui peut à tout moment les saisir [12]. Cette situation est l'occasion d'une modification dans des relations entre les membres du groupe, dans les rapports qu'ils entretiennent avec l'entreprise et avec le travail. Les concurrences encouragées par les directions et exacerbées par la pression du travail et par la menace du chômage ont fait resurgir toutes les différences objectives qui les distinguaient et ont entraîné l'émergence de postures diversifiées au regard du travail et du hors travail.

Le retour en force des différenciations objectives

La manière dont les cadres, techniciens et ingénieurs vivent les transformations en cours dans le monde de l'entreprise est d'abord fortement influencée par le facteur générationnel. Parmi nos interlocuteurs, on assiste en effet à une rupture entre les anciens, ceux qui ont connu et qui ont cru à l'entreprise et les plus jeunes, ceux qui connaissent, avant de commencer, l'incertitude de l'activité professionnelle.

Les plus anciens sont perturbés car ils ne trouvent plus que des entreprises préoccupées par des ratios financiers et par la recherche d'économie à tous les niveaux de l'organisation. *« Ils (les directions) ne voient que par les coûts », « Ce que les entreprises veulent faire c'est supprimer notre catégorie... »* Ils sont pris dans des représentations contradictoires dans la mesure où ils ont été les adeptes de l'idéologie technicienne et industrielle et les bras armés d'une rationalité et d'une stratégie qui aujourd'hui les touchent. *« On m'a demandé de restructurer j'ai restructuré... et là, je me suis pénalisé moi-même... »* [13] Ils sont potentiellement en rupture avec cette logique gestionnaire, mais n'ont pas de projet alternatif à lui opposer. Ils ont sacrifié vie intime, vie familiale et vie sociale sur l'autel de la réussite sociale et n'ont pas d'autres alternatives que de préserver leur emploi au prix d'efforts supplémentaires. Jean, 50 ans, a connu une longue période d'emploi puis a été externalisé. *« Je savais que si je refusais, je me trouverais dans un placard et que tôt ou tard on me débarquerait. »* Depuis, malgré un investissement toujours plus intense, dans un contexte de restructurations qui se poursuit dans l'externalisation, sa situation ne cesse de se dégrader. Pour ces hommes et ses femmes qui ont accumulé plusieurs décennies de bons et loyaux services, les sacrifices ont eu lieu et il n'est plus possible d'y revenir. Pour cette génération, après des décennies de prospérité [14], les mutations du travail et de l'emploi ont entraîné des bouleversements identitaires importants [15]. Leur histoire est derrière eux et leur personnalité sociale construite autour du travail se vide de sa substance. *« On a l'impression d'être amorti, des bons à rien. »*

Ceux qui ont autour de quarante ans ont fait un apprentissage progressif de la précarité et de l'incertitude. Ils sont entrés sur le marché du travail avec des représentations du travail et de l'emploi marquées par la stabilité et ils ont très vite connu, dans la pratique, les bouleversements des restructurations des années quatre-vingt. *« On sentait en discutant avec les anciens que quelque chose avait changé, le doute s'était installé un peu. »* Cette contradiction entre les attentes présentes dans les représentations et les pratiques effectives a entraîné une relative méfiance à l'égard du travail, des perspectives offertes et des entreprises. Une méfiance qui a pu pour certains de nos interlocuteurs favoriser le développement d'autres « agir » sociaux. Rémi, 40 ans, a sollicité un temps partiel et l'a obtenu : *« J'en avais marre de courir, du stress, je veux prendre le temps de vivre... de m'occuper de mes enfants... d'avoir une vie sociale ».*

Les plus jeunes, les moins de trente ans, sont des familiers de la précarité [16] et semblent moins affectés par la situation qui s'installe. Jeunes cadres techniciens, ingénieurs, ils n'ont pas de références historiques à opposer à la conjoncture actuelle et ont une représentation du monde de l'entreprise moins exclusive. Pierre est ingénieur. À 30 ans, il a déjà connu trois entreprises, le CDI, le CDD renouvelé sept fois, un licenciement, trois périodes de chômage et les promesses non tenues. *« On relativise... et on se méfie ».* D'une certaine manière, l'entreprise semble avoir perdu les vertus idéologiques auxquelles croyaient sans faillir les cadres des premières heures. C'est dans une entreprise déshabillée de toute vertu sociale que ces cadres s'inscrivent, plutôt en mercenaires, soucieux avant tout d'y trouver les ressources financières pour subsister. Ils s'investissent dans l'entreprise, ou font semblant de le faire, mais conscients que cela ne leur assure pas pour autant la certitude de « lendemains qui chantent ». Annie, 27 ans, diplômée d'études supérieures spécialisées, travaille depuis deux ans. Elle a connu deux emplois, un CDD et une externalisation. *« C'est peut-être dur mais c'est la réalité, la règle du jeu. » « Les entreprises, les sociétés, sont des sociétés de monopoly, des joueurs de monopoly. »* La précarité

12. Parmi les directeurs des ressources humaines que nous avons rencontrés, certains ont connu en cours d'étude les affres de la mise à l'écart ou du licenciement. Qu'ils soient partis avec des indemnités (comme c'est l'usage pour les dirigeants) a réduit partiellement les conséquences financières de leur exclusion, mais cela n'a rien changé aux effets d'une mise en cause de leurs compétences, de leur légitimité, au désarroi dans lequel les plus fragiles ont pu se trouver.

13. Serge, 53 ans, directeur administratif et financier, a conclu à la suppression de son propre poste...

14. Pour tous les plus de 50 ans de notre effectif, la durée du premier emploi est comprise entre 15 et 27 ans !

15. Claude DUBAR, *La socialisation, constructions des identités sociales et professionnelles,* Armand Colin, 1998.

16. Danièle LINHART, Anna MALAN, *Fin de siècle, début de vie. Voyage au pays des 18/25 ans.* Syros-alternatives, Paris, 1990.

s'est inscrite d'emblée dans leur représentation de la fonction, du travail et de l'entreprise et cela les conduit à relativiser leurs attentes, à chercher ailleurs parfois aussi des moyens de réalisations individuelles ou collectives.

Entre les jeunes et les anciens, ceux qui portent le devenir et ceux qui portent l'héritage, une rupture majeure a eu lieu. Cette rupture concerne la représentation du travail, de l'entreprise et finalement la représentation de soi et de l'incertitude. Pour les anciens, le travail était le moyen quasi-exclusif de la reconnaissance sociale et l'entreprise l'espace privilégié de cet aboutissement. Touchés de plein fouet par les transformations actuelles, structurelles et organisées, ils sont obligés de renoncer à leur vision du monde. Quand ils sont menacés ou plus simplement touchés, ce n'est pas, seulement, la perte d'emploi ou de revenus qui se joue, c'est aussi la perte d'une identité sans possibilité de combler le vide ainsi créé. Pour les plus jeunes, les moins de quarante ans, il n'y a pas de désillusion parce qu'il n'y a pas ou plus eu d'illusions. Le monde du travail s'est avéré d'emblée incertain et précaire. Arrivés sur le marché du travail à partir des années quatre-vingt ils n'en ont connu que la face la plus austère. Comment dès lors auraient-ils pu investir toutes leurs ambitions existentielles sur un navire qui donnait déjà les premiers signes d'un naufrage ?

Les distinctions liées à l'âge s'articulent aussi avec les différenciations liées au sexe. Les femmes cadres de plus de 50 ans ont été marquées par le mouvement féministe des années soixante-dix. Elles se sont investies pour vivre un destin professionnel ascensionnel dans un contexte fortement concurrentiel. Au prix d'efforts et de sacrifices sans cesse renouvelés, la possibilité d'avoir une vie professionnelle valorisante est devenu un acquis inaliénable. Même si elles ont eu une famille et des enfants, leur identité, leurs talents et leurs compétences se sont affirmés prioritairement dans la sphère professionnelle. Les jeunes femmes cadres, dans la dynamique d'un parcours scolaire réussi, aspirent tout autant que leurs aînées à mener une carrière et font de la sphère professionnelle le pivot de leur identité. Lorsque les enfants sont en bas âge, l'arrêt de travail est considéré comme temporaire. Quelles que soient les générations de femmes rencontrées, le refus de retourner à un rôle de « femme au foyer » est doublement motivé. D'une part, cette perspective est contradictoire avec leurs trajectoires passées (professionnelles et scolaires), d'autre part, elles soulignent la nécessité d'une sécurité matérielle pour la famille dont seul le travail des deux conjoints, peut être désormais le garant [17]. Cependant, dans un contexte d'incertitude généralisée de l'emploi, toutes ces femmes se sentent doublement menacées. Au-delà des transformations pour le groupe et des dangers qui planent sur leur emploi, un autre enjeu social se joue : la reconnaissance d'un acquis social par lequel passe désormais leur identité est mise implicitement en cause. Une tension implicite oppose les hommes et les femmes car il y a une tendance permanente à transférer chez ces dernières les conséquences de la précarisation du travail. Les fragilités professionnelles des femmes jeunes sont plus importantes que celles des hommes les plus jeunes car le besoin d'arrêt temporaire d'activité chez ces dernières (dans la perspective d'une maternité), perçu comme ambivalent par les directions des ressources humaines des entreprises, se traduit par une plus grande instabilité de carrière, donc une plus grande fragilité.

Aux différenciations liées aux générations et au sexe s'ajoute l'hétérogénéité des diplômes. L'évolution des comportements dans le travail prend du relief à la lecture du capital scolaire dont chacun dispose. Les tensions qui traversent le marché de l'emploi des cadres a favorisé la distinction, la discrimination entre les non diplômés et les diplômés et, pour ces derniers, entre les techniciens et les différentes catégories d'ingénieurs.

Les non diplômés, qui ont obtenu leur position par l'implication au travail, sont de plus en plus démunis par la concurrence acharnée qui anime les entreprises. Les mises sur la touche sont d'autant plus menaçantes que la formation scolaire et professionnelle est faible. C'est une question de reconnaissance symbolique qui est traduite en reconnaissance technique par le marché. Pour atténuer leur fragilité, ces cadres accentuent leurs investissements au travail, faute de valoriser autre chose.

De même, entre les techniciens et les ingénieurs, les distinctions sont mobilisées. *« On nous fait comprendre que nous ne sommes pas ingénieurs... le cadre qui reste technicien n'est pas un véritable cadre ».* L'appartenance quasi-automatique dans les conventions à une certaine période du moins pour ceux qui disposaient d'un diplôme d'ingénieur a laissé ici des traces. Enfin, entre les ingénieurs, la différenciation est aussi à l'œuvre. Plus le marché est marqué par la concurrence, plus ils sont nombreux, et plus sont mobilisés les critères de sélection. Dans notre effectif, on distingue les ingénieurs de formation continue (en l'occurrence des ingénieurs CNAM, d'anciens techniciens qui ont entrepris de réparer leur fragilité scolaire), les ingénieurs spécialistes et les ingénieurs grandes écoles. Les premiers ont lourdement sacrifié leur vie familiale et leur vie sociale mais sans pouvoir, actuellement du moins, masquer leur état d'origine et avec des succès en terme d'emploi inégaux selon les

17. Quelles que soient les familles interviewées, quand les deux conjoint(s) travaillent, cela renforce la capacité de la famille à résister aux aléas de l'emploi et transforme leur rapport à l'incertitude. Dans la situation actuelle, les cadres les mieux armés pour résister aux incertitudes de l'emploi sont ceux qui savent pouvoir le cas échéant se reposer sur le travail rémunéré de l'autre. (Voir à ce propos notre article dans les *Cahiers du Gedisst* n° 23, l'Harmattan, 1999). Une capacité objective qui peut permettre par exemple de s'engager dans une formation longue durée ou plus simplement de se repositionner sur le marché du travail.

situations (voir encadré 2). De plus, ainsi que le déclare l'un de ces ingénieurs, *« être CNAM, c'est bien mais en même temps vous être marqué... Actuellement, on vous le fait comprendre »*. Les seconds sont identifiés et s'identifient par leur spécialité. Leur expertise est leur meilleure arme et exige une régulière actualisation. Leur comportement est moins marqué par l'investissement au travail que par leur capacité d'écoute technologique. *« Mon problème, c'est de ne jamais être décroché... c'est pour ça que le problème numéro un c'est la veille technologique... être toujours au courant »*. Ils restent avant tout des spécialistes de très haut niveau. C'est ce qui fait leur force objective. Les troisièmes, les ingénieurs des grandes écoles sont les aristocrates du groupe. Une catégorie qui domine avec des jeux de pouvoirs internes pour s'assurer et maintenir des positions. *« Il y a une tendance à favoriser ceux à travers lesquels on se reconnaît »*. C'est-à-dire à favoriser les cooptations entre anciens de la même école. Leur comportement au travail, très lié à leur fonction stratégique, s'articule avec une disponibilité diversifiée. Ils vivent au rythme du noyau dur de l'entreprise, près des centres de décision dont ils sont les piliers. Leurs atouts se cristallisent dans l'expertise technique (*« Il faut être au fait de la technique pour permettre un débat critique »*), mais surtout dans leur aptitude à appréhender les réalités de l'entreprise dans leur globalité, dans leur capacité de décider avec une vision large des problèmes posés (*« Il faut prendre des responsabilités pour la société en ayant une vision large des programmes »*). Pour eux, le travail s'effectue dans un vaste espace, *« large, ouvert, international »... « c'est prenant... le temps libéré... quand il existe, il est difficile à planifier »*. À ce niveau, et pour notre étude du moins, il n'est nulle part question de prise de distance, de repli ou d'attentisme. Dans un

Encadré 2
La formation continue : une remédiation relative

Conscients du handicap que constitue un faible niveau de formation professionnelle, certains cadres se sont engagés dans une formation continue pour réparer l'effet d'un cursus scolaire interrompu trop tôt. *« Je suis parti de la base, mais je ne voulais pas en rester là. Je me suis inscrit en cours du soir au CNAM pendant douze années pour obtenir un diplôme d'ingénieur textile... avec ma femme, on avait de l'ambition... et quand j'ai obtenu mon diplôme, on m'a proposé un poste de directeur financier »*. Dans le cas de Serge qui témoigne ici, il existe un décalage entre la nature de son diplôme, sa spécialité, et la fonction qu'il occupera ultérieurement. Sauf à ce qu'il reste dans le textile (ce qui ne sera pas son cas, compte tenu de la grave crise que traversera le secteur au milieu des années 80), le diplôme qu'il obtient a une valeur objective faible dans sa trajectoire professionnelle qui s'oriente vers la gestion administrative et financière. Une distinction qui s'amplifie avec le décalage entre la valeur objective de la formation au moment où elle est choisie et sa valeur objective au moment où, plusieurs années plus tard, le cadre tente de la négocier auprès des entreprises.

À l'opposé, René qui n'a pu terminer une formation initiale d'ingénieur pour des raisons de santé, a tenté avec succès et utilité une formation continue diplômante. *« Au départ, j'avais seulement mon bac et deux années d'école d'ingénieur : ce n'était rien. Je me suis rendu compte que je ne pouvais pas lutter avec les autres... le cadre qui reste technicien n'est pas un véritable cadre... des collègues m'ont parlé du CNAM. J'ai fait un DEST puis un diplôme d'ingénieur dans ma spécialité industrielle »*. Une formation qui lui a permis non seulement de consolider sa place, mais qui favorise aussi son passage comme indépendant spécialiste de la qualité. Une compétence qu'il continue d'enrichir par les liens étroits qu'il entretient avec le CNAM.

Parmi la vingtaine de cadres dont nous avons analysé les trajectoires, huit ont entrepris une formation qualifiante externe et de longue durée au cours de leur carrière professionnelle afin de disposer de diplômes qualifiants : BTS, maîtrise en ressources humaines, DESS, diplôme ingénieur. Pour certains, le niveau obtenu est devenu insuffisant pour la conjoncture. Pour d'autres, la compétence acquise n'a pas été articulée à la fonction. Au moment où notre recherche se termine, seuls quatre d'entre eux font valoir les acquis de leur formation continue. Parmi ceux-là, deux sont en difficulté pour accéder à un emploi.

La formation continue qualifiante peut donc être à la fois un effort réussi d'adaptation aux conditions du marché ou au contraire un échec qui accentue la difficulté à se réinsérer. Dans ce dernier cas, les cadres concernés ont beaucoup de mal à retrouver un poste correspondant aux aspirations attendues et aux efforts consentis, notamment en terme de salaire. Et ils se retrouvent dans une situation de révolte et d'incompréhension. Seule la volonté et la capacité d'anticiper et de « coller » aux besoins du marché peuvent permettre de tendre à un investissement pertinent.

À côté de la formation continue qualifiante, il existe aussi les formations proposées par les entreprises et qui permettent de construire ou de consolider des compétences. Dans notre effectif, ce sont surtout ceux qui ont travaillé dans de grandes entreprises de dimension internationale qui en ont bénéficié. Ces formations, de courte durée, restent étroitement liées aux besoins courants des entreprises. L'accès à ces formations témoigne d'une reconnaissance, d'une marque de confiance accordée par l'institution et permet de consolider sa position dans l'organisation. Mais, parce qu'elles ne sont que l'expression des besoins à court terme des entreprises et parce qu'elle ne sont pas officiellement validées, elles ne constituent pas nécessairement un atout déterminant pour se valoriser sur le marché.

contexte de luttes de classement permanentes ils dominent et soignent leurs capitaux sociaux. Ils sont la main visible du capital, des entreprises et des organisations [18].

Enfin, la place occupée au sein de l'organisation joue un rôle important dans les différenciations consécutives aux perturbations en cours. On peut souligner un premier constat. L'attribution du titre de cadre n'est pas toujours allée de pair avec l'affectation à des fonctions d'encadrement réel. Pour un nombre significatif des cadres interrogés, les techniciens, les ingénieurs spécialistes, l'acquisition du titre n'a rien changé à leur position fonctionnelle. Il y a quelques années, René, 40 ans, technicien en informatique a été promu cadre. *« On m'a proposé de faire l'école des cadres... J'ai été surpris je n'avais rien demandé. J'ai passé deux mois à me torturer les méninges. Mais finalement, depuis 18 ans, je n'ai pas changé de boulot. Je n'encadre personne et c'est très bien comme ça ! »* René n'est pas le seul dans cette situation, il n'est pas le seul non plus à considérer cette situation de manière favorable. D'une certaine manière, lui et d'autres, en échappant aux responsabilités managériales, tentent d'éviter les multiples contraintes qui pèsent sur ceux qui encadrent effectivement, c'est-à-dire qui subissent la double pression caractéristique de la fonction : celle qui vient du haut de la hiérarchie pour imposer les objectifs, les exigences des actionnaires et des administrateurs relayées par les directions générales, et celle qui vient d'en bas, des multiples résistances des subalternes qui menacent les objectifs sur lesquels les cadres se sont engagés. *« Je n'ai pas envie de me retrouver comme certains, coincé entre le marteau et l'enclume... En cas de pépin, c'est toujours le cadre qui paie »*. Enfin, dans la course à la carrière, plus nos témoins sont près des cimes du pouvoir et plus les turbulences pour ceux qui ne disposent pas toujours des armes suffisantes pour se stabiliser sont menaçantes. Jean a commencé sa carrière comme agent technique puis, devenu cadre, il n'a cessé de progresser, pour assurer aujourd'hui les fonctions de directeur de production. En même temps, l'effet d'entonnoir qui caractérise la sélection progressive des dirigeants a accentué les processus de concurrence. Désormais, il est menacé par les jeunes diplômés et par les ingénieurs des grandes écoles qui convoitent sans le ménager la place qu'il occupe. Dès lors, pour réduire les risques potentiels liés à ces jeux de concurrences qui s'accroissent avec l'ascension professionnelle, certains cadres « encadrants » préfèrent limiter leurs ambitions plutôt que de se lancer dans des luttes de placement aux issues incertaines. De toutes ces situations il résulte que l'image du cadre, adepte inconditionnel de la carrière ascensionnelle, se délite. Il y a désormais les « experts » qui, installés dans le statut, se replient sur leurs compétences techniques et tentent d'échapper aux fonctions managériales, « les prudents » qui assurent des fonctions d'encadrement mais réduisent leur ambition de carrière, « les ambitieux » qui, au prix d'une forte implication au travail nourrie d'une stratégie de conquête, continuent à se battre pour accéder aux plus hautes marches du pouvoir. Trois pratiques parmi d'autres qui dessinent une pluralité de trajectoires à venir pour les membres du groupe.

Finalement, les propriétés objectives de l'âge, du sexe, du niveau de formation (initiale et continue), de la position fonctionnelle et de l'expérience professionnelle (technique ou managériale) se combinent et s'articulent entre elles pour définir des positions plus ou moins solides dans la compétition et la concurrence. Schématiquement, le groupe se scinde entre ceux qui disposent d'une longue expérience professionnelle (technique ou/et managériale) mais sans qualification diplômante actualisée (surtout les cadres âgés et les autodidactes), ceux qui disposent d'une qualification actualisée mais avec une expérience professionnelle réduite (les plus jeunes dans notre effectif), ceux enfin qui disposent d'une qualification actualisée avec une expérience professionnelle réussie et reconnue.

Les premiers ont gagné leur place par un fort investissement au travail. Dans des organisations en restructuration permanente, ils ont perdu leurs repères et vivent le changement sur le mode de la résignation. Ils sont peu à peu contraints de subir les processus de précarisation de leur situation. Ils tentent bien de mettre en valeur une longue expérience de travail, une mémoire collective de l'entreprise et du savoir mais, dans un contexte où les entreprises ne cessent de se transformer, de changer de mains et où l'expertise évolue en permanence, ils ont le sentiment de vivre dans une configuration qui leur est définitivement défavorable et adoptent des attitudes de repli. Interrogés sur l'opportunité de s'engager dans la formation continue pour consolider leur position, Jean déclare : *« la formation, à mon âge, vous voulez rire... Il faut que je tienne, c'est tout »*.

Les seconds sont prêts à tout parfois pour intégrer le monde du travail. Jeunes diplômés, ils sont bien formés mais ils ont une expérience du travail à construire. Ils acceptent pendant un temps du moins toutes les conditions de la précarisation pour obtenir enfin une première expérience professionnelle et envisager alors de progresser. L'emploi est un objet à conquérir et, dans cette situation, c'est l'entreprise qui impose ses normes. Annie, mise en garde par ses parents à propos de son investissement sans limites au travail leur a déclaré : *« J'ai une opportunité extraordinaire ! Il y en a beaucoup dans ma promotion qui n'ont toujours pas de boulot. Moi je veux le garder, je suis enfin reconnue et je veux progresser ! »* L'entreprise le sait. Elle la

18. Alfred CHANDLER, *op. cit.*

rémunère dans des conditions qui sont largement au-dessous de ses exigences et lui impose des objectifs qui la contraignent à ne jamais compter son temps [19].

Les troisièmes sont, avec des situations variables, dans les meilleures positions. Leurs diplômes, récents ou/et actualisés, ont une bonne valeur sur le marché. Ils les ont acquis au bout d'une formation initiale ou continue sélective et ils les ont entretenus. Surtout, leurs capitaux scolaires sont en synergie avec une expérience professionnelle réussie. Simon, 34 ans est diplômé d'une grande école d'ingénieur. Il est chef de projet dans une grande entreprise de pointe. Il sait que sa situation est toujours suspendue à ses performances, mais il sait aussi qu'il est dans une position de force : *« Je suis au faîte de la technique... J'ai fait la preuve de mes capacités à prendre mes responsabilités... En cas de problème, je suis ouvert... je suis à l'écoute des opportunités... ma compétence est valable ici et ailleurs »*. À l'autre extrémité de la pyramide des âges, Serge, 53 ans, ingénieur expert, se considère lui aussi en position de force. Il y a un an, à l'occasion d'un plan social, il est devenu travailleur indépendant. Il continue ses activités y compris pour son ancien employeur et articule son temps entre son travail, ses clients, son réseau professionnel et surtout, l'apprentissage de nouveaux savoirs dans le cadre du CNAM dans lequel il a suivi sa formation professionnelle. Ce n'est pas l'âge qui rassemble tous ces cadres ici mais une synergie entre trajectoire sociale, trajectoire scolaire et trajectoire professionnelle qui débouche sur des connaissances initiales, une capacité à les entretenir, une aptitude à en acquérir de nouvelles et à les opérationaliser, autant de dispositions qui sont celles de la classe dominante et qui leur permettent de s'adapter aux changements et de résister aux concurrences.

Vers une typologie du rapport au travail et au hors travail

Au-delà des propriétés objectives différenciées que nous venons de présenter, il est possible de discerner parmi d'autres quatre types de comportements qui clivent les cadres sur la posture qu'ils adoptent face aux transformations qui les touchent. On distingue d'abord des cadres, techniciens et ingénieurs qui s'autonomisent par rapport à l'emploi et à son incertitude. Leur quête est existentielle et dépasse leurs préoccupations strictement professionnelles. Ils nourrissent des projets qui ne sont liés exclusivement ni à la famille ni à la vie professionnelle. Des formes de conduites sociales se profilent qui contestent une analyse exclusivement centrée sur le travail. On remarque ensuite des cadres qui anticipent, qui innovent, qui se portent au devant des innovations organisationnelles du travail et de l'emploi. Le travail reste une aventure qui les porte sur la scène internationale. Satisfaits de leur situation, ils sont les pionniers des nouvelles formes d'emploi. Pour réussir ainsi, ils mobilisent un ensemble de capitaux sociaux qui permettent de les identifier comme les héritiers des classes dominantes. On discerne également les cadres qui sont installés dans de nouvelles conditions de l'emploi, mais de manière subie. Au premier regard, leur posture s'apparente à l'anticipation et à l'innovation mais, après analyse, elle s'en distingue radicalement en cela qu'ils acceptent ces nouvelles positions sous la contrainte, bon gré mal gré. Le monde du travail change, ils changent en même temps. Ils s'accommodent de la situation mais, surtout, faute de mieux et ils avancent avec des représentations et des espoirs contradictoires sur leur position acquise et à venir. Enfin, il reste tous les cadres qui se soumettent et se résignent face aux pratiques des entreprises et à leur condition. Si les uns se soumettent, c'est surtout pour se protéger des menaces qui pèsent potentiellement sur la catégorie en général et sur eux en particulier. Si les autres se résignent aux multiples facettes de la précarité, c'est parce qu'ils ne semblent plus avoir le choix, ils sont démunis de toute possibilité de faire valoir quelques atouts. Ils sont désemparés, révoltés parfois. Leur colère est grande, leur angoisse est tenace, mais elles restent toutes deux intériorisées.

Ces quatre positions assez distinctes clivent le groupe des cadres sur les modes de gestion des incertitudes de l'emploi. Surtout, elles relèvent des propriétés sociales familiales, scolaires et professionnelles, résultats de dynamiques sociales spécifiques.

Bien sûr, une typologie est par nature réductrice, notre échantillon est mince et ne saurait rendre compte de la totalité des situations qu'il est possible de rencontrer. Comme toute tentative de cette nature, saisissant une réalité changeante, on tend exagérément à simplifier le complexe en particulier lorsque, distinguant les comportements, on tente d'y repérer les déterminations sociales.

Autonomisation face à l'emploi : « la quête existentielle »

L'autonomisation, c'est par exemple la situation de Sylvain, 40 ans. Il dispose d'un diplôme de technicien en informatique et plus récemment, par le biais d'un congé individuel de formation, d'un diplôme d'études supérieures spécialisées en économie sociale. Originaire d'une famille bourgeoise très marquée par la religion catholique, Sylvain se partage depuis longtemps déjà entre une vie sociale engagée (il est militant catholique et délégué syndical), une vie familiale aux obligations partagées et une vie professionnelle qu'il souhaite marquée à la fois par son approche globale du monde et par son expertise technique. Pour Sylvain, être cadre, réussir sa vie professionnelle ne saurait

19. Cette situation concourt d'ailleurs à construire progressivement de nouvelles normes de la relation salariale sur lesquelles les directions s'appuient afin de transformer le rapport de force qu'ils entretiennent avec l'encadrement. Ce qu'un cadre ancien regrette en déclarant : *« Ils préfèrent toujours des jeunes, ils sont plus malléables et moins exigeants »*.

suffire à satisfaire ses exigences existentielles. Son activité sociale au sens le plus large du terme est diversifiée. *« Je suis délégué syndical dans mon entreprise, je suis membre d'une association caritative et j'appartiens à un groupe de réflexion de l'Église, un lieu où se rencontrent des personnes de tous horizons... On échange nos expériences du monde, on réfléchit à notre engagement, cela débouche sur des actions à caractère social ».* Sylvain s'est battu plusieurs années pour imposer une section syndicale dans son entreprise. *« Il y avait plus 80 % de cadres et ils ne se sentaient pas concernés par l'action collective. »* Malgré tout, il a pu avec d'autres résister aux plans sociaux. Dans le cadre de son engagement social diversifié, son énergie va, non à la défense d'un intérêt personnel ou catégoriel, mais à la mise en œuvre d'un changement du monde par un engagement personnel de proximité.

Expert en formation depuis le début de sa carrière professionnelle, Sylvain reste attaché au travail et à la reconnaissance sociale que celui-ci lui procure. Mais pour se réaliser complètement, *« pour accorder sa situation avec sa conscience »*, il a sollicité et obtenu un emploi à temps partiel. Une exigence incontournable qu'il a su imposer en contrepartie d'une excellence professionnelle [20] pour assumer son besoin de se réaliser ailleurs. Parti en formation DESS dans la perspective de créer une entreprise d'insertion, il est revenu dans son entreprise qui, entre temps, a été rachetée et a été l'objet d'un nouveau plan social. Sa volonté d'accorder « le social » et « le professionnel » le taraudant, son abnégation à se réaliser en acte ne désarmant pas, il a envisagé de créer une coopérative ouvrière, avec d'autres de ses collègues, ingénieurs et techniciens comme lui, *« pour vivre le travail autrement et pour accorder le social et l'économique, pour faire du social dans l'économique ».* Le projet a échoué. *« La direction a offert des packages, ils sont partis avec... en plus avec le bug de l'an 2000, les demandes d'emplois dans notre secteur sont reparties... Ils ont choisi les meilleures conditions financières ».* Sylvain n'a pas désarmé. Il a trouvé un emploi dans une entreprise d'insertion. Il est encore à temps partiel. *« J'ai posé cette condition pour continuer à vivre mon engagement associatif... Je suis peut-être moins payé mais ça me permet de continuer mes activités sociales ».*

Sylvain n'est pas seul dans cette situation. Rémi dont nous avons parlé ailleurs a choisi un temps partiel pour s'occuper de sa famille, de sa vie sociale : *« je reste passionné par mon métier, mais je veux aussi me réaliser autrement ».* Louise, 36 ans, comptable au chômage depuis un an est engagée dans la vie politique de sa commune et a un projet de librairie comme lieu de rencontres sociales. Jacques, 38 ans, directeur commercial au chômage, s'est trouvé débordé par de multiples activités sociales, *« pour moi, le travail a pris un nouveau sens ».* Odile, 36 ans, ingénieur, est très investie dans les activités associatives et se ménage régulièrement des temps de voyages. *« Je pars à la rencontre du monde, pour des moments de recadrage philosophique... il faut prendre du recul par rapport au travail ».*

Pour les uns comme pour les autres, une quête existentielle, qui n'est pas exclusivement liée au travail, se dessine. Sans rompre les amarres avec l'emploi, ils s'autonomisent. Ce qui, par contre, les distingue, c'est leur potentiel disponible respectif pour atteindre ces objectifs, pour réaliser et surtout stabiliser leur position, donc leurs dispositions plus ou moins favorables à cet accomplissement, l'accumulation relative des capitaux sociaux, scolaires et professionnels solides, d'expériences positives du changement, d'expériences d'activités sociales anciennes et réussies, des « dispositions sous condition » pour reprendre l'expression de Bernard LAHIRE [21]. Une capitalisation de représentations et de pratiques à laquelle s'ajoute l'inscription dans une structure sociale et familiale solidaire élargie, ainsi que le travail salarié des deux conjoints.

L'anticipation : « les héritiers »

Le mode de gestion par l'anticipation, c'est par exemple la situation de Louis, 42 ans, architecte designer et diplômé d'une grande école d'ingénieur. Louis occupe aujourd'hui son temps à de multiples déplacements dans le monde entier. Salarié quelque temps par une multinationale, il est devenu, en accord avec cette entreprise, travailleur indépendant. Il continue pour le groupe les mêmes activités et assume des fonctions similaires. *« Je passe l'essentiel de mon temps à l'étranger, là où le groupe possède des installations... Mon activité c'est la rénovation et la décoration des structures hôtelières ».* De son travail et de la forme de son emploi, il parle avec la conviction d'être aux avant-postes de l'innovation. Même s'il garde son attachement statutaire en France (il y est inscrit comme travailleur indépendant) il demeure dans l'esprit et dans les faits un travailleur international. D'ailleurs, nous ne pouvons le contacter et le rencontrer que lors de brefs passages à Paris, entre deux avions. Dans ce contexte, son rapport au territoire évolue. Sa vie sociale, ce sont ses amis, souvent des clients, tous éparpillés à travers le monde. Pour la vie familiale, les temps disponibles sont rares. *« Avec mon épouse, on passe peu de temps ensemble. Quand je pars en voyage, on ne se voit pas du tout ».* Sa femme menant, comme lui, une activité professionnelle indépendante, voyageant comme lui à travers le monde, il en résulte une nouvelle configuration familiale émergente : *« Ce qui compte, ce n'est pas la quantité (de temps) mais la*

20. Il y a deux années, Sylvain a été désigné et récompensé comme le meilleur élément européen du groupe dans sa spécialité. Dans le même temps, l'entreprise annonçait un nouveau plan social. Sylvain a refusé la récompense considérant indécent d'accepter les honneurs quand d'autres perdent leur emploi...

21. Bernard LAHIRE, *L'homme pluriel, les ressorts de l'action,* Essai et recherche, Nathan, 1998, pp. 63-69.

qualité ». Et dans la perspective d'avoir des enfants, ils délégueront la partie technique de l'éducation à des professionnels...

Louis n'est pas le seul dans une configuration d'emploi marquée par l'anticipation et l'innovation. Simon, 34 ans, diplômé d'une grande école d'ingénieur, travaille pour une multinationale. Il y est chef de projet. Mais une multinationale particulière puisqu'il s'agit d'un consortium qui rassemble différentes entreprises dans un projet industriel commun. Son statut est particulier. Il a bien un seul employeur, un des associés du consortium, mais il est détaché temporairement chez un autre. Un contrat de travail spécifique, qui intègre une clause de détachement, qui ne peut se faire sans son accord, mais qui le lie potentiellement à plus de 150 entreprises. Louis a aussi une activité à dimension internationale. Sans doute voyage-t-il moins souvent. Mais, quand il *« part en campagne »*, son éloignement est plus long. Ses conditions de vie professionnelle tendent aussi à modifier considérablement l'organisation générale de la vie sociale et familiale. Elles les rendent strictement dépendantes des temps restant disponibles.

René, 53 ans, est devenu indépendant à la suite d'un plan social. Il a installé son activité chez lui. Il dispose de toute la panoplie nécessaire pour être en relation constante avec tous ses clients à travers le monde. Ingénieur-conseil, il propose des prestations de marketing, d'analyse-qualité, de traduction. Il articule ses voyages à l'étranger et de travail à domicile. René pense que le rôle de l'ingénieur est en pleine mutation. *« L'ingénieur, c'est une activité de plus en plus ponctuelle... Notre activité s'oriente de plus en plus vers la maintenance, la formation, de moins en moins vers le développement industriel laissé aux techniciens. Les entreprises savent qu'elles n'ont plus besoin de nous à temps plein. La bonne organisation c'est un travail indépendant, le management cellulaire où chacun se gère lui-même »*. Une organisation qui perturbe à la fois sa vie sociale et familiale. Son activité montant en puissance, sa vie sociale est perturbée, il ne peut plus aussi facilement y consacrer une partie de son temps. Surtout, pour son épouse, l'entreprise est dans la maison, *« c'est la porte ouverte à toutes les extravagances »*. *« Maintenant, le téléphone, les messageries, tout cela fonctionne jusque dans la nuit. »* René le sait et le reconnaît : *« il faut que j'essaie de maîtriser tout ça »*.

Exception faite de l'âge qui les distingue, Louis, Simon et René présentent des trajectoires et des propriétés objectives relativement similaires. Tous trois sont issus de la bourgeoisie. Tous les trois ont grandi dans des contextes d'entreprise familiale. Leurs parents avaient tous des niveaux de formation élevés (ingénieurs, administrateur public). Tous ont atteint des niveaux de formation et d'expertises comparables. Ingénieurs Grande école ou ingénieur CNAM [22], ils ont su quand c'était nécessaire construire et entretenir leur compétence. Ils appartiennent à des réseaux socio-professionnels particulièrement dynamiques, souvent en lien avec les institutions de formation dont ils sont issus : Centrale, École supérieure du bâtiment, CNAM. Des réseaux qui se constituent en moyens d'échange et de solidarité. Leur carrière professionnelle est marquée par une volonté d'ouverture au changement, d'anticipation des transformations organisationnelles. Autant d'éléments qui les mènent, socialement, vers des conduites d'anticipation et d'innovation qui les satisfont, même si, à partir de ces innovations, d'autres problèmes plus complexes se révèlent (incompatibilité entre vie professionnelle, vie familiale et vie sociale, domination et envahissement de la vie professionnelle).

L'adaptation contrainte : « les déplacés »

Serge est issu d'une famille modeste. Après un brevet professionnel, il a suivi une formation d'ingénieur textile au CNAM. Il a connu une longue période d'emploi puis, compte tenu de la crise industrielle dans le secteur, il s'est déplacé vers l'Ile-de-France, connaissant alors deux longues périodes de chômage à trois années d'intervalle. Sa trajectoire professionnelle est marquée de deux moments particuliers et exemplaires. Après une première période de chômage qui dura plus d'un an, il est enfin embauché comme directeur financier. À l'occasion de cette embauche, il est chargé par le conseil d'administration de faire une proposition de restructuration. Après quelques semaines d'analyses, et malgré le désaccord du PDG, il conclut devant le conseil à un sureffectif des cadres supérieurs. Trois années plus tard, de nouveau, le conseil demande une restructuration. Cette fois, à partir de la même analyse, Serge proposera son propre licenciement. En dépit de la longue période de difficultés qui suivra, il affirme encore : *« S'il fallait le refaire, je le ferais, aucun problème »*. Il a participé à un groupement d'employeurs. Pendant quelques semaines, il a occupé un contrat emploi solidarité. Puis, finalement, il a été embauché en temps partagé. Il a fait son travail, consciencieusement, avec abnégation, *« comme toujours »*. Bientôt, il est menacé de licenciement et il déclare : *« J'ai fait mon boulot et voilà »*. Exception faite d'une rancœur concernant le rejet des cadres âgés, aucune colère, aucune analyse critique n'animent ses propos. Le monde étant en perpétuelle mutation, il s'est plié tout au long de sa carrière aux nouvelles conditions. *« J'ai fait avec »*. Depuis notre dernière rencontre, Serge a créé avec d'autres cadres chômeurs une entreprise de distribution. Ils y ont mis leurs dernières cartes.

22. René a suivi une formation initiale d'ingénieur. Il a du l'interrompre en raison de problèmes de santé et a suivi plus tard une formation continue au CNAM.

Cette attitude que nous qualifions d'adaptation contrainte est largement partagée dans notre échantillon. Annie, 27 ans, célibataire souligne la fatigue et la lassitude qui s'accumule. elle déclare : *« Le week-end je comate... c'est dur mais c'est la réalité actuelle, c'est comme ça »*. Charlotte, technicienne en logistique de production, 29 ans, s'adapte entre licenciement et CDD et déménage au gré des offres. Pour Pierre, ingénieur, 31 ans, l'incertitude de l'avenir a été, pendant de longues années, le quotidien. Il a connu le CDD renouvelé sept fois. Ses difficultés ont été grandes et le doute sur son avenir n'a cessé de la tarauder. Il a pensé monter sa propre entreprise puis y a renoncé : *« les risques étaient trop importants et je n'avais pas assez de capitaux »*. Licencié au cours de l'étude dans des conditions qu'il qualifie de *« lamentables »*, il a *« misé sur un concours administratif »*. Au chômage pendant six mois, il s'est concentré sur cet objectif et finalement, il a été reçu : *« C'était une période très difficile pour tout le monde... moi, ma femme, notre enfant... on doute de tout »*. Interrogé sur son projet professionnel au terme de l'ultime entretien, il déclare : *« mon projet professionnel c'est de trouver la meilleure satisfaction du public au moindre coût »*. Exactement l'argument qui justifiait, dans la bouche de ses anciens employeurs, la multiplication des contrats à durée déterminée.

Tous ces cadres qui s'adaptent sous la contrainte ont encore un emploi ou en ont retrouvé un. Certains ont visé et obtenu, après des années de précarité, un poste dans des services publics. Pour eux la précarité s'éloigne, tant que le service public durera. D'autres, après avoir exploré en vain les possibilités d'emploi en CDI, ont créé ou sont en passe de le faire, leur propre activité. Serge a investi toutes ses économies dans une entreprise de distribution de four à pain, Sophie, expert-comptable, s'est lancée dans une entreprise de distribution de lampes, Charlotte projette une entreprise avec d'anciens élèves au chômage comme elle. Ils n'ont pas à proprement parler la fibre de la création d'entreprise. Mais ils en sont là, faute de mieux.

Leurs trajectoires et leurs propriétés objectives présentent, elles aussi, des similitudes. D'abord, tous ces cadres appartiennent historiquement aux couches moyennes. Leurs parents étaient des employés et ils ont grandi dans des contextes ou l'abnégation au travail est appréhendée comme la meilleure façon de s'en sortir. Ensuite, certains ont connu des traumatismes familiaux qui altèrent leurs capacités de résistance à l'incertitude. Rupture avec le milieu familial d'origine, famille déstructurée, famille fragilisée par le chômage des parents. Le changement est une épreuve qui blesse.

Enfin, et mis à part ceux qui, parce qu'ils attestent d'une qualification actualisée, stabilisent leur situation en intégrant durablement la fonction publique, tous les autres présentent un déficit de formation ou un handicap au regard de l'articulation entre la formation acquise et la fonction exercée. Serge est ingénieur textile, mais il exerce une activité pour laquelle il ne peut faire valoir cette formation. Annie dispose d'un DESS de démographie mais ce diplôme n'est pas en rapport avec son activité professionnelle. Pour les autres, les formations sont variées (diplôme universitaire de technologie, licence, maîtrise), mais ils n'arrivent pas à faire valoir ces acquis sur le marché du travail.

Soumission et résignation : « les voies du déclassement »

Jean est issu d'une famille ouvrière moyenne. Il a aujourd'hui 51 ans. Après un BEPC puis un concours d'entrée à un centre de formation d'une grande entreprise, il intègre, presque naturellement, les ateliers. Muni d'un diplôme de technicien, il y commence alors une carrière interne exemplaire. Pendant presque 27 ans, il monte dans la hiérarchie pour finalement occuper le poste de directeur de production d'une ligne de produit. Responsable de 300 personnes qui travaillent en roulement pour une production continue, il s'investit sans compter, en éveil, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Il est en concurrence permanente avec « les grandes écoles » qui contestent la légitimité de sa condition, mais il compense par un engagement de tous les instants : *« J'ai mis le paquet... j'ai laissé de la gomme »*. Au milieu des années quatre-vingt-dix, dans le cadre d'un vaste plan social, il est pressenti pour intégrer une filialisation. Après avoir longuement hésité, il accepte finalement : *« je savais que si je refusais, je me retrouverais dans un placard, et que tôt ou tard, on me débarquerait »*. Ayant rejoint la filiale, Jean s'investit encore plus fort. Il travaille tout le temps, le soir, le week-end, puis il tombe malade. Une maladie grave qui exige un traitement lourd et sa mise au repos. Malgré cela, au bout de quelques mois, il ne tient plus. Il rompt son arrêt de maladie et revient au travail. *« Je sais, c'est une connerie, mais le fait d'être absent fait que des décisions se sont prises sans moi. »* Jean a d'ailleurs la sensation de s'être fait berner. Et dans son esprit, la maladie est devenue *« un épiphénomène »*. Depuis quelques mois, la filiale est en restructuration. Le PDG a changé, il a espéré le poste de directeur général : *« J'attendais une reconnaissance »*, il ne l'a pas eu. Il y a eu un parachutage : *« une grande école qui ne s'occupe que de sa carrière »*. Le conflit est d'ores et déjà ouvert. Jean a sollicité un entretien avec le PDG du groupe. Il l'a obtenu. En vain. Pire, les relations sont encore plus tendues. Entre temps, la filiale a été vendue. Un nouveau PDG va sûrement être nommé. Ce sera un homme du nouvel actionnaire. Et comme si cela ne suffisait pas, le gros contrat, contrepartie de la filialisation, celui qui *« fait vivre tout le monde »* arrive à son terme. L'incertitude règne à tous les étages. Jean a pensé un moment chercher du travail ailleurs : *« j'ai une grosse expérience mais aussi deux gros handicaps. Je ne suis pas marqué ingénieur*

et encore moins grande école et en plus je commence à être trop âgé ».

Malgré une carrière exemplaire, malgré un don de soi « corps et âme » qui ne se dément pas, y compris dans la maladie, Jean ne semble plus avoir d'autres alternatives que de continuer à se sacrifier à la tâche. On distingue, dans ses propos, une fragilité subjective qui l'amène à ne pouvoir penser sa carrière en dehors de l'entreprise à laquelle il s'identifie et par laquelle il s'est socialement construit. On constate une fragilité objective, une absence de diplôme suffisant et un âge, qu'il sait désormais rédhibitoire. Sa situation résulte d'une trajectoire qui commence dans le contexte familial de l'enfance, dans lequel ses parents, de couche populaire, valorisent l'investissement au travail comme la garantie exclusive de la réussite sociale. Un itinéraire, sans activité sociale extérieure, qui vise exclusivement à l'obtention d'un niveau de formation qui se révèle pourtant, au fil du temps, insuffisant. Aucune formation continue n'est entreprise pour remédier à ce manque de légitimité. Lorsque la filialisation survient, elle met explicitement à jour les atouts de Jean, son abnégation au travail, elle révèle aussi, implicitement, ses fragilités, son manque de légitimité, finalement son appartenance de classe, qui ne cessent depuis de le fissurer. Dès lors Jean est soumis : soumis aux changements incessants, soumis aux logiques du capital et aux logiques de concurrence, soumis aux logiques du marché. Il garde, provisoirement du moins, son emploi, mais il sait que, désormais un processus est à l'œuvre qui le précarise. *« Ce que je vois aujourd'hui c'est que je suis très mal, c'est angoissant, là c'est précaire. Depuis, je pense à vous ».*

D'autres ont basculé dans cette perspective et sont plongés dans la précarité absolue. Constantin, 55 ans, ancien responsable de production, dispose du seul certificat d'études primaires. Il est lui aussi passé par un processus de précarisation qui l'a mené d'abord à la soumission, ensuite à la résignation.. Une résignation qui a pris la forme d'un contrat emploi solidarité, après une période de bénévolat, pour un homme *« usé et écœuré »* qui a tout donné dans la perspective de pouvoir un jour *« aller tranquillement jusqu'à la retraite ».* Par chance, et parce qu'il existe encore une politique sociale qui le protège, Constantin a vu sa situation s'améliorer. Dans la mesure où il a cotisé 40 ans, il a droit à *« l'allocation chômeur âgé ».* Même s'il craint encore pour la pérennité de sa retraite, même si sa méfiance demeure, pour lui la précarité s'éloigne.

Pour Charles et Maurice, âgés respectivement de 28 et 32 ans, la perspective d'un soulagement est plus problématique. Charles est d'origine ouvrière et son père est au chômage. Il a passé un CAP puis un bac professionnel, mais il a échoué en DUT. Son passage à l'encadrement a été de courte durée. Après un « chantier » de trois ans, il s'est retrouvé licencié et cumule depuis les licenciements, les CDD, l'intérim, le chômage. Pour rompre avec cette logique de précarisation, il a tenté un concours d'entrée dans l'administration. Échec. Heureusement, sa femme travaille. À la fois, cet élément qui joue objectivement en faveur d'une atténuation de la précarité le handicape. Considérant leurs deux salaires comme indispensables et refusant de sacrifier leur vie familiale, le couple ne conçoit la mobilité qu'à la condition que les deux époux travaillent dans la même région et en même temps. Dans le contexte de l'emploi actuel, leur situation est cornélienne. Charles, résigné, de moins en moins investi dans la vie professionnelle, se trouve finalement cantonné par défaut dans la sphère familiale. Dès lors, et comme pour prendre acte de cette période de vie qui s'achève, il aspire à retourner près de sa famille, dans sa région d'origine. Maurice, lui aussi d'origine ouvrière, a connu une enfance perturbée. *« Des bêtises à l'école »* l'ont contraint à sortir prématurément du système scolaire. Il a essayé de réparer ce handicap. En même temps qu'il occupait son premier emploi, il suivait des cours du soir et a obtenu successivement un baccalauréat technique puis un BTS. À la suite de ces efforts, il est entré dans une entreprise qui correspondait et répondait à ses aspirations. *« J'avais un bon salaire, il y avait une bonne ambiance, le travail était intéressant, j'avais énormément de liberté. »* Parallèlement, Maurice menait une vie à la hauteur de sa nouvelle condition. *« J'ai fait de l'hélicoptère, de la voltige aérienne, du planeur, de l'ULM, du delta plane, du parapente. »* Au bout de neuf années, au moment où il envisageait l'achat de *« son pavillon »*, le seul et unique client de son entreprise s'est retiré. Il a été licencié. Il est parti confiant puis, très vite, il a mesuré la difficulté de sa situation. Scandalisé par *« les questions douteuses des recruteurs »*, refusant de brader son lourd investissement en formation continue, de mettre en cause son système de référence et ses aspirations financières, il continue à solliciter les mêmes conditions de vie et d'emploi et s'enfonce peu à peu. Après un an de vaines recherches, sa résignation se mêle à la colère, et son comportement devient agressif.

Pour l'ensemble de ces cadres soumis et résignés, la précarité est l'expression d'une réalité sociale partagée en même temps que le résultat biographique de la différenciation sociale. Ils ont concentré leurs investissements dans la sphère productive. Ils ont délaissé, pendant longtemps, toutes autres formes d'agir social. Aujourd'hui, ils partagent les mêmes peurs : celle du déclassement, de la fin d'un mode de vie, celle de devoir reconnaître un échec social. Leur appartenance de classe les rattrape et leur faible niveau de formation initiale et professionnelle se révèle, en même temps que s'accentuent les exigences du marché et les processus de concurrence. Sous des formes diverses et à des moments différenciés d'une longue dégradation, leur précarité semble le résultat d'une différenciation de classe.

Travail et hors travail : des modalités d'implications différenciées

Notre grille d'investigation qualitative concernait la vie au travail et hors travail et proposait dès lors l'examen de trois espaces spécifiques : l'espace professionnel, l'espace familial et l'espace social. Chacun de ces espaces est l'occasion pour les individus d'agir de manière spécifique, correspondant à un rôle particulier (cadres, techniciens, ingénieurs pour l'espace professionnel, père, mère, conjoint, conjointe pour l'espace familial, citoyen pour l'espace social). Il est difficile de rendre compte des modes d'implication professionnel, social et familial sans les distinguer. Cependant, il apparaît nettement que ces différents espaces de réalisation sont totalement interdépendants. En cours d'entretien, au-delà de leurs pratiques professionnelles, nous avons proposé aux cadres de décrire leurs activités dans les sphères familiale et sociale, du point de vue de leur rôle de père, de mère et de citoyen. À chaque changement de perspective, les interdépendances entre les différents espaces prenaient forme. Quand les préoccupations de nos interlocuteurs étaient essentiellement centrées sur la vie professionnelle, les investissements dans la sphère familiale étaient réduits et le plus souvent absents dans la sphère sociale. Lorsque, au contraire, des investissements étaient consentis dans la sphère familiale et sociale, c'était au détriment de la sphère professionnelle. L'évidente interdépendance des champs sociologiques imposait de tenter une nouvelle d'analyse.

Pour rendre compte de ces situations complexes, nous proposons trois modèles de comportements qui se distinguent à partir de la notion d'implication existentielle, c'est-à-dire de la manière dont les cadres s'impliquent pour se réaliser dans ces trois espaces et arbitrent entre les différents rôles qu'ils sont interpellés à assumer [23].

Il existe d'une part une implication existentielle exclusive au travail qui est nourrie par l'implication contrainte et la coopération forcée [24]. Cette situation s'inscrit dans les dynamiques d'une société dominée par une économie qui a imposé ses perspectives, ses catégories, ses concepts et ses exigences [25]. Une organisation sociale où le travail a fini par dominer toutes les formes d'agir humain [26]. Pour réussir leur carrière, multiplier leurs responsabilités et leurs revenus, ou plus simplement pour protéger leur place dans les organisations productives, certains cadres s'investissent exclusivement dans le travail. La famille et la vie sociale sont délaissées et sacrifiées sur l'autel de la performance économique. Le travail n'est pas un instrument au service d'un accomplissement qui le dépasse par des dimensions philosophiques ou politiques. Il est en même temps le moyen et la finalité de tous les efforts.

Il existe d'autre part une implication existentielle partielle qui correspond aux individus qui s'investissent simultanément dans leur travail et dans leur famille mais à l'exclusion de la vie sociale. Cette implication révèle des formes de replis identitaires. Le travail est instrumentalisé au service de la famille, sans préoccupation d'ordre politique ou philosophique. Les relations sociales existent, mais elles se déroulent dans un espace géographique de proximité et autour de l'inscription familiale. Les cadres rencontrés qui correspondent à cette situation ont des ambitions existentielles limitées. Quand les difficultés et les pressions du travail surviennent, ils élaborent des stratégies de repli pour sauvegarder les ressources qui alimentent la sphère familiale et qui lui garantissent les conditions matérielles de fonctionnement.

Il existe enfin l'implication existentielle plurielle qui correspond aux individus qui s'investissent simultanément dans l'espace professionnel, familial et social. Cette implication existentielle plurielle, nourrie d'une dynamique politique, favorise les pratiques de solidarité qui jouent alors un rôle fondamental pour infléchir les effets de la précarisation du travail. Les individus prennent soin de répartir leurs investissements entre les trois espaces de réalisation de soi de la manière la plus équitable possible. Ils sont conscients de la nécessité de s'inscrire dans la dynamique professionnelle, mais définissent cet objectif comme un moyen et non comme une finalité. Être cadre, technicien, ingénieur, c'est aussi et surtout s'inscrire dans une perspective plus globale, participer à une société dont les intérêts ne peuvent se confondre avec ceux de l'économie et du capital. Travailler est un moyen pour exister au sein de la collectivité dont la famille est l'une des composantes communautaires. Ici, le travail est toujours l'instrument d'un accomplissement qui le dépasse et les choix professionnels sont conditionnés par des priorités de nature politique et philosophique. La carrière peut être ralentie par le refus de lui sacrifier la vie familiale, les enfants, la vie associative et la participation à la vie collective. Nous avons rencontré des cadres qui tentaient, de manière stratégique, de répartir ainsi leur investissement entre les trois espaces. À chaque fois, cette conduite consciente était animée par une volonté de sortir des impasses d'une vie professionnelle trop astreignante et de poser, pour les analyser, les conditions nécessaires et suffisantes de vies sociale, familiale et professionnelle harmonieusement

23. La présentation de nos observations à partir de modèle est par nature réductrice. Elle correspond à la nécessité de classer pour éclaircir l'image que le chercheur donne de la réalité observée. Dans cette optique, comme pour la typologie du rapport au travail, nous n'excluons pas que les situations puissent être encore plus complexes.

24. Jean Pierre DURAND, *Nouveau modèle productif et implication contrainte en France,* International conference, University of Warwik, septembre 1996. Thomas COUTROT, *op. cit.*

25. Dominique MÉDA, *Le travail, une valeur en voie de disparition,* Alto, Aubier, Paris, 1995.

26. Hannah ARENDT, *La condition de l'homme moderne,* Éditions Agora, Paris, 1961.

combinées. En occupant l'espace public [27] nos interlocuteurs posaient la problématique de leur existence et de leur devenir de manière politique, découvrant les effets de système et les moyens qu'ils pouvaient mobiliser pour les atténuer. Sans prétendre traiter pour les résoudre toutes les difficultés liées à l'emploi, ils tentaient de saisir du moins les données du problème.

Combiner rapport au travail et rapport hors travail : une entreprise complexe et délicate

À ce stade de notre exposé, une question reste posée. Elle interroge la combinaison possible entre les deux typologies présentées, celle qui concerne le rapport au travail et celle qui concerne le rapport au hors travail. La tentative de les croiser nous a encouragé à la prudence.

Il semble possible de réunir d'une part la posture de l'autonomisation et celle de l'implication existentielle plurielle. Ces deux pratiques sociales ont en effet un dénominateur commun : la prise de conscience d'une réalité sociale au-delà de la sphère économique et de ses expressions locales et singulières. D'une certaine manière, les cadres concernés redeviennent des individus et des citoyens, ils commencent à défendre des stratégies qui leur sont propres et dans lesquelles ils inscrivent des intérêts qui leur sont spécifiques. Désormais, il peut y avoir discordance entre les intérêts du capital, qu'ils ne contestent pas d'ailleurs, et leurs propres préoccupations. En prenant du recul par rapport au travail, ils s'engagent vers de nouvelles formes d'actions sociales qui leur permettent de se réaliser et de nouvelles opportunités de se réaliser émergent. Autonomisation et implication existentielle plurielle s'en trouvent entremêlées, la posture au travail trouvant en quelque sorte son expression cohérente dans la vie hors travail.

De même, la forte soumission s'articule avec une forte implication exclusive au travail. Dans cette combinaison, implication existentielle exclusive au travail et soumission à l'entreprise s'articulent et se confondent. Le cadre, ne semble jamais vraiment sortir de l'entreprise, comme saisi par l'excellence qu'il faut à tout prix accomplir [28] pour éviter son éviction.

Rassembler les autres postures présentées est une entreprise scientifiquement plus périlleuse. Anticipation, adaptation contrainte et implication existentielle partielle présentent une pluralité de combinaisons possibles. Des combinaisons qui semblent s'organiser à partir de configurations familiales spécifiques dont la division sexuelle du travail est l'axe clivant [29].

Conclusion

La réapparition des différenciations de classes [30]

Le système socio-productif de la période antérieure, stimulé par la croissance et organisé à partir des compromis et de la régulation fordienne a permis aux couches moyennes et aux couches populaires d'accéder à une certaine forme de prospérité jusque là réservée aux classes dominantes. L'Amérique importait son modèle du management favorisant la constitution du groupe des cadres « salariés bourgeois » [31] et une perspective de l'égalité des conditions chère à de Tocqueville [32] se dessinait. Les entreprises cherchant à fidéliser leur personnel et à sécuriser les jeunes pour leur avenir [33], le souvenir des siècles de sacrifices et de souffrances [34], se dissipaient et la conviction que la société passait inexorablement de la précarité sociale à la modernité sociale se diffusait [35]. Dans ce vaste mouvement, une recomposition sociale prenait corps, les distinctions sociales tendaient à s'effacer et les différenciations de classes cédaient la place à la « moyennisation » de classe.

Dès les années quatre-vingt, tous les caractères du système socio-productif ont été progressivement interpellés pour être transformés et en particulier ceux qui constituaient la base du compromis social [36]. Surtout, comme en témoignent les directeurs des ressources humaines rencontrés, les actionnaires ont accentué leurs exigences pendant que

27. Au sens défini par HABERMAS c'est-à-dire comme espace social qui assure les fonctions politiques de la sphère publique et qui prend sa source dans la liberté d'opinion, d'expression de réunion d'association. Jürgen HABERMAS, *L'espace public,* Éditions Payot, Paris, 1993, pp. 235-236.

28. Nous trouvons dans notre effectif quelques cadres qui se trouvent dans la situation décrite par Nicole AUBERT et Vincent DE GAULEJAC, et pour lesquels une quête existentielle par le travail prend des formes presque pathologiques.

29. Nous faisons ici référence à un article que nous avons publié dans les cahiers du Gedisst que nous avons déjà cité et qui tente de dégager parmi d'autres trois configurations remarquables concernant l'organisation de la famille. La première correspond à une division sexuelle du travail marquée. L'un des conjoints a un travail rémunéré pendant que l'autre est occupé aux activités domestiques. Dans cette situation, celui qui travaille est peu ou pas investi dans l'espace familial. La deuxième correspond aux deux conjoints qui travaillent en se partageant les activités domestiques. Dans ce cas, on constate un mode d'implication existentiel partiel dont la famille est l'espace privilégié. La troisième configuration correspond aux deux conjoints très investis au travail et débouche sur une implication existentielle exclusive au travail pour les deux.

30. Le concept de « classe » tel que nous l'employons ici renvoie aux origines sociales différenciées des individus (bourgeoisie, classe moyenne et classe ouvrière) et, par l'analyse de leurs trajectoires, aux différents capitaux dont ils disposent.

31. Luc BOLTANSKI, chapitre 2, *op. cit.*

32. Alexis DE TOCQUEVILLE, *De la démocratie en Amérique,* Collection 10/18, Christian Bougots éditeur.

33. Xavier GAULIER, *La société flexible,* in Cohésion sociale et emploi, Desclée de Brouwer, 1994.

34. Robert CASTEL, *Les métamorphoses de la question sociale, Une chronique du salariat,* Fayard, 1995.

35. Alain PICHON, *Les chemins de la précarité,* Les cahiers d'Évry, octobre 1998.

36. Bernard PERRET, *L'avenir du travail, les démocraties face au chômage,* Seuil, 1995.

l'activité mondialisée devenait le théâtre de nouvelles concurrences. Si les effets du passage au système socio-productif fordien ont pu, un temps, favoriser les ressemblances en ce qui concerne les cadres, permettre les logiques de consensus et les alliances de classe, privilégiant ainsi les conflits à portée limitée [37], le nouveau système à l'œuvre a rompu ce processus et laisse peu à peu réapparaître au contraire des conflits et des concurrences qui se cristallisent dans les intérêts contradictoires entre le capital et le travail et dans les luttes de classement qui secouent les hiérarchies. Toutes les distinctions sociales que nous avons présentées sont mobilisées pour alimenter les rivalités. Désormais, les cadres découvrent la contradiction d'intérêts qui est au cœur des rapports sociaux du mode de production capitaliste. Ils s'aperçoivent, en se racontant, qu'ils disposent de propriétés objectives différentes et que cette situation est le résultat logique de leur trajectoire et, à son extrémité, des différenciations de classes qui, malgré des années prospères pour les plus anciens, continuent à les qualifier. ■

37. Lewis COZER, *Les fonctions du conflit social,* PUF, Paris, 1982.

Bibliographie

APPAY B., « Partage du travail et précarisation sociale », *in Rapports sociaux de sexe, partage du travail et temps de travail*, Actes des journées du GEDISST, GEDISST CNRS, Paris, 1994.

APPAY B. et THÉBAUD-MONY A., *Précarisation sociale, travail et santé*, IRESCO, 1997.

AUBERT N., DE GAULEJAC V., *Le coût de l'excellence*, Éditions du seuil, Paris, 1991.

ARENDT H., *La condition de l'homme moderne*, Éditions Agora, 1961.

BACHET D., *La performance globale : outils et évaluation*, Commissariat général du plan, octobre 1994.

BAREL Y., *Le grand intégrateur*, Connexions, février 1990.

BEAUJOLIN R., « Outils de gestion et prise de décision en matière de réduction d'effectifs », *Travail* n° 34, 1995.

BOISSONNAT J., *Le travail dans vingt ans*, Édition Odile Jacob, La Documentation française, 1995.

BOLTANSKI L., *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Éditions de minuit, 1982.

BOURDIEU P., *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Librairie Droz, Genève, 1972.

BOURDIEU P., *Le sens pratique*, Les Éditions de minuit, Paris, 1980.

BOURDIEU P., PASSERON J.-C., *La reproduction*, Les Éditions de minuit, Paris, 1970.

BOYER R. et DURAND J.-P., *L'après-fordisme*, Éditions Syros, 1993.

BRODIER P.-L., *Revue de gestion*, volume 23, n° 1, 1998.

CASTEL R., *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Fayard, 1995.

CASTEL R., FITOUSSI J.-P., FREYSSINET J., GUAINO H., *Chômage : le cas français*, La Documentation française, 1997.

CHANDLER A. D. Jr, *La main visible des managers*, Economica, Paris, 1988.

COUTROT T., *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Éditions la Découverte, Paris, 1998.

DEJOURS C., *Souffrance en France, La banalisation de l'injustice sociale*, Les Éditions du seuil, Paris, 1997.

DELPHY C., *L'ennemi principal in Partisans*, Libérations des femmes, années zéro n° 54-55, 1970.

DE TOCQUEVILLE A., *De la démocratie en Amérique*, Collection 10/18, Christian Bougots Éditeur.

DUBAR C., *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 1998.

DURAND J.-P., *Nouveau modèle productif et implication contrainte en France*, Internationale conference, University of Warwick, septembre 1996.

DURAND J.-P., *Mais comment peut-on encore parler de luttes de classes ?* L'Homme et la Société, 1996.

ELIAS N., *Qu'est ce que la sociologie*, Éditions Pandora, Paris, 1981.

FERRAROTI F., *Histoire et histoires de vie, La méthode biographique dans les sciences sociales*, Méridiens Klincksiek, Paris, 1990.

FORRESTER L., *L'horreur économique*, Fayard, 1996.

FRIDENSON P., « Le temps de travail enjeu de luttes sociales », *in Le temps de travail*, Futuribles, Syros, Paris, 1993.

GAULLIER X., « La société flexible », *in Cohésion sociale et emploi*, Desclée de Brouwer, 1994.

GAULLIER X., « Politiques sociales, emploi et gestion des âges », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, 1990.

GORZ A., *Métamorphoses du travail, quête du sens, critique de la raison économique*, Éditions Galilée, 1988.

HABERMAS J., *L'espace public*, Éditions Payot, Paris, 1993.

JACOB A., *Émergence de la valeur sociale du travail dans la pensée économique du XVIIIe siècle* ADSE Lyon, Villa Gillet, novembre 1992.

LAVILLE J.-L., « Services emploi et socialisation », *in Cohésion sociale et emploi*, Desclée de Brouwer, 1994.

LAHIRE B., *L'homme pluriel, les ressorts de l'action*, Essai et recherche, Nathan, 1998.

LINHART D., *Le torticolis de l'autruche, l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Éditions du seuil, Paris, 1991.

LINHART D., MALAN A., *Fin de siècle, début de vie. Voyage au pays des 18/25 ans*, Syros-Alternatives, Paris, 1990.

MARUANI M., REYNAUD E., *Sociologie de l'emploi*, Éditions La Découverte, Paris, 1993.

MÉDA D., *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Alto Aubier, Paris, 1995.

MINC A., *La France de l'an 2000*, Éditions Odile Jacob, La Documentation française, 1994.

MISPELBLOM BEYER F., *Théories idéologies et pouvoirs : sociologie de l'entreprise politique*, Université d'Évry Val d'Essonne, 1995.

MISPELBLOM BEYER F., *Au-delà de la qualité, Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros, 1999.

PAGES M., collectif, *L'emprise de l'organisation*, PUF, Paris, 1984.

PAYE J.-C., *L'étude de l'OCDE sur l'emploi, faits analyse stratégies*, OCDE, Paris, 1994.

PICHON A., *Icare au pays de la modernité, l'aliénation des cadres, entre l'autonomie et la dépendance*, Université d'Évry Val d'Essonne, 1996.

PICHON A., *Les chemins de la précarité*, Les cahiers d'Évry, octobre 1998.

PICHON A., BITARD M., FAURE E., « Hommes et femmes cadres, de la précarisation du travail aux arrangements structurels de la solidarité familiale » in Précarisation et citoyenneté, *Cahiers du GEDISST n° 23*, L'Harmattan, 1999.

PERRET B., *L'avenir du travail, les démocraties face au chômage*, Seuil, 1995.

RIFKIN J., *La fin du travail*, La découverte, 1995.

SAINSAULIEU R., *L'entreprise, une affaire de société*, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1990.

STOLÉRU L., « Les inclus, les reclus, les exclus », *in Les inégalités des années 80*, Le Monde éditions, 1990.